

Informe
Anual
2017



#Conectados

En 2017 hemos obtenido unos resultados excelentes de la manera correcta: crecimiento



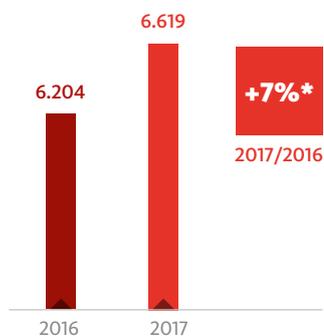
Ana Botín,
Presidenta de
Banco Santander

“ Nuestro éxito en 2017 demuestra que nuestra forma de hacer negocios y nuestro foco en el cliente basado en la confianza están creando un círculo virtuoso que genera crecimiento, rentabilidad y fortaleza

“ Somos uno de los bancos más rentables y eficientes del mundo, lo que nos permite dar más crédito a los clientes, aumentar el dividendo por acción y generar capital de forma orgánica

■ BENEFICIO ATRIBUIDO

(Millones de euros)



* +7,4% a tipos de cambio constantes

Retorno sobre capital tangible (ordinario)

11,8%

Ratio capital CET1 *fully loaded*

10,84%

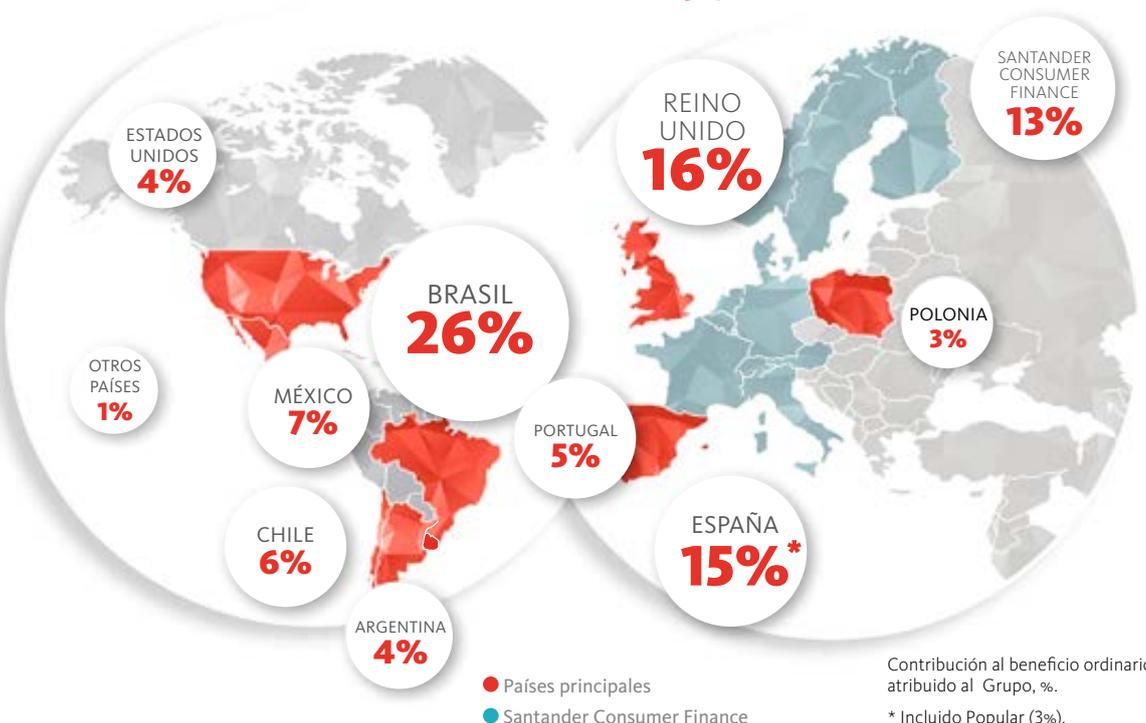
Eficiencia (costes/ingresos)

47,4%

Ratio de morosidad

4,08%

La diversificación geográfica equilibrada es la clave de nuestro crecimiento estable y predecible



rentable y fortaleza de balance, contribuyendo al progreso de las personas y las empresas



Nuestra posición de liderazgo en 10 mercados principales con una población de mil millones nos aporta estabilidad y nuevas oportunidades



Nuestra escala, diversificación y la predictibilidad de nuestros negocios nos proporciona una sólida base para innovar



81%
de los empleados perciben que sus compañeros se comportan de una forma más Sencilla, Personal y Justa



77%
empleados comprometidos



17,3 (+13%)
millones de clientes vinculados



25,4 (+21%)
millones de clientes digitales



Empleados
202.251

Empleados más motivados y comprometidos...

...hacen que nuestros clientes estén más satisfechos y vinculados...



Cientes
133
millones



Sociedad
2,1
millones de personas ayudadas en 2017

...y se traduce finalmente en más inversión en la sociedad.

...lo que impulsa la rentabilidad y el crecimiento sostenible...



Accionistas
4,0
millones



44.862
becas concedidas en 2017



1.295
acuerdos con universidades e instituciones académicas de 21 países



16,6%
rentabilidad total para el accionista (TSR)



+11%
crecimiento del dividendo en efectivo por acción

Datos excluyendo Banco Popular, salvo número de empleados y datos de accionistas.

Sencillo | Personal | Justo



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



Nuestra contribución a la sociedad

Santander apoya el progreso económico y social de las comunidades en las que desarrolla su actividad

Empleados

<p>12.047 millones de euros Gastos de personal¹</p>	<p>98 millones de euros invertidos en formación, con una media de 39,6 horas de formación por empleado</p>	<p>97% de los empleados con contrato fijo</p>	
---	---	--	--

Clientes

<p>848.914 millones de euros Crédito concedido (neto)</p>	<p>8/10 El crédito crece en ocho de los 10 mercados del Grupo, especialmente la financiación a las familias y a las empresas</p>	<p>>250.000 microempresas apoyadas en Brasil y otros países</p>	
--	---	---	--

Accionistas

<p>3.540 millones de euros² Retribución total a los accionistas</p>	<p>88.410 millones de euros valor en bolsa del Banco, primero en la zona euro, al 31/12/2017</p>	<p>0,22€ dividendo por acción, +7%³</p>	
---	---	---	--

Comunidad

<p>183 millones de euros Inversión social en la sociedad</p>	<p>54 millones de euros destinados a programas y proyectos para apoyar a las comunidades</p>	<p>129 millones de euros destinados a las universidades</p>	
---	---	--	--

Proveedores

<p>7.770 millones de euros Pago a proveedores</p>	<p>9.104 Santander mantiene relaciones con 9.093 proveedores</p>	<p>95% El 95% de los proveedores del Grupo son proveedores locales</p>	
--	---	---	--

Contribución fiscal

<p>7.972 millones de euros Total de impuestos pagados</p>	<p>4.137 millones de euros En impuesto de sociedades</p>	<p>3.835 millones de euros Pagos a la seguridad social a cargo del Banco, pagos de IVA no recuperables y otros impuestos</p>	
--	---	---	--

1. De acuerdo con las cuentas auditadas del Grupo.

2. Sujeto a la aprobación del cuarto dividendo con cargo al ejercicio 2017 por el consejo de administración y la junta general de accionistas.

3. Ajustado por la ampliación de capital de julio de 2017.

Un banco responsable comprometido con los grandes retos globales: inclusión financiera, creación de empleo y crecimiento sostenible



La mejor empresa para trabajar

Santander está entre los tres mejores bancos para trabajar en la mayoría de sus mercados principales. En 2017 se ha lanzado un nuevo modelo corporativo de gestión del desempeño que da una creciente importancia a la cultura y comportamientos corporativos (40%) sobre los objetivos funcionales y de negocio (60%).

Ver más en páginas 40-41 de este informe



Socio de confianza para las pymes

Las pymes son el principal motor de creación de empleo. Santander cuenta con una oferta integral para acompañar a las pymes en su crecimiento que va mucho más allá de su oferta financiera. En 2017 fue nombrado por la revista *Euromoney* por segundo año consecutivo como Mejor Banco del Mundo para las Pymes.

Ver más en página 43 de este informe

Transparencia

Para Santander, la transparencia no consiste solo en cumplir con los requisitos legales y regulatorios sino en mantener un diálogo fluido y constante con sus grupos de interés. Este diálogo y las relaciones estables y duraderas que genera nos permiten dar mejor respuesta a los asuntos relevantes y cumplir las expectativas.

Ver más en página 48-51 de este informe



Apuesta por la educación superior

Santander es la empresa privada del mundo que más invierte en educación superior, según la Fundación Varkey en colaboración con la Unesco. El acceso a la educación, la empleabilidad, el impulso del emprendimiento universitario y la modernización de la universidad son las principales áreas de actuación.

Ver más en página 49 de este informe



Crecimiento inclusivo y sostenible

Santander promueve la inclusión financiera con el objetivo de apoyar el progreso social y económico en los países en los que opera. El Banco impulsa programas de microfinanzas en países como Brasil, México y Argentina.

Ver más en páginas 50 de este informe

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM

Santander es uno de los 10 bancos mejor valorados del mundo por el *Dow Jones Sustainability Index*

Hitos del año 2017

160

AÑOS

Santander cumple 160 años

Banco Santander cumplió 160 años el 15 de mayo de 2017. El Banco nació en la ciudad de Santander (Cantabria), en el norte de España, con la misión de financiar el creciente comercio entre el puerto de Santander y las Américas.



Aumento de objetivo de rentabilidad

Durante el *Group Strategy Update* celebrado en Nueva York en octubre, Santander aumentó su objetivo de retorno sobre capital tangible (RoTE) para 2018 del 11,0% al 11,5%. Esta subida responde a la mejora de las perspectivas económicas en algunos de los principales países en los que opera el Grupo.

+0,5 pp
aumento del
objetivo RoTE



Banco Santander, nuevo patrocinador de la UEFA 'Champions League'

El Banco anunció en noviembre que será patrocinador oficial de la UEFA *Champions League* durante tres temporadas a partir de 2018. La *Champions League* es la competición de clubes de fútbol más prestigiosa del mundo, con audiencias masivas en los principales mercados de Santander en Europa y América. La final de la competición cuenta con una audiencia en directo superior a los 160 millones de personas.



Creación de Santander X, ecosistema único para universidades y emprendedores

Banco Santander y 40 universidades lanzaron en octubre Santander X, la mayor plataforma del mundo para fomentar el emprendimiento universitario. Se trata de una red en la que universidades y emprendedores de todo el mundo podrán colaborar, compartir ideas y conocimientos y atraer inversión.

Ver más en páginas 24-25 de este informe

60
universidades
adheridas



Openbank se convierte en el primer banco español 100% digital

El nuevo Openbank utiliza una infraestructura tecnológica alojada en la nube. Esto permite ofrecer una propuesta 100% digital con novedosas funcionalidades, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad.

Ver más en páginas 32-33 de este informe

Openbank
Grupo Santander

100%
banco digital



Santander Río integra la banca minorista de Citibank en Argentina

Santander Río en abril incorporó a su red la banca minorista que adquirió de la filial de Citibank N.A. en Argentina. Tras la integración, cuenta con 482 sucursales, más de 3,34 millones de clientes particulares, 288.000 clientes pyme y 1.300 empresas corporativas.

482
sucursales



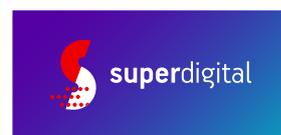
3,6
millones
de clientes



Santander adquiere negocio de Deutsche Bank en Polonia

Grupo Santander alcanzó un acuerdo para adquirir el negocio de banca comercial y privada de Deutsche Bank en Polonia. Esta operación refuerza a Bank Zachodni WBK (filial de Grupo Santander) como tercera entidad financiera de Polonia. Se espera que esta operación genere un retorno sobre la inversión del 15% en 2021 y tenga un impacto positivo sobre el beneficio por acción de Santander.

11,7%
cuota conjunta de
mercado en créditos



Santander Brasil lanza Superdigital, plataforma de pagos digital

Santander Brasil lanzó en abril Superdigital, una plataforma *online* y móvil que permite a los usuarios realizar y recibir pagos sin necesidad de tener una cuenta bancaria. A finales de año, Superdigital contaba con más de 1 millón de usuarios.

Ver más en páginas 16-17 de este informe

más de 1
millón de usuarios





Premios Grupo Santander en 2017



The Banker

- ▶ Banco del Año Global
- ▶ Banco del Año, América Latina
- ▶ Banco del Año en Brasil, España, Chile y Portugal



Euromoney

- ▶ Mejor Banco del Mundo para las Pymes
- ▶ Mejor Banco en América Latina
- ▶ Mejor Banco en Brasil, Polonia, Chile, Puerto Rico y Portugal

Santander adquiere Banco Popular y refuerza su liderazgo en España y Portugal



El 7 de junio de 2017 Banco Santander adquirió Banco Popular tras su resolución por parte de las autoridades europeas y españolas. Esta adquisición tiene un sólido encaje estratégico y de negocio para Grupo Santander a la vez que añadirá valor para sus clientes y accionistas.

Esta operación permitió la estabilización financiera de Banco Popular y su vuelta a la normalidad operativa tras la fuerte salida de depósitos, sin afectar a la estabilidad del sistema financiero y sin ayudas públicas.

Fortalecimiento de la franquicia

Retorno sobre la inversión esperado del
13-14%
al tercer año

Banco Santander + Banco Popular



Banco número 1 en España
19% cuota de mercado en créditos



Primer banco privado de Portugal
~17% cuota de mercado en créditos

Cifras e hitos destacados de esta operación:

- ▶ **Ampliación de capital** de Banco Santander por 7.072 millones de euros para respaldar la operación. La demanda superó ocho veces a la oferta.
- ▶ **Venta del 51% de los activos inmobiliarios** de Banco Popular con un valor nominal de 30.000 millones de euros.
- ▶ **Lanzamiento de una acción comercial voluntaria** destinada a clientes minoristas afectados por la resolución de Banco Popular, que tuvo una aceptación del 78%.
- ▶ **Nombramientos** de nuevos miembros del consejo de administración y de las distintas comisiones. Presidente de Banco Popular: D. Rodrigo Echenique. Consejero Delegado: D. Rami Aboukhair.
- ▶ **Venta de Totalbank** de Miami, Florida, a Banco de Crédito e Inversiones de Chile por 528 millones de dólares.

1

2



- 10 Mensaje de Ana Botín, presidenta
- 16 **Superdigital**, banca sin banco
- 18 Mensaje de José Antonio Álvarez, consejero delegado
- 24 **Santander X**, abriendo puertas al emprendimiento universitario
- 26 Gobierno corporativo
- 32 **Openbank**, el banco digital que te hace la vida más fácil

- 34 **MODELO DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y PREDECIBLE**
- 36 La visión Santander
- 38 Creación de valor
 - 40 Empleados
 - 42 Clientes
 - 46 Accionistas
 - 48 Sociedad

- 52 **RESULTADOS DEL GRUPO EN 2017**
- 54 Contexto económico, bancario y regulatorio
- 58 Resultados de Grupo Santander
- 61 Resultados por países y negocios



Memoria *online* disponible a partir del 23 de marzo, Junta General de Accionistas de Banco Santander. Si dispone de *smartphone* o tableta, puede acceder a la misma capturando el código QR desde su dispositivo.

<http://www.santanderannualreport.com/2017/es/>

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



70 INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO

- 72 Resumen ejecutivo
 - 74 Introducción
 - 75 Estructura de la propiedad
 - 78 El consejo de Banco Santander
 - 99 Estructura de Grupo y sistema de gobierno
 - 102 Los derechos de los accionistas y la junta general
 - 104 El equipo directivo de Grupo Santander
 - 106 Transparencia e independencia
 - 108 Retos para 2018
-

4



110 INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

- 112 Informe financiero consolidado de Grupo Santander
 - 112 Resumen del ejercicio 2017
 - 114 Resultados de Grupo Santander
 - 122 Balance de Grupo Santander
 - 128 Gestión del riesgo de liquidez y financiación
 - 136 Gestión y adecuación de capit. Ratios de solvencia
 - 148 **Negocios por geografías**
 - 150 Europa continental
 - 166 Reino Unido
 - 169 Latinoamérica
 - 184 Estados Unidos
 - 187 Centro Corporativo
 - 189 **Negocios globales**
 - 189 Banca Comercial
 - 192 Global Corporate Banking
-

5



196 INFORME DE GESTIÓN DEL RIESGO

- 198 Resumen ejecutivo
 - 200 Modelo de control y gestión de riesgos - *Advanced Risk Management*
 - 201 Mapa de riesgos
 - 201 Gobierno de riesgos
 - 203 Cultura de riesgos - *Risk Pro*
 - 204 Procesos y herramientas de gestión
 - 211 Entorno y próximos retos
 - 213 Perfil de riesgo
 - 213 Riesgo de crédito
 - 243 Riesgo de mercado de negociación, estructural y liquidez
 - 264 Riesgo operacional
 - 274 Riesgo de cumplimiento y conducta
 - 285 Riesgo de modelo
 - 287 Riesgo estratégico
 - 288 Riesgo de capital
 - 294 Datos históricos
 - 296 Glosario
 - 300 Información general
-



Mensaje de Ana Botín

Sencillo, Personal y Justo, estas tres palabras son nuestros pilares para ser un banco responsable y también para ser un banco digital

Vivimos en un momento de cambio sin precedentes. Las nuevas tecnologías están revolucionando la economía y la sociedad, generando nuevos desafíos y oportunidades. Este momento de cambio acelerado está afectando a todos los países del mundo, a sus gobiernos y a sus ciudadanos. También en Santander está teniendo impacto en nuestra forma de hacer banca.

Si queremos tener éxito en este nuevo entorno, debemos poner el foco en **un factor esencial: la confianza**. Las personas tienen ahora más información y capacidad de elección que nunca. Sus expectativas sobre las empresas son también mucho más exigentes. Tanto los empleados como los clientes esperan recibir un trato personalizado y justo y ser atendidos con rapidez. Pero además se espera que las empresas vayan más allá y aporten más valor a la sociedad: generar beneficios es importante, pero también lo es que estos beneficios reviertan a toda la comunidad.

Si hacemos esto bien, podremos crear un círculo virtuoso centrado en la confianza. Hay estudios que demuestran que los profesionales están más motivados cuando trabajan en una compañía con una misión fuertemente comprometida con la sociedad. Su mayor motivación se traduce en un mejor servicio al cliente y, en consecuencia, se obtienen clientes más leales que generan ingresos más sostenibles. Esto a su vez refuerza la confianza de los accionistas y permite a la empresa invertir más en la sociedad, cumpliendo así con su misión.

Todo ello se refleja en la estrategia de negocio de Santander. **Nuestra misión es clara: contribuir al progreso de las personas y de las empresas.** Nuestra visión es ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad. Y la manera de conseguirlo es siendo sencillos, personales y justos en todo lo que hacemos. Estas tres palabras son nuestros pilares para ser un banco



Las personas esperan que las empresas vayan más allá en sus comunidades: generar beneficios, pero hacerlo de modo que estos reviertan a toda la sociedad

responsable. Y creemos que deben ser también las señas de identidad de un banco digital. La banca digital debe ser sencilla. Debe ofrecer productos y servicios personalizados. Y, por supuesto, debe ser justa con todos los clientes y las personas con las que trabaja.

Durante muchas generaciones hemos aplicado nuestro conocimiento y experiencia para innovar y reinventar la manera de hacer banca, manteniendo las fortalezas que nos han acompañado siempre. Estoy convencida de que lograremos el éxito porque:

- nuestro crecimiento, rentabilidad y fortaleza de balance demuestran que **nuestra estrategia está funcionando**;
- nuestro tamaño, diversificación y predictibilidad nos aportan **una base sólida para innovar**;
- nuestra cultura —nuestro foco constante en ser **un banco responsable**— reforzará la confianza de las personas en nuestra marca.

■ Nuestra estrategia está funcionando

Nuestro éxito en 2017 demuestra que nuestra manera de trabajar y nuestro foco en el cliente están creando un círculo virtuoso basado en la confianza que genera crecimiento, rentabilidad y fortaleza. Una vez más, el Grupo logró en 2017 unos resultados muy sólidos y cumplió anticipadamente todos los objetivos que habíamos marcado, con un aumento del beneficio ordinario antes de impuestos del 20% y 2 millones más de clientes vinculados. Nos hemos esforzado en crear valor para nuestros clientes, dando más crédito (2% más que el año pasado, excluyendo Popular) y mejorando nuestra propuesta de valor (hemos aumentado un 8% los recursos de clientes).

Este sería el detalle:

Crecimiento. El año pasado dije que aumentaríamos nuestros clientes vinculados en 1,8 millones, hasta los 17 millones, y que invertiríamos en tecnología para llegar a los 25 millones de clientes digitales. Hemos logrado estos objetivos gracias a un crecimiento del 13% de los clientes vinculados, hasta los 17,3 millones, y del 21% de

Crecimiento

Clientes vinculados

17,3 millones
(+13%)

Clientes digitales

25,4 millones
(+21%)

Ingresos de clientes

45.892 millones de euros
(+11%)



Tenemos unas bases sólidas: escala, diversificación y crecimiento predecible



Rentabilidad

Ratio de eficiencia

47,4%
(-70 pb)

RoTE

10,4%
(+3 pb)

Fortaleza

Beneficio atribuido

6.619
millones de euros
(+7%)

FL CET1:

10,84%
(+29 pb)

los digitales, hasta los 25,4 millones. Todo ello ha tenido un impacto positivo en nuestros ingresos, en particular, en los ingresos por comisiones netas, que crecieron un 14%, hasta los 11.600 millones de euros.

Rentabilidad. Santander es uno de los bancos más rentables del mundo (con un RoTE del 10,4%) y uno de los más eficientes tras mantener prácticamente estable nuestra ratio de eficiencia en el 47%. Gracias a ello, pudimos dar más crédito a nuestros clientes y, al mismo tiempo, elevar el dividendo efectivo por acción un 11% y generar 53 puntos básicos de capital de manera orgánica.

Fortaleza. Nuestro objetivo era aumentar el beneficio y dividendo por acción y continuar generando capital para alcanzar una ratio CET1 FL superior al 11% en 2018. La realidad ha sido que el beneficio atribuido por acción ha crecido un 1% y nuestra ratio de capital CET1 FL ha subido 29 puntos básicos hasta el 10,84%, compatible con la consecución del objetivo marcado para 2018.

Nuestro crecimiento, rentabilidad y fortaleza nos permitió afrontar la adquisición de Banco Popular cuando entró en dificultades. La operación se realizó sin ayudas públicas, asegurando la continuidad del servicio y velando por los intereses de los accionistas. Nuestro equipo hizo un gran esfuerzo para lograr con éxito en muy pocas semanas la ampliación de capital de 7.000 millones de euros necesaria para respaldar la operación.

Tras la ampliación de capital, llevamos a cabo la operación de venta de activos inmobiliarios más grande de la historia del mercado español y diseñamos una estrategia responsable para ganarnos la confianza de los depositantes y clientes de Banco Popular.

Obviamente, este ha sido uno de los acontecimientos clave del año, pero no debería ensombrecer otros logros notables. En Polonia, hemos firmado un acuerdo que nos permite crecer en el país con la compra del negocio de banca comercial de Deutsche Bank. En Reino Unido, en un contexto en el que debemos afrontar el desafío del *Brexit*, hemos logrado mantener unos resultados sólidos. En Brasil, a pesar de la incertidumbre político-económica, logramos un crecimiento de los ingresos del 18% interanual —el mayor entre los bancos del país— al tiempo que recortamos la distancia con nuestros competidores en términos de rentabilidad. En Estados Unidos, 2017 fue un año decisivo para Santander US, con

notables avances en temas regulatorios y de negocio: superamos el test de estrés cualitativo de la Reserva Federal, realizamos el primer pago de dividendo al Grupo desde 2011 y nuestro beneficio ordinario atribuido aumentó un 5%.

Una base sólida para innovar

Esta evolución tan favorable es muy importante en un momento en el que estamos desarrollando nuestra estrategia de transformación digital. Nuestras cifras positivas responden a algunos rasgos distintivos de Santander:

En primer lugar, tenemos **escala**, lo que nos aporta un gran potencial de crecimiento. Tenemos 133 millones de clientes a los que conocemos bien, particularmente a los más de 17 para los que somos su principal banco. Creo que es mejor tener un profundo conocimiento de los clientes en 10 mercados principales que estar presente en docenas de mercados con clientes a los que apenas conocemos. En la nueva era digital, la cercanía con los clientes y el potencial que nos da nuestra escala es una combinación que no tiene precio.

En segundo lugar, nuestra **diversificación**. Somos un banco mayoritariamente comercial que da servicio a clientes muy diversos y con una exposición equilibrada entre mercados maduros y emergentes en Europa y América, donde esperamos un crecimiento sólido en 2018. Estados Unidos va camino de su noveno año de crecimiento consecutivo, la expansión económica más larga desde 1850, y seguirá impulsando el crecimiento en el resto del mundo. En la eurozona esperamos un crecimiento robusto del 2,3%. En España esperamos un aumento del PIB en torno al 3% por cuarto año consecutivo y la economía británica podría crecer el 1,4%, aunque esta previsión está sujeta a la incertidumbre del *Brexit*. En América, Brasil podría mostrar un sólido crecimiento del 3,2% en 2018 tras la vuelta a tasas positivas en 2017, gracias a unos tipos de interés en niveles históricamente bajos y una recuperación de la confianza empresarial hasta máximos de los últimos años. Y en México, se mantiene la incertidumbre en torno a la renegociación del NAFTA y el impacto de los terremotos de septiembre, pero creemos que la economía mexicana irá recogiendo los frutos de las reformas estructurales.



Queremos redefinir la banca para poder cubrir todas las necesidades de los clientes en los diferentes mercados a través de plataformas globales comunes, eficientes y flexibles



Nuestra posición de liderazgo en 10 mercados principales con una población total de mil millones de personas nos aporta estabilidad y genera muchas oportunidades. En estos mercados, la tecnología digital está facilitando la captación de nuevos clientes, especialmente entre los 160 millones de personas que no tienen acceso al sistema bancario en Latinoamérica. Y, gracias a nuestra red global, tenemos un enorme potencial para desarrollar relaciones y dar mejor servicio a nuestros clientes, aprovechando las oportunidades que ofrecen corredores naturales entre países como el de Brasil y Argentina o el de Estados Unidos y México.

En tercer lugar está la **predictibilidad** de nuestro negocio a lo largo del ciclo económico. Esto es fruto de nuestra diversificación con cuotas de mercado significativas en nueve de nuestros 10 mercados principales que se traduce en la obtención de resultados recurrentes y predecibles. En los últimos 20 años, nuestros beneficios han sido los menos volátiles entre nuestros competidores. Gracias a ello, podemos pagar dividendos, hacer crecer nuestro negocio, invertir en nuevas tecnologías y, en los últimos años, generar capital de manera orgánica.

Y esto me lleva a **nuestra estrategia de innovación**. Nuestra industria, como todas las demás, se enfrenta al reto de la revolución digital. Queremos redefinir la banca para poder cubrir todas las necesidades de los clientes en los diferentes mercados a través de plataformas globales comunes, eficientes y flexibles que puedan dar soporte a nuestros negocios locales. Nuestros clientes quieren servicios sin fricciones: una amplia gama de productos, en cualquier canal, en cualquier momento y en cualquier lugar. Para ello, necesitamos desarrollar plataformas sólidas y flexibles.

Para lograrlo, concebimos nuestra estrategia de innovación como una combinación de 'transatlánticos' fiables y 'lanchas rápidas' ágiles. Los transatlánticos son nuestros negocios consolidados, nuestros grandes bancos comerciales, que representan el grueso de nuestros ingresos y nuestro crecimiento. Las lanchas rápidas son nuestras nuevas oportunidades y cuentan con la flexibilidad necesaria para correr por delante de nuestros competidores. Cada uno comparte sus experiencias y, en consecuencia, la evolución conjunta es mejor.

En 2017, llevamos a la práctica esta estrategia. En España, relanzamos Openbank, con su propia estructura tecnológica y un nuevo equipo. Openbank cuenta ahora con 1 millón de clientes y ofrece una completa gama de servicios, desde la compra de valores hasta la concesión de hipotecas, con una sola sucursal y únicamente 70 empleados a tiempo completo, algunos de los cuales nunca antes habían trabajado para un banco. En Brasil, Superdigital permite a los clientes realizar operaciones en sus teléfonos aunque no tengan cuenta en un banco y está captando alrededor de medio millón de clientes al año.

También hemos estado invirtiendo e innovando en nuevos sistemas de pagos. En los próximos meses Santander se convertirá en uno de los primeros bancos globales en desplegar la tecnología de registros distribuidos (*distributed ledger*) con clientes particulares en Europa y América, lo que reducirá el tiempo de espera de los ingresos y pagos internacionales de los actuales 2-4 días a 24 horas. Tenemos experiencias piloto en Reino Unido y en España, con más de 1.500 pagos realizados por valor de 2 millones de euros. Aprovechando esta tecnología y otras soluciones vanguardistas, Santander Pay aspira a convertirse en la solución de pagos transfronterizos definitiva para nuestros clientes en todo el mundo.

Mientras que el mundo digital de los servicios financieros continúa creciendo, muchas de las regulaciones actuales permanecen aún en la era analógica. Los nuevos entrantes no afrontan siempre una regulación tan rigurosa como la que se aplica a entidades como Santander. Con el tiempo, la regulación de estos negocios debería, y confío en que así sea, garantizar las mismas reglas de juego para las mismas actividades y fomentar la innovación, tanto de los bancos como de los nuevos competidores. Estoy segura de que las empresas responsables como Santander, que ponen al cliente en el centro de su estrategia, serán las ganadoras.

■ Un banco responsable

Un banco responsable tiene numerosas señas de identidad, aunque me gustaría destacar algunas que considero importantes: un equipo sólido con los valores y comportamientos adecuados, una buena estructura de gobierno corporativo y un fuerte compromiso con la misión de la Entidad.



Accionistas

Dividendo en efectivo por acción

0,19€/acción
(+11%)

TNAV/por acción

4,15€/acción
(+6% excluyendo impacto de tipos de cambio)

Beneficio atribuido por acción

0,40€/acción
(+1%)

Retorno total al accionista 2017

16,6%
(vs. 12% bancos europeos)



Si queremos ser un banco verdaderamente responsable, nuestra misión debe estar siempre en el centro de nuestra actividad. Lo que hacemos debe estar alineado con lo que decimos



Banco responsable

- ▶ Apoyo a más de 250.000 microempresarios
- ▶ Programas de inclusión financiera para más de 300.000 personas
- ▶ Inversión de 129 millones de euros en educación en 2017

El equipo. Hoy en día, el éxito pasa por captar y retener a los mejores talentos. Pero, además, es necesario contar con equipos diversos (actualmente, un 36% de los miembros de nuestro consejo son mujeres) para poder comprender y servir mejor a nuestros clientes. Si deseamos construir dicho equipo, obviamente, necesitamos ofrecer grandes oportunidades. Por otra parte, las personas quieren hoy algo más que eso. Como mencioné anteriormente, las personas quieren trabajar en una empresa con valores, con un fuerte compromiso con la misión y que les ofrezca la posibilidad de generar un cambio transformador que beneficie a millones de personas.

Formar este equipo nos permitirá introducir cambios a buen ritmo, algo que exige que trabajemos con agilidad y foco. Este año hemos demostrado que podemos trabajar mejor, colaborando entre todos los mercados en los que operamos. Los ejemplos de esta colaboración activa son las cuatro 'lanchas rápidas' que hemos lanzado, negocios globales dirigidos por directivos clave de varios países.

Pero aún queda mucho por hacer. Este año uno de nuestros objetivos estratégicos será centrarnos en desarrollar nuestra actividad fomentando una mayor colaboración. Cada una de nuestras filiales se gestiona de manera autónoma con supervisión y equipos locales, pero me gustaría que todas ellas sacaran el máximo partido de pertenecer a nuestro Grupo, para que nuestros clientes puedan acceder a los mejores productos. Independientemente del mercado en el que operen, queremos asegurarnos de que todo lo que hagamos sea Sencillo, Personal y Justo.

Para hacer realidad estas tres palabras, estamos integrando nuestra cultura corporativa en el día a día de nuestros equipos, animándolos a seguir ocho comportamientos clave. Desde 2017, bajo nuestro nuevo sistema de gestión del desempeño, *MyContribution*, el 40% de la retribución variable se basa en el cumplimiento de nuestros comportamientos corporativos. Y esto aplica también a los directivos. En todos nuestros mercados hemos puesto en marcha iniciativas (como *KISS –Keep It Simple Santander*, en Reino Unido) para hacer que nuestros procesos sean sencillos, personales y justos. En paralelo, también hemos cambiado nuestro marco de gobierno para asegurarnos que contamos con políticas y procedimientos fáciles de entender y líneas claras de responsabilidad para que todo el mundo sepa quién es responsable y de qué. Hemos

hecho que nuestros procesos sean más transparentes para que nosotros, nuestros reguladores y, cuando proceda, el público general pueda comprobar cómo tomamos las decisiones. Y hemos implantado métricas más claras para que podamos evaluar nuestro desempeño.

Me gustaría, una vez más, agradecer a Matías Rodríguez Inciarte y a Isabel Tocino su gran contribución a nuestro Consejo. Matías, en particular, ha sido un miembro clave del consejo y la alta dirección del Banco durante tres décadas, con una contribución muy importante a la historia de Banco Santander. Me gustaría también dar la bienvenida a Ramiro Mato García-Ansorena. Estoy segura de que aportará mucho valor gracias a su amplia experiencia en finanzas y en banca internacional.

Tenemos que estar seguros de gestionar los riesgos de forma prudente y responsable. Por ejemplo, este año, hemos mejorado todos los modelos de riesgo de crédito en todo el Grupo con el fin de reforzar la sostenibilidad de nuestro negocio y hemos elevado nuestra inversión en ciberseguridad para situarnos a la vanguardia de los avances tecnológicos en este ámbito. Además, redujimos drásticamente nuestra exposición al sector inmobiliario en España, lo cual nos llevará a niveles muy confortables antes del final de 2018.

Pero ante todo quiero asegurarme de que cumplimos con nuestra misión: contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Si queremos ser un banco verdaderamente responsable, nuestra misión debe estar siempre en el epicentro de nuestra actividad. Lo que hacemos debe estar alineado con lo que decimos. Como ejemplo de ello, me sentí inmensamente orgullosa al ver cómo nuestros equipos en Puerto Rico y México respondieron a la crisis generada por el huracán María y el terremoto, donando su tiempo y dinero a aquellos que lo necesitaban. Nuestro tamaño y nuestra fortaleza nos dan la capacidad no solo de ayudar en estas circunstancias, sino de fomentar un crecimiento sostenible e incluso en las áreas en las que operamos. Para ello, debemos abordar tres grandes desafíos globales.

El primer desafío: aún existen 2.000 millones de personas sin acceso al sistema financiero. Pero una vez tengan un teléfono móvil con Internet, podrán acceder a un banco. No tienen que desplazarse para depositar dinero o contratar un préstamo o



El desafío al que nos enfrentamos es nada menos que el de reinventar la banca. Nuestros resultados, nuestros objetivos y, sobre todo, nuestra estrategia demuestran que Santander no solo está respondiendo a este reto, sino que lo está superando



un seguro: tendrán un banco en sus manos. Todo esto está ayudando al progreso de millones de personas, especialmente mujeres. Entre 2011 y 2014, 700 millones de personas contrataron una cuenta corriente en un banco o en otras entidades financieras por primera vez, lo que redujo el número adultos sin acceso al sistema financiero en un 20%. Nuestros productos y servicios ya están logrando incorporar a muchas personas al sistema financiero, permitiéndoles compartir los beneficios del crecimiento económico. En 2017, apoyamos a más de 250.000 emprendedores con microcréditos, principalmente en Brasil, y nuestros programas de inclusión financiera han llegado a más de 300.000 personas. Nuestro objetivo es hacerlo más rápido y hacer mucho más.

El **segundo desafío** global: durante los próximos 15 años, será necesario crear 600 millones de puestos de trabajo para absorber el crecimiento de la población activa a nivel mundial. Muchos de estos puestos de trabajo serán creados por pequeñas empresas, que son el motor del crecimiento económico. Y estos puestos de trabajo serán mayoritariamente ocupados por personas con las habilidades necesarias para la era digital. Nos apoyaremos en la tecnología para contribuir al crecimiento de estos negocios, ofreciéndoles un servicio personalizado y asesoramiento *online*, además de ayudarles a exportar a otros mercados. Hemos creado una red *online* global para poner en contacto a una pequeña empresa en Varsovia u Oporto con posibles clientes en Sao Paulo o Ciudad de México.

Y estos nuevos negocios necesitan ser sostenibles, lo cual nos lleva al **tercer desafío**: la necesidad de un crecimiento sostenible. Los bancos deben ayudar a las empresas a actuar de forma socialmente responsable, lo que implica: apoyar a las empresas cuando reducen sus emisiones de carbono y realizan la transición hacia la economía verde, financiar la innovación en tecnología verde, fomentar que las empresas operen de forma que apoyen a la sociedad, respetar los derechos humanos y promover el crecimiento inclusivo. Gracias a la presencia y tamaño de Santander, nos encontramos en una buena posición para apoyar a las empresas que mantengan estas prioridades.

Estos son los tres desafíos en los que nos centramos con el apoyo de la exclusiva red multinacional formada por 1.300 universidades que Santander ha creado

durante varias décadas. Santander es la empresa que más contribuye a la educación en todo el mundo: solo en 2017 invertimos 129 millones de euros. Nuestra tarea consiste en trabajar con esta red —en la investigación, innovación y capacidades de estos centros universitarios— para crear una formidable alianza que aborde estos desafíos globales.

■ Mirando al futuro

Crecimiento sólido, innovación digital, abordar los desafíos globales; estos son los motivos que me hacen pensar que los mejores días de Santander aún están por llegar.

En nuestro próximo *Investor Day*, que celebraremos en octubre de 2018, ofreceremos más detalles sobre cómo nos estamos transformando para estar preparados para los desafíos futuros. Para el periodo más inmediato —el ejercicio 2018— nuestros objetivos son los siguientes:

Crecimiento: llegar a los 18,6 millones de clientes vinculados y a los 30 millones de clientes digitales.

Rentabilidad: situar nuestro RoTE por encima del 11,5%.

Fortaleza: elevar nuestra ratio CET1 FL por encima del 11%.

Reiteramos nuestro compromiso con los accionistas de crecer a doble dígito el beneficio por acción y de seguir aumentando el dividendo efectivo por acción en 2018.

Termino donde he empezado. El desafío al que nos enfrentamos es nada menos que el de reinventar la banca. Nuestros resultados, nuestros objetivos y, por encima de todo, nuestra estrategia demuestran que Santander no solo está respondiendo a este reto, sino que lo está superando.

Para todo ello, vuestro apoyo es clave y, un año más, os quiero dar las gracias por vuestra confianza.

Ana Botín
Presidenta



Principales objetivos 2018

18,6

millones de clientes vinculados (+8%)

30

millones de clientes digitales (+18%)

RoTE superior a

11,5%

CET1 *Fully loaded* superior al

11%

Beneficio por acción

Crecer a doble dígito

Dividendo efectivo por acción

Crecer

Superdigital

Banca sin banco

Superdigital es una plataforma móvil que te permite ingresar, sacar o pagar dinero, aunque no tengas cuenta bancaria. Lanzada por Santander Brasil, Superdigital cuenta con sus propias herramientas y tecnología. Al haber sido desarrollada como una solución *mobile first*, Superdigital es sencilla y fácil de usar. Se ha convertido para muchos en su principal canal de servicios financieros. Próximamente, Superdigital podrá ofrecer también microcréditos a sus clientes.

Luiz Fortunato, en el centro, estudiante de derecho y cliente de Superdigital, con sus amigos en la zona Praça Pôr do Sol de Sao Paulo.



Los servicios financieros al alcance de todos

“Utilizo Superdigital para hacer compras directamente *online*, sin pagar tasas a ningún banco, porque apenas uso los servicios que me ofrece”, explica Rafael De Menezes, coordinador universitario brasileño de 32 años. “La *app* está diseñada para que la utilice gente joven. Es muy intuitiva”, añade.

“Necesitábamos llegar al cliente que consume y piensa diferente. Superdigital es una herramienta increíble para este mercado, porque es un producto vivo y democrático. Es para todos”. Así lo explica Ezequiel Archiprete, CEO de Superdigital.

Superdigital es una plataforma digital de pagos que se define como sencilla y joven. El relanzamiento se gestó con el foco en las nuevas generaciones. “Cuando discutíamos el concepto de producto, sabíamos que debíamos hacerlo de forma distinta”, explica Renata Canin, responsable de Marketing de Superdigital. Para lograrlo, en el desarrollo de la *app* tuvimos en cuenta la opinión de nueve *influencers* con millones de seguidores entre los brasileños.

“Superdigital ofrece una experiencia a las personas totalmente diferente de lo que ofrece el mercado financiero tradicional”, explica Fernando Oliveira, gerente de desarrollo de *software*. Una de sus características más interesantes es que permite *chatear* entre los usuarios, como si fuera una *app* de mensajes. “Solo en diciembre de 2017 se intercambiaron 600.000 mensajes a través de Superdigital”, destaca Oliveira.

Otra funcionalidad de Superdigital son las *vaquinhas*, o grupos para dividir un gasto

entre varias personas. A Rita Siqueira, universitaria de 22 años y supervisora en un *call center*, lo que más le gusta es lo fácil que es pagar el autobús en Sao Paulo. “Es muy sencillo. Superdigital me ahorra mucho tiempo”, explica Siqueira.



Rita Siqueira

Pero los jóvenes no son el único público objetivo de Superdigital. En Brasil, el 32% de los mayores de 15 años no tiene una cuenta bancaria. “Llevamos a cabo convenios en segmentos menos habituales para el Banco, como agronegocios y agencias de contrataciones temporales”, explica Ezequiel Archiprete.

Al cierre del 2017, Superdigital contaba con más de un millón de clientes y 350.000 de ellos pertenecen a sectores considerados 'de poco interés' para el sistema financiero tradicional.

“Esto es importantísimo para todo Grupo Santander”, añade Sergio Rial, CEO de Santander Brasil. “Nos permite ampliar las posibilidades de bancarizar a la gente”.

“Llegamos a distintos perfiles y a nuevos tipos de clientes. Nos hace inclusivos con la sociedad brasileña y complementa a la perfección nuestro portfolio”, concluye Rial.

**"SUPERDIGITAL NOS
HACE INCLUSIVOS
CON LA SOCIEDAD
BRASILEÑA"**





Mensaje de José Antonio Álvarez

En 2017 el Grupo Santander desarrolló su actividad en un entorno más favorable, sin duda el más positivo de los últimos años. La economía mundial y, en particular, las de los países donde el Banco está presente, afianzaron la mejora que ya se apuntaba en la segunda mitad del año anterior. Los bajos tipos de interés en los países desarrollados continúa siendo el factor más desfavorable para la actividad bancaria.

En este entorno, los resultados del Grupo Santander han vuelto a demostrar la solidez de nuestro modelo de negocio, con crecimientos a doble dígito del beneficio ordinario en el Grupo y en la mayoría de las geografías, un RoTE entre los más elevados del sector y un nuevo incremento en nuestras ratios de capital.

Quiero felicitar a los más de 200.000 profesionales que trabajan en el Grupo Santander, puesto que los logros alcanzados en 2017 no hubieran sido posibles sin la aportación de cada uno de ellos.

Tenemos el objetivo de consolidarnos como el mejor banco comercial para nuestros empleados, clientes, accionistas y la sociedad. Para ello debemos seguir reforzando los pilares de nuestra cultura corporativa, haciendo las cosas de una forma Sencilla, Personal y Justa. Estamos convencidos de que esta es la mejor manera de sentar las bases del progreso y de mejorar no solo la calidad de la cuenta de resultados, sino también el valor de la compañía y el precio por acción.



Los resultados de Grupo Santander han vuelto a demostrar la solidez de nuestro modelo de negocio

■ Evolución del Grupo en 2017

En el año nuestras **prioridades** han sido las siguientes:

- 1. Continuar con nuestro proceso de transformación comercial**, tanto en los bancos tradicionales como a través de nuevas unidades que trabajan independientemente bajo un modelo de *startup*, y cuyo objetivo es crear plataformas ágiles e innovadoras, orientadas a crear sinergias de alcance para el Grupo. En 2017 hemos invertido en proyectos globales y digitalización aproximadamente mil millones de euros, y tenemos planes similares para los próximos años.
- 2. Fortalecer nuestra posición en los mercados en los que operamos.** Además del crecimiento orgánico en gran parte de nuestras geografías (principalmente en las emergentes), 2017 nos ha abierto la posibilidad de realizar nuevas adquisiciones. La transacción más destacada ha sido la adquisición de Banco Popular, que nos ha permitido reforzar nuestro liderazgo en España y Portugal con el objetivo claro de generar valor para los accionistas. También hemos mejorado nuestra posición en banca minorista en Argentina, compramos una

participación minoritaria en Santander Consumer USA y llegamos a un acuerdo para la adquisición del negocio de banca comercial de Deutsche Bank en Polonia.

- 3. Salir de negocios considerados como no principales para mejorar la rentabilidad del banco.** Destacan las ventas del 51% del negocio inmobiliario de Banco Popular a Blackstone y de TotalBank en Estados Unidos.

Hemos cerrado el ejercicio con un **beneficio atribuido** de 6.619 millones de euros, un 7% más que en 2016. Estos resultados se vieron afectados por algunos **impactos no recurrentes**, por un importe neto negativo de 897 millones de euros, relacionados fundamentalmente con la amortización de fondos de comercio y planes de optimización en marcha.

El **beneficio antes de resultados extraordinarios** alcanzó los 7.516 millones de euros, un 14% más que en 2016. Nueve de las principales unidades aumentan, y siete lo hacen a doble dígito.

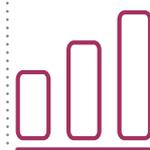
Hemos cerrado un año record en **ingresos**, 48.392 millones de euros, que aumentan un 10% impulsados por el **crecimiento a doble dígito del margen de intereses y las comisiones**, que

Beneficio atribuido

6.619
millones de euros
+7%

Ingresos

48.392
millones de euros
+10%



- Ingresos récord
- Crecimiento a doble dígito en margen de intereses y comisiones

Clientes vinculados



Clientes digitales



en conjunto representan el 95% de los ingresos, lo que nos permite crecer de forma consistente y recurrente en el tiempo.

El número de **clientes** digitales crece un 21%, mientras que los clientes vinculados suben un 13% en el año. El incremento de ambos es importante para afianzar un crecimiento de calidad de la cuenta de resultados.

Los **costes** se mantuvieron estables en términos reales y a perímetro constante, a pesar de mayores costes ligados a regulación y a las inversiones en transformación. **El foco en la excelencia operativa y digitalización nos ha permitido seguir siendo referentes en el sector en términos de eficiencia**, a la vez que nos situamos en siete de nuestras principales geografías entre los tres primeros por satisfacción de los clientes.

La caída de las **dotaciones** para insolvencias de un 4% y la continua mejora del coste del crédito, ya en el 1,07%, reflejan una gestión de riesgos proactiva que permitió seguir mejorando la calidad de la cartera y situar la ratio de mora en el 4,08%.

Somos conscientes de la importancia de fortalecer la **cultura de riesgos** de todos los empleados del Grupo reforzando, entre otros, los procesos en materia de ciberseguridad, prevención de blanqueo de capitales, riesgo operacional y reputacional.

En relación con el balance:

- Los **créditos** muestran una estructura equilibrada entre particulares, consumo, pymes y empresas. Su aumento respecto a 2016 fue del 12%. Los **recursos** de clientes, por su parte, suben el 17%. En ambos casos muy apoyados por altos ritmos de crecimiento en los países emergentes y por la integración del Popular. Sin este último, hubieran sido subidas del 2% y 8%, respectivamente. Todo ello a tipo de cambio constante.
- La posición de **liquidez** del Banco es muy confortable, al igual que la de todas sus

unidades. Las ratios de liquidez cumplen holgadamente los niveles mínimos exigidos.

- Hemos generado **capital** de manera continua trimestre a trimestre. En términos de *fully loaded* alcanzamos una ratio CET1 del 10,84%, al tiempo que cumplimos de manera holgada con los requerimientos legales.

Acabamos el ejercicio con un **RoTE ordinario** del 11,8%, entre los mejores bancos internacionales, y un **RoRWA ordinario** del 1,5%, que se espera continúe mejorando en el próximo ejercicio, puesto que estamos llevando a cabo medidas para una gestión más eficiente de los activos ponderados por riesgo y del consumo de capital.

La ejecución de nuestra estrategia y su reflejo en el negocio ha sido valorada positivamente por el mercado, con un **retorno total para el accionista** (TSR por sus siglas en inglés) del 16,6% en el año 2017.

■ Evolución de las unidades en 2017

En relación a los negocios hay dos aspectos que considero muy relevantes.

El primero es la **excelente diversificación geográfica** de nuestros resultados entre mercados desarrollados y emergentes, lo que nos da estabilidad, recurrencia y crecimiento superior al de nuestros competidores.

El segundo aspecto, es que vemos una **mejora consistente por países tanto del beneficio como de las principales métricas**: clientes, coste del crédito, eficiencia y rentabilidad.

España ex-Popular

Hemos compaginado la adquisición de Banco Popular y los primeros pasos de su integración, con el desarrollo de nuestra estrategia en Santander y una evolución muy positiva del negocio.



Costes estables en términos reales y sin perímetro



Mejora del coste del crédito y gestión de riesgos proactiva



Acabamos el ejercicio con un RoTE ordinario del 11,8%, entre los mejores bancos internacionales, y un RoRWA ordinario del 1,5%, que esperamos continuar mejorando el próximo ejercicio



La cuenta 1213 nos ha ayudado a vincular cerca de 600.000 clientes en el año (+42%) y hemos aumentado un 15% los clientes digitales apoyados en el lanzamiento de *Digilosofia*. La nueva estrategia de medios de pago ha permitido ventas record de tarjetas y hoy somos líderes en pagos por móvil en España. Estos incrementos se materializan además en un crecimiento de cuota de mercado en los principales productos.

En resultados destaca el incremento de las comisiones, los menores costes y la caída de las provisiones para insolvencias, por la mejora de la calidad crediticia. Todo ello nos permite compensar la presión sobre el margen de intereses y aumentar el beneficio.

Popular

La incorporación de Banco Popular se ha materializado en una pérdida contable de 37 millones debido a los cargos extraordinarios realizados para costes de integración. Antes de los mismos, el beneficio ordinario atribuido fue de 263 millones de euros.

Hemos comenzado el proceso de integración de Banco Popular, el cual se espera que finalice en los próximos dos años. Hemos cuidado muy especialmente que este proceso se haga de la manera más razonable para conseguir los niveles de eficiencia comprometidos con el mercado, pero cuidando que las personas afectadas tengan un tratamiento adecuado.

También se lanzó una acción comercial para clientes de Santander y Popular que fueran accionistas de Banco Popular, la cual finalizó con éxito, con un 78% de aceptación en la oferta de suscripción de los bonos de fidelización.

Y, por último, quiero destacar que observamos una recuperación del pulso comercial, reflejada en el crecimiento de los depósitos y una ralentización de la caída en los créditos de clientes, que ya se han mantenido estables en el cuarto trimestre.

Reino Unido

La actividad se desarrolló en un entorno macroeconómico de menor crecimiento y afectado por las incertidumbres del Brexit. Nuestra prioridad sigue siendo la vinculación de clientes, donde seguimos apoyándonos en 1213 World, la transformación comercial y la excelencia operativa.

La actividad comercial evoluciona de forma muy positiva, con aumento de saldos en cuentas corrientes de particulares, en hipotecas y en créditos y depósitos a empresas. A su vez, los resultados son robustos en la parte alta de la cuenta, si bien el beneficio se vió afectado por dotaciones específicas y amortización de intangibles.

Santander Consumer Finance

SCF se mantiene como líder del mercado de financiación al consumo en Europa. La unidad sigue avanzando en su estrategia de acuerdos de marca con distintos fabricantes de coches y con distribuidores comerciales europeos.

Los beneficios crecen por octavo año consecutivo, impulsados por una tendencia positiva en ingresos, acompañada de mayores volúmenes y respaldada por una alta diversificación geográfica. A ello se añade una mejora de la eficiencia y un coste del crédito en niveles históricamente bajos. Todo ello permite que el RoTE mejore hasta el 16%.

Estados Unidos

En 2017 Santander US superó las pruebas de resistencia de la Reserva Federal, tanto en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo. Esto nos permitirá centrarnos en mejorar la rentabilidad del negocio de banca comercial, reducir duplicidades en costes y optimizar la estructura de capital, al empezar Santander Holding USA a normalizar su política de pago de dividendos al Grupo.

El beneficio ordinario crece un 5% respecto al año pasado. El resultado final se ha visto afectado por los impactos derivados de los huracanes, la compra de minoritarios de Santander Consumer USA y la reforma fiscal.

España exc. Popular

Beneficio
1.180 (+46%)
millones de euros

Popular

Beneficio
-37
millones de euros

Reino Unido

Beneficio
1.498 (-3%*)
millones de euros

Santander Consumer Finance

Beneficio
1.168 (+4%*)
millones de euros

Estados Unidos

Beneficio
332 (-7%*)
millones de euros

* Sin impacto de tipo de cambio



La sólida posición de Banco Santander en 10 mercados clave nos permite estar en una situación privilegiada para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno



Portugal

Beneficio

440 (+10%)
millones de euros

Brasil

Beneficio

2.544 (+34%*)
millones de euros

México

Beneficio

710 (+16%*)
millones de euros

Chile

Beneficio

586 (+12%*)
millones de euros

Argentina

Beneficio

359 (+14%*)
millones de euros

Polonia

Beneficio

300 (-3%*)
millones de euros

Global Corporate Banking

Beneficio

1.821 (+1%*)
millones de euros

Portugal

Tras las adquisiciones de Banif y de Popular, Santander Totta ha reforzado su posición como el mayor banco privado de Portugal, incrementando su cuota de mercado de nuevas producciones, tanto en el segmento de hipotecas como de empresas y situándose como el banco más rentable del país.

Adicionalmente, la buena evolución del programa Mundo 1|2|3 ha facilitado crecer orgánicamente en clientes vinculados y digitales, aumentar en volúmenes e incrementar el beneficio un 10%.

Brasil

2017 ha sido un año excelente para nuestra franquicia en Brasil. Hemos incrementado la cuota de mercado y la evolución del beneficio refleja un modelo de negocio rentable, sostenible, centrado en el cliente y con sólido crecimiento orgánico.

El beneficio crece un 34%, claramente por encima del sector, apoyado en una importante subida del margen de intereses y de las comisiones, consecuencia de la estrategia comercial y de una mayor vinculación. Estos crecimientos, unidos a la mejora del coste del crédito, permiten alcanzar un RoTE del 17%, claramente superior al de 2016.

La fortaleza de nuestra franquicia unida a las mejores perspectivas macroeconómicas nos hace ser optimistas en relación a la recurrencia de los resultados a futuro.

México

En México estamos fortaleciendo el modelo de distribución, invirtiendo en sistemas e infraestructuras con foco en la innovación multicanal, digitalización y lanzamiento de nuevas iniciativas comerciales.

El beneficio atribuido aumenta el 16%, destacando una subida del 13% en el margen de intereses. El RoTE crece significativamente, hasta superar el 19%.

Chile

Seguimos consolidando nuestra transformación comercial, con el lanzamiento de *Digital Onboarding*, el primer sistema 100% digital, y las nuevas oficinas *WorkCafé*. En el negocio se ha

mantenido la penetración en segmentos de rentas altas, pymes y grandes empresas como prioritaria, a la vez que iniciamos la recuperación del crecimiento en los segmentos masivos.

El beneficio aumenta un 12%, con moderado aumento de ingresos, control de gastos y mejora del coste del crédito.

Argentina

El Banco se sitúa en una posición muy destacada en un país que tiene un elevado potencial de bancarización. Un entorno de mayor estabilidad financiera nos debe permitir capturar el crecimiento y trasladarlo de la actividad a la cuenta de resultados.

El beneficio atribuido fue un 14% mayor que en 2016, impulsado por el incremento de los ingresos.

Polonia

A finales de año anunciamos el acuerdo para la compra del negocio de banca comercial y banca privada de Deutsche Bank en el país, lo que reforzará nuestra posición, con cuotas de mercado del 12% en créditos y 11% en depósitos. Nuestro objetivo pasa también por seguir siendo el referente en canales digitales y el líder en innovación.

El resultado está en línea con 2016, que se benefició de la obtención de plusvalías. Excluido este impacto sube el 8% gracias al aumento de los ingresos, al control de los costes y a la disminución de las dotaciones.

Por su parte, las unidades de **Uruguay** y **Perú** aumentaron sus resultados un 19% y un 7%, respectivamente. En Uruguay, muy apoyado en el margen de intereses y comisiones. En Perú hemos mantenido la actividad, a pesar de la desaceleración económica, y el coste del crédito se reduce respecto al año anterior.

Segmentos Globales

Global Corporate Banking, nuestro negocio de banca mayorista, ha ganado cuota de mercado en negocios de alto valor añadido, dentro de una estrategia que da una especial importancia al uso eficiente del capital. Santander afianza

* Sin impacto de tipo de cambio

Objetivos financieros para 2018 anunciados en el Group Strategy Update

su liderazgo y posición de mercado en España, Portugal y Latinoamérica. También destaca el significativo crecimiento de nuestra plataforma de *cash management* para multinacionales y una mejora continua en los servicios ofrecidos a los clientes minoristas. Con todo ello, GCB se consolida como una de las unidades más rentables de su sector en términos de RoRWA.

Y finalmente, hemos creado la división de **Wealth Management**, que integrará los negocios de banca privada y la gestión de activos. La creación de esta división supone focalizar los esfuerzos en un segmento de actividad eficiente en términos de consumo de capital y reforzar el negocio de comisiones.

■ Objetivos para 2018

Las estimaciones sobre la **evolución económica para 2018** apuntan a crecimientos en el entorno del 2% tanto en las economías avanzadas como en Latinoamérica.

La sólida posición de Banco Santander en 10 mercados clave nos permite estar en una situación privilegiada para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno. En los mercados maduros nuestro énfasis consistirá en mejorar la rentabilidad, adaptando los modelos de negocio para aumentar la satisfacción de nuestros clientes y ganar cuota de mercado. En los emergentes, trataremos de utilizar las buenas condiciones del mercado para ganar cuota y mejorar, aún más, nuestra eficiencia operativa.

En 2017 hemos alcanzado los objetivos que nos habíamos marcado. Iniciamos 2018 en disposición de alcanzar los anunciados en el *Group Strategy Update*.

Para ayudar a su consecución nos hemos marcado las siguientes metas y prioridades de gestión:

- **Mejorar la calidad de los resultados** de la cuenta en un entorno con importante presión en los márgenes.
- **Ganar cuota de mercado de forma sostenida**, puesto que nuestras oportunidades de crecimiento están en los mercados en los que ya operamos.
- **Continuar el plan de transformación comercial y digital** sin afectar a la ratio de eficiencia. Compensar el plan de inversiones con la aplicación de medidas de optimización de costes.
- **Mejorar las principales métricas de riesgos**. Gestionar las mayores provisiones para insolvencias derivadas del incremento de volúmenes previsto y del impacto de la nueva normativa contable de reconocimiento de provisiones (IFRS9).

Para finalizar me gustaría agradecer a los más de cuatro millones de accionistas su confianza en Banco Santander. Trabajamos para darles una atención personal, escuchando sus inquietudes e informando de forma continua y transparente al mercado sobre el día a día de nuestra actividad.

Nuestra prioridad es aumentar la rentabilidad de su inversión de manera sostenible en el tiempo y a ello dedicamos nuestro esfuerzo.

José Antonio Álvarez
Consejero delegado

RoTE

> **11,5%**

Beneficio por acción

Crecimiento a **Doble dígito**

Dividendo por acción en efectivo

Aumentar

Ingresos por comisiones

Crecimiento medio 2015-2018 **10%**

Ratio de eficiencia

45%-47%

Coste del crédito

Coste medio 2015-2018 **1,2%**

CET1 fully-loaded

> **11%**



Santander X

Abriendo puertas al emprendimiento universitario

Santander X es una plataforma innovadora que está integrando todas las iniciativas y programas de apoyo al emprendimiento universitario que Banco Santander viene desarrollando desde hace 20 años a través de Santander Universidades. Santander X aspira a ser el punto de conexión de todos los emprendedores. Será el mayor ecosistema global de emprendimiento universitario, un espacio compartido de colaboración internacional entre las universidades, las empresas y los emprendedores que quieran desarrollar sus proyectos y abrirse al mundo.

Jader Stefanello y Fernando Ferreira, estudiantes de la Universidade Federal de Santa Maria de Brasil y ganadores del premio Empreenda Santander 2K17 con el proyecto Linux, un sistema de sensores para iluminar de forma inteligente las ciudades.

La clave es la conexión

José Cárdenas tenía una idea. Después de hablar con varios especialistas, al estudiante de medicina chileno se le ocurrió que tal vez podría crear un dispositivo para revisar el estado de salud de una mujer embarazada a distancia, sin que la paciente tuviera que desplazarse a una clínica. Cárdenas tenía claro cómo desarrollar el dispositivo, pero para que la idea llegase al mercado necesitaría hacerlo a gran escala. En otras palabras, necesitaría montar una empresa.

Patricia Aymá vive en España, a miles de kilómetros de Cárdenas, pero tiene algunas cosas en común con él. Como estudiante de Biotecnología e Ingeniería Medioambiental en Barcelona, una investigación le descubrió el potencial de las bacterias para generar bioplásticos.



Patricia Aymá

“La producción de los bioplásticos es cara. Pero nosotros planteamos un método alternativo con bacterias que producen bioplásticos a través de residuos, de forma sencilla y robusta”, explica Aymá. Cuando vio que la tecnología se podía desarrollar a a gran escala apareció la oportunidad, pero también el problema.

“Yo tenía un perfil científico, para mí lo más difícil era ver cómo se montaba una empresa, no tenía ni idea”, confiesa Aymá. Entonces se apuntó al programa *Santander Explorer*, igual que Cárdenas lo hizo en *Brain Chile*, dos iniciativas de Banco Santander para promover el emprendimiento universitario.

"CREAMOS UN ECOSISTEMA CONECTADO, ABIERTO Y GLOBAL, PARA CONSTRUIR UN FUTURO MEJOR"

Santander apoya desde hace más de dos décadas la formación y el talento de los estudiantes y emprendedores universitarios con iniciativas como estas, pero ahora ha ido más allá: ha creado Santander X.

“Con Santander X queremos dar un paso más para construir, junto con más de 1.000 universidades socias, el mayor ecosistema emprendedor universitario”, resume Javier Roglá, director global de Santander Universidades y Universia. “Creamos un ecosistema conectado, abierto, global, para construir un futuro mejor para todos”, añade.

CON EL APOYO DE SANTANDER, LAS IDEAS DE JOSÉ CÁRDENAS Y PATRICIA AYMÁ SON UNA REALIDAD

La clave es la conexión: Santander X conectará a emprendedores universitarios y universidades de todo el mundo para compartir conocimiento, experiencia y buenas prácticas. A día de hoy, más de 60 universidades se han adherido ya al proyecto y se esperan muchas más en el futuro.

Con el apoyo de Santander, las ideas de José Cárdenas y Patricia Aymá son una realidad. Cárdenas ha fundado HubbyMed y Aymá ha creado Venvirotech. HubbyMed va a lanzar su dispositivo a principios de 2018 y Venvirotech está desarrollando su plan de negocio y de estrategia.



Powered by  **Santander**

Gobierno corporativo

Un banco responsable cuenta con un modelo de gobierno sólido con funciones bien definidas, gestiona con prudencia los riesgos y las oportunidades y define la estrategia a largo plazo velando por los intereses de todos los grupos de interés y de la sociedad en general.



Composición equilibrada del consejo

- ▶ De los 14 consejeros, 11 son externos y tres ejecutivos. El 36% son mujeres.
- ▶ Más de la mitad de los consejeros son independientes.
- ▶ La composición del consejo muestra diversidad de conocimientos, género y experiencia internacional.



Respeto por los derechos de los accionistas

- ▶ Principio una acción, un voto, un dividendo.
- ▶ Los Estatutos no recogen medidas de blindaje.
- ▶ Se fomenta la participación informada en las juntas de accionistas.



Máxima transparencia en materia de retribución

- ▶ Esencial para generar confianza en los accionistas e inversores.
- ▶ La política de retribución aplicada a consejeros ejecutivos y alta dirección es acorde con la cultura de Sencillo, Personal y Justo.



A la vanguardia de las mejores prácticas y visión a largo plazo

- ▶ Consolidación del puesto de consejero coordinador (*lead director*) para fomentar la comunicación proactiva con los grupos de interés.
- ▶ Sistema de gobierno corporativo e interno efectivo para la supervisión y control del Grupo y sus filiales.

Carlos Fernández González

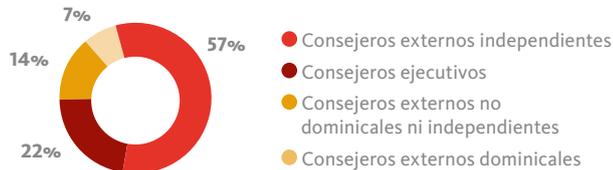


Belén Romana García y Juan Miguel Villar Mir



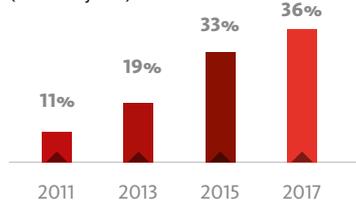
José Antonio Álvarez y Bruce Carnegie-Brown

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO

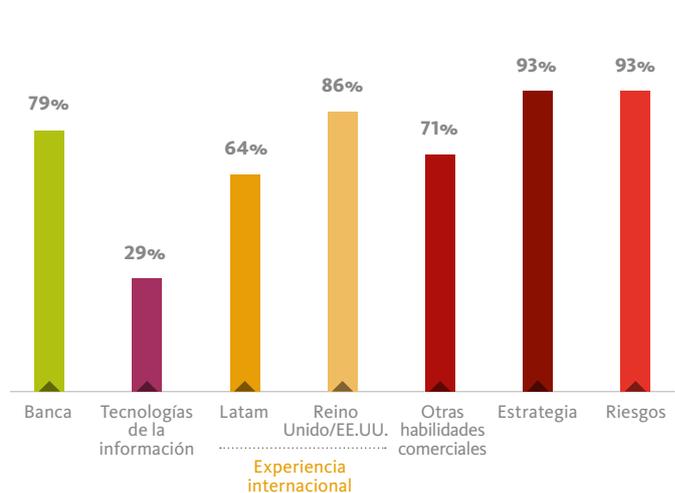


DIVERSIDAD EN EL CONSEJO

(% de mujeres)



COMPETENCIAS RELEVANTES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO %



Consejo de administración

El consejo de administración es el máximo órgano de decisión del Grupo, excepto para asuntos reservados a la junta general de accionistas. Santander cuenta con un consejo sumamente cualificado, siendo sus principales activos la experiencia, los conocimientos, la dedicación y la diversidad de sus miembros.

En consonancia con la misión y la visión del Banco, y en el marco de su función de supervisión general, el consejo asume el control de las decisiones relativas a las principales políticas, la estrategia a largo plazo y cultura corporativa del Grupo, la definición de su estructura y el fomento de las políticas de responsabilidad social corporativa más adecuadas. El consejo promueve también una cultura de riesgos prudente, basada en un marco sólido de gestión, teniendo en cuenta el entorno regulatorio y competitivo, así como los intereses a largo plazo del Grupo, y asegurando que se respete el modelo de las 'tres líneas de defensa'.

El consejo de administración desempeña sus funciones guiado por el interés social y velando, asimismo, para que el Grupo cumpla la legislación aplicable, respete las mejores prácticas de los sectores y países donde desarrolla su actividad y observe los principios de responsabilidad social a los que se ha adherido voluntariamente.

Todos los miembros del consejo son reconocidos por su capacidad profesional, integridad e independencia de criterio. En su conjunto, sus competencias y experiencia garantizan la perspectiva y el entendimiento requeridos para definir la estrategia a largo plazo de Santander.

El ejercicio de autoevaluación anual realizado por el consejo de administración y sus comisiones garantiza la mejora continua de la calidad y la eficiencia de su funcionamiento y su idónea composición.

El consejo define la estrategia a largo plazo del Banco, velando por los intereses de todos los grupos de interés

Las tres líneas de defensa

- 1º Unidades de negocio y soporte
- 2º Gestión de riesgos y cumplimiento
- 3º Auditoría interna

Sesiones celebradas por el consejo en 2017

15



Reuniones celebradas por las distintas comisiones del consejo

96





Sol Daurella Comadrán



Javier Botín-Sanz de Sautuola y Rodrigo Echenique

Cambios en la composición del consejo y de sus comisiones

- ▶ En junio de 2017, Ms. Homaira Akbari y D.ª Esther Giménez-Salinas fueron nombradas miembros de la comisión de auditoría y de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, respectivamente, en sustitución de D. Juan Miguel Villar Mir.
- ▶ En noviembre, D. Ramiro Mato fue designado consejero independiente, tras la salida de D.ª Isabel Tocino, que fue nombrada consejera (independiente) y vicepresidente de Santander España. D. Ramiro Mato fue máximo representante en España y Portugal de BNP Paribas durante 20 años.
- ▶ D. Matías Rodríguez Inciarte dejó el consejo en noviembre y fue nombrado presidente no ejecutivo de Santander Universidades.
- ▶ D. Carlos Fernández fue nombrado en noviembre miembro de la comisión de retribuciones, cesando como miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- ▶ En diciembre, D.ª Belén Romana fue nombrada miembro de la comisión de innovación y tecnología.

Política de retribución

La política de retribución del Grupo se basa en los siguientes principios:

1. La retribución debe estar alineada con los intereses de los accionistas.
2. La retribución fija debe representar una parte sustancial de la retribución total.
3. El componente variable debe recompensar el desempeño basado en la consecución de los objetivos acordados, reflejando la función y responsabilidades del empleado, en un marco de gestión prudente de riesgos.
4. Asimismo, deben ofrecerse beneficios sociales adecuados para ayudar a los empleados y a sus familias.
5. El paquete de retribución global y su estructura deben ser competitivos para poder atraer empleados y retenerlos en la Entidad.
6. Los conflictos de interés siempre deben evitarse cuando se tomen decisiones relativas a la retribución.
7. No debe haber discriminación en las decisiones sobre retribución.
8. La estructura y la cantidad de la retribución ofrecida en cada país deben ser acordes con las prácticas y normativas locales.

Para reforzar su cultura, en 2017 el Grupo hizo un cambio fundamental en la forma de evaluar y fijar la retribución variable de los empleados:



Remuneración del consejo sobre el beneficio atribuido

0,42%



Para más información sobre el gobierno corporativo, ver páginas 72 a 109 del informe anual 2017 de Banco Santander.



Jaime Pérez Renovales,
Homaira Akbari y Esther
Giménez-Salinas i Colomer



Ramiro Mato García-
Ansorena (izquierda),
Guillermo de la Dehesa
Romero e Ignacio Benjumea
Cabeza de Vaca

Gobierno interno

Grupo Santander está estructurado en torno a filiales, cuya matriz es Banco Santander S.A., y que son autónomas en capital y liquidez. Su sistema de gobierno interno comprende un modelo de gobierno y unos marcos corporativos, que son aprobados por el consejo de Banco Santander para su posterior adhesión por parte de las filiales teniendo en cuenta las necesidades locales.

Los principales rasgos del modelo de gobierno son:

- La presencia de representantes del Grupo en el consejo de administración de las filiales.
- Líneas de reporte de los consejeros delegados/*country heads* locales al consejero delegado del Grupo.
- Interacción entre el Grupo y las funciones de control, gestión y negocio de las filiales, incluida la participación del Grupo en el nombramiento, la definición de objetivos y la valoración de resultados respecto a puestos clave de las filiales.

Por su parte, los marcos corporativos establecen los principios comunes en asuntos que influyen de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo, entre ellos, las áreas de Riesgos, Cumplimiento, Tecnología, Ciberseguridad, Auditoría, Intervención General, Gestión Financiera, Estrategia, Recursos Humanos y Comunicación, Sostenibilidad y Marca.

Consejo asesor internacional

El consejo asesor internacional, compuesto por ocho miembros externos, proporciona al Grupo asesoramiento estratégico, con especial atención a la innovación, la transformación digital, la ciberseguridad y las nuevas tecnologías. Asimismo, ofrece su visión sobre tendencias en los mercados de capitales, gobierno corporativo, marca y reputación, regulación y cumplimiento, y servicios financieros globales con foco en el cliente.

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

Ms Marjorie Scardino
Exconsejera delegada del Grupo Pearson y consejera de Twitter

Ms Blythe Masters
Consejera delegada de Digital Asset Holdings

Mr George Kurtz
Consejero delegado y cofundador de CrowdStrike

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

Mr Mike Rhodin
Director general de IBM Watson

Mr James Whitehurst
Consejero delegado de Red Hat

Secretario

D. Jaime Pérez Renovales

Consejo de administración de Banco Santander



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



D. José Antonio Álvarez Álvarez
Consejero delegado y ejecutivo



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



Ms Homaira Akbari
Consejera externa
(independiente)



D. Carlos Fernández González
Consejero externo
(independiente)



D. Ignacio Benjumea Cabeza
de Vaca
Consejero externo



D. Juan Miguel Villar Mir
Consejero externo
(independiente)

- Comisión ejecutiva
- ▲ Comisión de auditoría
- Comisión de nombramientos
- Comisión de retribuciones

- Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
- ▲ Comisión de innovación y tecnología



D. Rodrigo Echenique Gordillo
Vicepresidente. Consejero ejecutivo



D. Guillermo de la Dehesa Romero
Vicepresidente. Consejero externo



D.ª Belén Romana García
Consejera externa (independiente)



D. Ramiro Mato García-Ansorena
Consejero externo (independiente)



D.ª Sol Daurella Comadrán
Consejera externa (independiente)



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



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



D. Jaime Pérez Renovales
Secretario general y del consejo



Openbank

El banco digital que te hace la vida más fácil

Openbank es el primer banco español 100% digital. Toda su actividad comercial está basada en el *Machine Learning* y la inteligencia artificial, que permiten conocer mejor a los clientes, ponderar los riesgos con mayor exactitud y ofrecer productos y servicios más personalizados a través de una web y una aplicación móvil totalmente rediseñadas.

Sara Pérez, responsable de ciberseguridad en Openbank: "Llevaba ocho años hackeando sistemas de forma legal y me llamaron desde Openbank."

“Openbank me da lo que busco”

Si a Miguel Montáñez le preguntan por su rutina diaria, responde con tres palabras: “Trabajo, trabajo, trabajo”. “Tengo una vida profesional muy exigente”, reconoce. “Puedo encadenar jornadas de 12 horas trabajando, con mucha presión y muchos viajes”, explica. “Paso más de 100 días al año fuera de España” añade.

Algo similar le sucede a María José Talavera. Su agenda es muy complicada. “Solo me puedo permitir ir a dos tipos de oficinas”, relata Talavera: “a las de mis clientes o a la mía. En ningún caso a la oficina de un banco”.

María José Talavera y Miguel Montáñez son clientes de Openbank, igual que David Stocks, un estadounidense afincado



David Stocks

en España. “No me agradan los bancos”, confiesa Stocks, tajante. “Pero Openbank me da lo que busco y me ayuda en lo que necesito. No me molesta”.

Openbank se ha relanzado en 2017 para convertirse en uno de los bancos digitales más importantes del mundo. “Ser un banco digital no es solo tener una *app* bonita”, explica Ezequiel Szafrir, CEO de Openbank. “Ser un banco digital es apostar por la tecnología y el talento necesario”.

“Muchas empresas hablan de transformación digital, pero pocas hacen algo de verdad”, explica Javier Ros, *Cloud Technical Architecture Manager* de Openbank, que antes trabajaba en Amazon. “Para poder adaptarte al ritmo de tus clientes, necesitas trabajar íntegramente en la nube. Openbank está haciendo una apuesta real por cambiar la banca digital”, resume Ros.

El caso de Sara Pérez, *Head of Cybersecurity* en Openbank, es similar. “Llevaba ocho años *hackeando* sistemas de forma legal y me llamaron desde Openbank”, recuerda Pérez. “Me atrajo mucho trabajar en la ciberseguridad de este proyecto”, explica.

La ciberseguridad es la prioridad máxima de Openbank, junto con el cliente, por supuesto. “El *machine learning* y la inteligencia artificial nos permiten ofrecer productos personalizados a nuestros clientes”, explica Daniel Villatoro, *Head of Data Science*.

“Somos los únicos en tomar decisiones de riesgo basándonos en inteligencia artificial”, dice Szafrir. “Por ejemplo: en un banco normal, alrededor de un 70 por ciento de los clientes tienen tarjeta de crédito. Nosotros se la concedemos a un porcentaje todavía mayor porque nuestro algoritmo inteligente tiene en consideración muchas más variables”.

Para satisfacer al cliente, Openbank ha desarrollado una nueva web y una nueva *app*, el principal punto de contacto entre el cliente y el banco. La intención es que la atención sea personalizada y que el cliente esté completamente atendido. “Tengo un gestor a mi disposición, con nombres y apellidos, con cara”, explica Miguel Montáñez. “No es un ente virtual. Y siempre que necesito algo está a mi alcance, desde el teléfono móvil”, añade.

Montáñez destaca la plataforma de inversiones de Openbank como el punto fuerte de la aplicación. “Puedo visualizar de forma sencilla mis inversiones en cualquier momento y lugar”, explica.

Esto le ha permitido gestionar su cartera de forma autónoma, con grandes resultados.

“Tenemos la tecnología que va a necesitar todo el Grupo Santander para los próximos cinco años”, concluye Szafrir. “Openbank es ya lo que toda la banca deberá ser en el futuro inmediato. Estamos preparados”.

“SER UN BANCO DIGITAL NO ES SOLO TENER UNA APP BONITA”

“SIEMPRE QUE NECESITO ALGO ESTÁ A MI ALCANCE”

1

MODELO DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y PREDECIBLE

- ▶ 36 La visión Santander
- ▶ 38 Creación de valor
 - 40 Empleados
 - 42 Clientes
 - 46 Accionistas
 - 48 Sociedad



Oficina de Santander en Barcelona



**Nuestro modelo y los resultados
que genera demuestran que Santander
está en el buen camino**

La visión Santander

Tenemos el compromiso de generar crecimiento de una manera sostenible, predecible y responsable.



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 nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.



Un banco que es...

Sencillo | Personal | Justo

Nuestras fortalezas

1

Tenemos **ESCALA** y potencial para crecer de manera orgánica

- ▶ Somos líderes en cuota de mercado en cinco de nuestros mercados principales y estamos en el top 3 en siete de ellos en términos de satisfacción de cliente.
- ▶ Tenemos 133 millones de clientes en mercados con una población de más de mil millones de personas.
- ▶ Contamos con 17 millones de clientes vinculados y 25 millones de clientes digitales, lo que implica un enorme potencial de crecimiento orgánico a través del aumento de la fidelidad y la digitalización.

Nuestra masa crítica nos aporta eficiencia, fuentes de crecimiento y nuevas oportunidades de negocio.

POSICIÓN DE BANCO SANTANDER EN CUOTA DE MERCADO DE CRÉDITOS

#1  ESPAÑA  ARGENTINA ¹  PORTUGAL ¹  CHILE  SCF	#3  BRASIL ¹  MEXICO  POLONIA
	#5  UK ²  EE.UU. ³

1. Solo bancos privados.

2. Hipotecas, crédito al consumo y préstamos comerciales.

3. Cuota de mercado de Santander Bank en los estados en que opera el Grupo.

para seguir creciendo

2

CRECIMIENTO PREDECIBLE:
diversificación en países y negocios que aporta mayores beneficios de manera estable

- ▶ Nuestra diversificación entre países y negocios hace posible maximizar los resultados a lo largo del ciclo y es la clave de nuestra favorable evolución.
- ▶ Geográficamente, tenemos una distribución equilibrada entre mercados maduros, que aportan estabilidad, y emergentes, que impulsan el crecimiento de los ingresos.
- ▶ Por negocios, los ingresos muestran una distribución adecuada entre productos para particulares, financiación al consumo, pymes, empresas y otros productos.

Nuestro modelo de negocio único nos permite generar mejores resultados con menor volatilidad y un mayor crecimiento.

Distribución de beneficio ordinario



y tener éxito a largo plazo

3

Foco en la INNOVACIÓN para aumentar la lealtad de los clientes y la excelencia operativa

- ▶ Nuestra transformación tecnológica está contribuyendo a aumentar el número de clientes vinculados y digitales.
- ▶ Gracias a la digitalización de nuestro negocio comercial, podemos ofrecer a nuestros clientes productos y servicios más sencillos, personalizados y modernos, lo que aumenta su satisfacción y vinculación.
- ▶ Hemos puesto en marcha muchas iniciativas en el banco con foco en cuatro grandes áreas: *blockchain*, datos, pagos y servicios.

Nuestra transformación digital está dando frutos: no sólo crecemos en clientes digitales, sino también en transacciones y en ventas digitales.

Porcentaje de transacciones y ventas en canales digitales



Creación de valor

Queremos ser la primera opción para nuestros clientes. La innovación nos permite transformar nuestro modelo comercial para impulsar un negocio más rentable y sostenible.

Cumplimos nuestros objetivos antes de lo previsto...

	Prioridades estratégicas	Métricas clave
 Empleados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ser el mejor banco para trabajar y contar con una cultura interna fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Número de mercados principales donde el Banco se sitúa en el top 3 de mejor banco para trabajar (según los <i>rankings</i> locales relevantes)
 Clientes¹	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ganarnos la confianza y fidelidad de nuestros clientes particulares y empresas: mejorar nuestra franquicia 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Clientes particulares vinculados (millones) ▶ Clientes empresas vinculados (miles) ▶ Crecimiento de los créditos a clientes (%)⁶
 Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Excelencia operativa y transformación digital ■ Fortaleza de capital y gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Número de geografías en las que el Banco se sitúa en el top 3 de sus competidores en satisfacción de clientes ▶ Número de clientes digitales (millones) ▶ Crecimiento de los ingresos por comisiones (%)⁶ ▶ Ratio de capital CET1 <i>fully loaded</i> (%) ▶ Coste del crédito (%)
 Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejorar la rentabilidad ■ Santander Universidades ■ Apoyar a las personas en las comunidades locales donde opera el Banco 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ratio de costes sobre ingresos (%) ▶ Crecimiento del beneficio por acción (%) ▶ RoTE (retorno sobre capital tangible, %)⁵ ▶ Dividendo pagado en efectivo sobre beneficio atribuido (%) ▶ Número de becas (miles) ▶ Número de personas ayudadas por los programas de inversión social del Banco (millones)

1. Excluyendo Popular.

2. Media 2015-2018.

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

4. Cantidad total 2016-2018.

5. 2016 y 2017 calculado sobre beneficio ordinario. RoTE sobre beneficio atribuido: 10,4 en ambos años.

6. Euros constantes.



...con una estrategia clara y una cultura fuerte

	2016	2017	Objetivos 2018	Más info
	4	5	Mayoría países	Páginas 40-41
	13,9	15,8	17	Páginas 42-45
	1.356	1.494	1.646	Páginas 42-45
	2%	2%	> competidores	Página 58
	8	7	Todas ³	Página 45
	20,9	25,4	30	Página 42
	8,1%	10,6%	c. 10% ²	Página 59
	10,55%	10,84%	>11%	Página 59
	1,18%	1,07%	1,2% ²	Página 59
	48,1%	47,4%	45-47%	Página 59
	1,0%	1,0%	doble dígito	Página 60
	11,1%	11,8%	>11,5%	Página 59
	40%	40%	30-40%	Páginas 46-47
	37	45	130 ⁴	Página 49
	1,7	2,1	5 ⁴	Páginas 48-51

■ Sencillo | Personal | Justo

Tan importante como lo que hacemos es el modo en que lo hacemos: Sencillo, Personal y Justo. Esta cultura se sustenta en nuestros comportamientos corporativos.



Soy respetuoso



Escucho de verdad



Hablo claro



Cumplo las promesas



Promuevo la colaboración



Trabajo con pasión



Apoyo a las personas



Impulso el cambio

■ Marca Santander

En 2017, definimos una estrategia de evolución hacia una marca con más foco en el cliente, más moderna y digital, sostenible y comprometida con la sociedad. Nuestro posicionamiento de marca gira en torno a la idea de 'el progreso está en el día a día'. La evolución del patrocinio deportivo global responde a esa estrategia: iniciamos una nueva etapa en la UEFA Champions League.

La llama, presente en nuestro logotipo desde 1986, refleja nuestro compromiso con el progreso y está inspirada en el fuego y lo que su descubrimiento supuso para la evolución humana.



■ 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 sus principios deben ser conocidos e integrados en la forma de trabajar de todo el Grupo.

risk pro

All the Santander team engaged in risk

>94%

de los empleados reconocen y asumen la reponsabilidad de los riesgos en su trabajo diario



Empleados

Un equipo motivado y comprometido

Para cumplir nuestra misión de contribuir al progreso de las personas y las empresas, estamos realizando una transformación que comienza en nuestros empleados. Tenemos el objetivo de ser uno de los mejores bancos para trabajar, capaz de atraer y retener el mejor talento global.



Oficina de Santander en España

Nuestra estrategia de gestión de personas se centra en seis grandes líneas:

Gestión del talento

Identificar a los mejores profesionales a nivel global y ayudarles a crecer personal y profesionalmente, respetando y promoviendo la diversidad.

Conocimiento y desarrollo

Ofrecer una formación y un desarrollo continuos que potencien las capacidades y habilidades de los empleados en un entorno digital y cambiante.

Cultura

Lograr que todo el Grupo comparta una cultura común basada en los comportamientos y centrada en la misión, visión y en hacer las cosas de una forma Sencilla, Personal y Justa.

Compensación y beneficios

Establecer objetivos claros y recompensar no solo los resultados conseguidos sino también cómo se consiguen.

Nuestro objetivo es ser el mejor Banco para trabajar

Sistemas

Aprovechar las ventajas de la digitalización para realizar una mejor gestión de las personas.

Experiencia de empleado

Promover el compromiso y la motivación de los equipos a través de iniciativas que fomenten la escucha, una forma de trabajar más eficiente y colaborativa en la que se favorezca la conciliación personal y profesional, el reconocimiento y la creación de un entorno saludable.

■ NUESTRO EQUIPO PROFESIONAL

55%
mujeres



202.251
empleados



45%
hombres



45%
con titulación
universitaria



38 años
edad
media

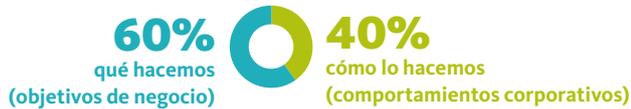


10 años
antigüedad
media

Iniciativas desarrolladas por Recursos Humanos en 2017

Talento

- **MyContribution.** Nuevo modelo corporativo de gestión del desempeño que refuerza la cultura como palanca de la transformación. Para seguir creando esa cultura, estamos implantando una nueva forma de evaluar el desempeño de los empleados, que se refleja también en su retribución variable.



- **Planificación de la sucesión de líderes.** Se ha avanzado en la planificación de la sucesión de las posiciones clave en el Grupo.
- **Comités de Valoración de Talento (CVT).** Con la participación de la alta dirección, han analizado más de 2,500 directivos.
- **Diversidad e inclusión.** Grupo Santander reconoce y apoya todo tipo de diversidad: género, raza, edad, discapacidad, así como de experiencias profesionales y de vida, religión, valores y creencias, orientación sexual o personalidad. En 2017, se creó el grupo de trabajo ejecutivo global de Diversidad e Inclusión y una red global de expertos en diversidad.
- Se está desarrollando una nueva estrategia para posicionar el Banco como un **employer of choice** con empleados y candidatos externos, con especial atención a los talentos digitales.

Conocimiento y desarrollo

- Se ha diseñado una nueva estrategia de conocimiento y desarrollo global para potenciar el aprendizaje continuo de todos los empleados, que tiene como lema **Nunca dejes de aprender.**
- Se ha lanzado **Global Knowledge Campus**, un nuevo espacio de formación para compartir conocimiento y buenas prácticas, que ayude a los empleados del Grupo a contribuir al cambio cultural y mejorar su desempeño.
- Se ha puesto en marcha **Leading by example**, un programa de formación que ayuda a los líderes a definir qué papel deben desempeñar para implantar la cultura de Sencillo, Personal y Justo y llevar a cabo la transformación.

En esta línea, Estados Unidos ha lanzado dos programas para acelerar la transformación cultural en sus líderes: **Managing the Santander Way** y **SanUS Accelerated Development Program.**



84% participación

77% empleados comprometidos, por encima de la media de nuestros peers y los mejores del sector

81% empleados perciben que sus compañeros se comportan de una forma más sencilla, personal y justa

92% empleados sabe lo que tiene que hacer para construir un banco más sencillo, personal y justo

Avances importantes en la cultura SPJ* y las nuevas formas de trabajar

Movilidad internacional

- La plataforma corporativa **Global Job Posting** ofrece a todos los profesionales la posibilidad de conocer y optar a posiciones vacantes en otros países, sociedades o divisiones. Desde su puesta en marcha en 2014, se han publicado más de **3.000 posiciones.**
- **Mundo Santander.** Programa de desarrollo corporativo en el que, durante tres meses, los profesionales trabajan en un proyecto en otro país, fomentando el intercambio de mejores prácticas y ampliando su visión global. Desde el comienzo del programa han participado **1.726 empleados de 30 países diferentes.**
- Se han celebrado los dos primeros módulos de formación del **programa Talent in Motion (TiM)**, destinado a acelerar el desarrollo de jóvenes con talento. Promueve la movilidad y facilita a los participantes la oportunidad de ampliar su visión estratégica de grupo y vivir una experiencia internacional.

Experiencia de empleado

- **Semana Somos Santander.** En junio se celebró el 10º aniversario de esta iniciativa global que tiene como objetivo transmitir la cultura a los empleados y fomentar el orgullo de pertenencia. Esta edición se ha centrado en los comportamientos corporativos.
- Se está impulsando una cultura de reconocimiento a través de iniciativas como **StarmeUp**, la primera red de reconocimiento global para fomentar la colaboración y reconocer a personas que apliquen los comportamientos corporativos.
- Se ha continuado implantando el programa global de salud y bienestar **BeHealthy**, muestra del compromiso del Grupo por la salud de sus empleados y por ayudarles a adquirir hábitos saludables.
- Avances en el proyecto **Nuevas Formas de Trabajar** con nuevos espacios sin despachos (en implantación en el centro corporativo y en la sede central de Santander Río en Argentina), áreas de colaboración, herramientas tecnológicas para impulsar el trabajo en equipo e impulsar **Flexiworking** para favorecer el equilibrio laboral y personal. Otras iniciativas para simplificar la forma de trabajar son el programa **Keep It Simple Santander (KISS)** de Reino Unido, para sucursales y call centers, o el programa **Inconsistencias** de Chile, para identificar procesos a mejorar.

* Sencillo, Personal y Justo



Clientes

Trabajamos por el progreso de nuestros 133 millones de clientes

Nuestro objetivo es tener más clientes, cada vez más vinculados y más digitales. Queremos ser el primer banco de nuestros clientes.

Soluciones innovadoras, sencillas y personalizadas

Mundo 1|2|3 y otras estrategias de vinculación

Nuestra propuesta de valor para particulares.

Con este modelo de relación comercial, los clientes reciben remuneraciones por los saldos en cuenta y bonificaciones en sus recibos y compras, entre otras ventajas.

- ▲ En España en 2017 se extendió este modelo a nuevos segmentos, como la nueva Cuenta 1|2|3 Smart, 100% digital y dirigida a jóvenes entre 18 y 31 años. También se lanzó una nueva tarjeta de crédito que ofrece 1, 2 o 3 euros por cada gol que marquen los equipos de fútbol de La Liga Santander y La Liga 1|2|3 españolas.
- ▲ En México se cumplió el primer aniversario de *Santander Plus*, la versión mexicana de 1|2|3. Desde su lanzamiento, el programa Santander Plus ha alcanzado más de 3,0 millones de clientes, de los cuales el 52% son clientes nuevos.
- ▲ En Portugal, la actividad comercial sigue muy apoyada en Mundo 1|2|3, con evoluciones muy positivas en número de cuentas, tarjetas de crédito y seguros de protección.
- ▲ Polonia. Lanzamiento de As I Want it Account, que permite al cliente decidir qué necesita y cómo pagar los productos y servicios ofrecidos.
- ▲ En Reino Unido, la estrategia 1|2|3 cuenta ya con 5,4 millones de clientes, un aumento de 275.000 desde diciembre de 2016.

Santander Wealth Management

Gestión de activos y banca privada

Santander creó una nueva división global que integra los negocios de banca privada y gestión de activos, con el objetivo de establecer la mejor unidad especializada de "Wealth Management" en Europa y América.

- ▲ Tras la recompra del negocio de Santander Asset Management en 2017, y la integración con Banca Privada, la nueva división permitirá aprovechar importantes sinergias y la ventaja competitiva de nuestra sólida presencia y posicionamiento en estas regiones, permitiéndonos impulsar el crecimiento del negocio de gestión en los principales países de estas regiones.
- ▲ Nuestros clientes, siempre en el centro de nuestra estrategia, se beneficiarán de la fortaleza de la nueva división y de un enfoque basado en un modelo de atención personalizada, impulsado por una propuesta de valor global, apalancado en la conectividad entre las franquicias y en el desarrollo de nuevas capacidades digitales.
- ▲ En definitiva, crear la propuesta de valor más potente y ganadora para nuestros clientes en Europa y América.

Clientes vinculados

17,3
millones



Clientes digitales

25,4
millones



Clientes 1|2|3

2,6
millones



5,4
millones



Clientes Santander Plus

3,0
millones



Activos bajo gestión en Wealth Management

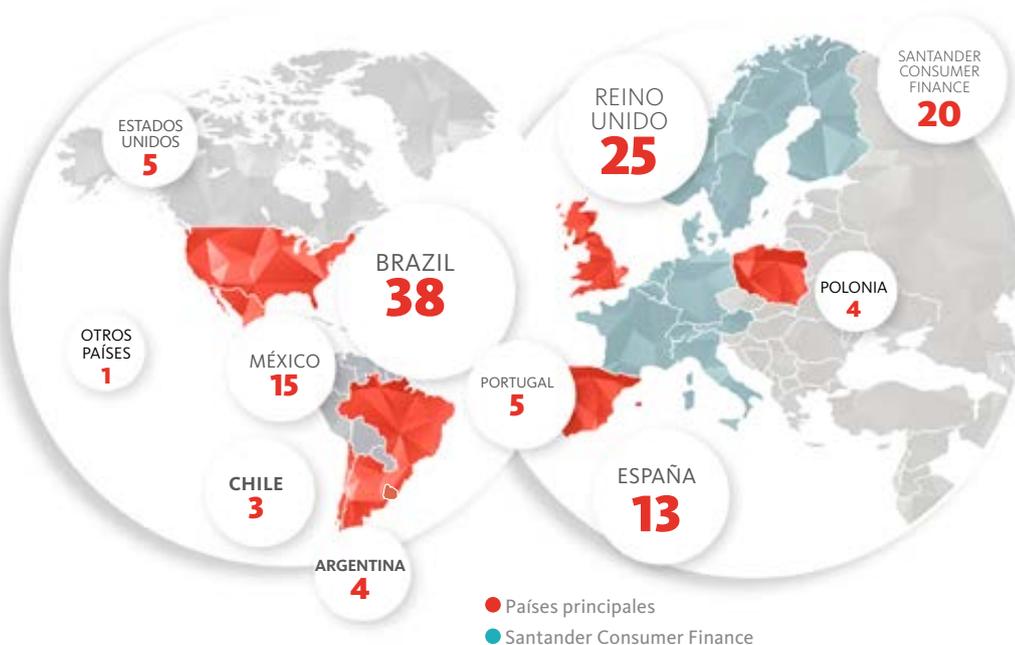
333.000
millones de euros

Servicio especializado a clientes en

14
países



■ DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES DEL GRUPO (MILLONES) *



Santander Pymes

Una solución global para ser los socios en el crecimiento de las pymes.

Las pymes son el motor principal de la creación de empleo. Queremos impulsar el crecimiento de las empresas en la nueva economía digital y su internacionalización, aprovechando la capacidad de innovación y la diversificación geográfica del Grupo. Esto supone tanto ofrecer productos y servicios de la banca tradicional, como innovar para satisfacer las necesidades financieras de empresas con nuevos modelos de negocio y ayudar a los emprendedores a hacer realidad sus proyectos.

▲ La estrategia de Santander con las pymes es una iniciativa global adaptada en el ámbito local a las características de cada uno de los mercados en los que estamos presentes. 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, para convertirnos en su banco preferido.

▲ Santander está comprometido con el crecimiento de las pymes a largo plazo. Su objetivo es que esta estrategia beneficie a 45.000 pymes en Latinoamérica y a un total de 90.000 pymes en todo el mundo.



Euromoney ha reconocido a Santander por segundo año consecutivo como el mejor banco del mundo para las pequeñas y medianas empresas.

* Excl. Popular

Nuevas soluciones digitales

Los bancos locales avanzan en su transformación digital, mientras el Grupo invierte en infraestructura y crea plataformas globales ágiles. El resultado nos permite ofrecer mejores productos, servicios y canales a nuestros clientes.

Openbank

El banco 100% digital

- ▲ Grupo Santander lanzó el nuevo Openbank, que se ha convertido en el primer banco español totalmente digital. La entidad ofrece a los clientes una completa cartera de productos y servicios a través de una web y una aplicación móvil totalmente rediseñadas.
- ▲ Openbank cuenta con la experiencia, el *know-how* y el respaldo de Grupo Santander. Openbank es una de las primeras entidades del mundo que aloja en la nube su software, las interfaces de programación de aplicaciones (API) y el 100% de la operativa de los clientes. Todo con la máxima seguridad y con réplicas en distintas ubicaciones de Europa. El modelo tecnológico de Openbank está basado en *Machine Learning*.

Santander Cash Nexus

Plataforma ágil de *cash management*

- ▲ Plataforma de servicios para la gestión de tesorerías de clientes que combina la oferta global de servicios del Banco con una amplia gama de servicios locales en cada país.
- ▲ Los clientes pueden digitalizar de manera sencilla y competitiva la gestión de la liquidez, las operaciones de cobros y pagos, las domiciliaciones y centralizar la información por canales electrónicos.

Superdigital Brasil

Solución *mobile first* de pago digital

- ▲ Santander Brasil lanzó *Superdigital*, una plataforma de pago digital independiente, construida y desarrollada como una cuenta de pago en Brasil. Cuenta con sus propias herramientas y tecnología que permiten abrir una nueva cuenta de pago digital en cuestión de minutos al haber sido desarrollada como una solución *mobile first*. También permite pagar, ingresar y sacar dinero sin necesidad de tener una cuenta bancaria.
- ▲ Superdigital permite que Grupo Santander amplíe sus posibilidades de bancarizar, ya sea a través de Superdigital o de Banco Santander, sin importar el perfil socioeconómico de sus clientes.

Machine learning

Plataforma global para conocer mejor a los clientes

- ▲ La plataforma global de *machine learning* ya está generando muy buenos resultados en distintos países.
- ▲ Permite conocer mejor a los clientes, hacerles una propuesta personalizada y evaluar más rápido y mejor los riesgos operativos y de crédito.
- ▲ Resultados reales: hasta un 60% de menor salida de clientes y hasta un 30% de aumento de la vinculación.
- ▲ Aprendizaje continuo gracias a los más de mil millones de operaciones anuales que gestiona el banco en sus mercados principales.

Inclusión financiera

Más de
1.000.000
de clientes de
Superdigital.

De ellos, más de
350.000
perteneían a
sectores con una
bancarización baja.

Cuatro focos de innovación digital

- ▲ Blockchain
- ▲ Datos
- ▲ Pagos
- ▲ APIs y servicios

■ INICIATIVAS DIGITALES



REINO UNIDO

Santander UK lanza el nuevo proceso de apertura de cuentas digital. Se refuerza Santander Investment Hub, una plataforma *online* que permite al cliente gestionar su cartera sin asesoramiento.



ESPAÑA

Nuevos avances en la transformación digital, con la nueva *app* y el lanzamiento de *Digilosofía*, que ha permitido multiplicar por siete la captación semanal de clientes digitales. España consolida su liderazgo en pagos por móvil con *Apple Pay* y *Samsung Pay*.



BRASIL

Santander ONE, una nueva banca *online* para particulares. *Consignado*, 100% digital, contratado por el móvil. *WebCasas*, una plataforma digital para la contratación del crédito inmobiliario.



MÉXICO

En pago por móvil destaca *Súper Wallet*, que permite al cliente la gestión centralizada de todas sus tarjetas. Se lanza *Select Me* que busca apoyar a las mujeres con soluciones que faciliten su día a día y su desarrollo profesional.



CHILE

Lanza el primer *On Boarding* 100% digital del país.

Excelencia operativa

Maximizar la eficiencia y la calidad de la atención al cliente del banco.

En todo el Grupo se están desarrollando iniciativas para transformar y mejorar la experiencia del cliente en su relación con el Banco.



MÉXICO

Atención automática con *bots*. Santander ha habilitado tres esquemas de respuesta automatizada para clientes a través de robots: en el sitio web, en Facebook y en Twitter. Es el único banco con este esquema automatizado triple en México.



POLONIA

Bank Zachodni WBK ha introducido una solución biométrica de voz dirigida a grandes empresas, así como avales electrónicos que incorporan una opción de firma electrónica



PORTUGAL

Se avanzó en la aplicación móvil del Banco, lo que incrementó las ventas a través de los canales digitales. A final de año, los canales digitales representaron un 28% de las ventas totales de productos del Banco.



UK

Santander UK amplió el contenido informativo en la plataforma de fondos (Investment Hub), para ayudar a los clientes a entender y satisfacer sus necesidades de inversión, préstamos hipotecarios online y ampliación de la capacidad de banca por móvil (*Android Pay*).



BRASIL

Se implantó un nuevo modelo centrado en la excelencia operativa, con una visión integral (end-to-end) del proceso que viven los clientes en el consumo de productos y servicios, a través de un modelo más eficiente.

Un nuevo concepto de oficina que está transformando la experiencia del cliente

Con iniciativas como *WorkCafé en Chile*, *Smart Red en España* y la oficina digital en Argentina, nuestras nuevas oficinas están transformando la experiencia del cliente en casi 1.000 localidades.

Las nuevas oficinas:

- Un **20%** más productivas.
- Generan Satisfacción del cliente del **96%**
- Aumentan la visibilidad de la marca y acercamiento a la sociedad.



WorkCafé en Chile.

SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Santander se sitúa entre las tres primeras entidades en siete países que representan más del 77% de nuestros clientes



* Benchmark corporativo de experiencia y satisfacción de clientes particulares activos. Datos a cierre de 2017.



Accionistas

Ofrecemos a nuestros accionistas un crecimiento sostenible y unos beneficios predecibles

En 2017, el Banco ha avanzado de forma significativa en sus prioridades estratégicas y ha cumplido con sus objetivos comerciales y financieros, manteniéndose como uno de los bancos más rentables y eficientes del mundo. La confianza de nuestros accionistas es clave para conseguir el crecimiento sostenible a largo plazo.

Remuneración al accionista

La remuneración al accionista aumenta en 2017, manteniendo el pago de cuatro dividendos

▲ Retribución total con cargo al ejercicio 2017: 0,22 euros por acción, con un aumento del 7% del dividendo total por acción y de un 11% del dividendo en efectivo frente a 2016.*

▲ Retorno total al accionista en 2017 del 16,6%, frente al 11,3% del IBEX35, del 12,0% del Stoxx Banks y al 24,8% del MSCI World Banks.

▲ El retorno total para el accionista de Santander es superior a la media de los bancos europeos.

▲ Tres de los cuatro dividendos ya han sido abonados: dos en efectivo, por valor de 6 céntimos de euro por acción cada uno, y otro a través del *Scrip Dividend* de 4 céntimos de euro por acción. El cuarto y último está previsto para mayo de 2018, tras la aprobación de la junta general de accionistas.

REMUNERACIÓN AL ACCIONISTA

Euros por acción



Acción Santander en 2017

EVOLUCIÓN COMPARADA DE COTIZACIONES



▲ La evolución de los mercados durante 2017 ha sido positiva, en un contexto de mayor optimismo por los buenos datos macroeconómicos.

▲ La acción Santander cerró 2017 con una cotización de 5,48 euros, un ascenso del 12,3% en el año. El principal índice español, el Ibex 35, subió un 7,4% y el índice bancario europeo un 8,1%.

▲ Por valor en Bolsa, Banco Santander se situaba a cierre de año como el primer banco de la zona euro, con una capitalización bursátil de 88.410 millones de euros.

Base accionarial

▲ Durante el año se realizaron las siguientes operaciones de capital:

- Julio de 2017: ampliación de 7.072 millones de euros para respaldar la adquisición de Banco Popular (la demanda superó en más de ocho veces la oferta disponible). Se emitieron un total de 1.458.232.745 nuevas acciones.
- Noviembre de 2017: Emisión de 95.580.136 acciones en el marco del programa *Scrip Dividend*.

16.136 millones de acciones a 31 de diciembre de 2017

DISTRIBUCIÓN DE BASE ACCIONARIAL

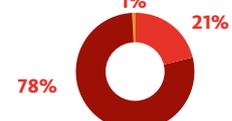
Por tipo de accionista

- Inversores institucionales
- Consejo
- Accionistas minoristas



Por distribución geográfica

- América
- Europa
- Resto del mundo



* Datos ajustados a la ampliación de capital de julio de 2017



Cumpliendo nuestros compromisos

RoTE ordinario

11,8%
Incrementar

Dividendo por acción

0,22 €
Incrementar

Beneficio por acción

0,40€
Incrementar

CET1 fully loaded

10,84%
generación orgánica de 4o pb

* Datos a cierre de 2017 vs. el objetivo que nos habíamos marcado a dicho año.

Compromiso con los accionistas

Durante 2017, el área de Relación con Accionistas e Inversores llevó a cabo su actividad con las siguientes prioridades:

Mantener una comunicación constante y fluida con accionistas retail, inversores institucionales, analistas y agencias de rating

- En octubre se celebró, por segundo año consecutivo, el *Group Strategy Update* para actualizar al mercado sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el *Investor Day* de 2015. Asistieron más de 250 inversores y analistas.
- 175 *roadshows*, 19 conferencias, 1.560 reuniones con inversores de renta fija y variable.
- Reuniones con 12.517 accionistas *retail* en 241 eventos corporativos.

Potenciar la atención personalizada al accionista y contar con su opinión

- 178.353 consultas atendidas a través del buzón electrónico y la línea telefónica.
- Consulta a 300.000 accionistas mediante estudios y encuestas de calidad.
- Posibilidad de que el accionista puntúe su interés por las comunicaciones recibidas a través del buzón electrónico. El 70% de las valoraciones considera la información adecuada y muy interesante.

260
analistas e inversores en el *Group Strategy Update*

241
eventos para accionistas minoristas

>1.000
comunicaciones enviadas a accionistas

64%
récord histórico de participación en la JGA

Facilitar la participación de los accionistas

- Récord histórico de participación en la junta general de accionistas. El 64% del capital social del Banco (más de 800.000 accionistas) votó o delegó sobre las propuestas del consejo de administración.
- Santander fue el primer banco europeo que recibió la certificación de Aenor a su junta general de accionistas como evento sostenible.

Impulsar la transformación digital

- Nueva web corporativa para accionistas e inversores, lanzamiento de *WhatsApp* como nuevo canal de atención al accionista y nuevas funcionalidades en la *app* específica para este colectivo.

Ofrecer productos y ventajas exclusivas

A través de la web yosoyaccionista.santander.com.



Nos comprometemos de manera responsable y sostenible

Desarrollamos nuestra actividad de forma responsable, contribuyendo al progreso económico y social de las comunidades en las que estamos presentes, teniendo en cuenta nuestro impacto en el medio ambiente y fomentando relaciones estables con nuestros principales grupos de interés.

Las empresas tienen la responsabilidad de crear valor incorporando en sus decisiones los efectos positivos y negativos que pudieran tener en su entorno. Actuar de forma responsable es ahora más importante que nunca. La sociedad afronta importantes retos, tanto sociales -conseguir un crecimiento inclusivo para todos- como ambientales -abordar el cambio climático. Y las empresas deben ser actores destacados en su consecución.

Así lo entiende Banco Santander: actuar de modo responsable es la mejor manera de que su actividad sea rentable y sostenible a largo plazo y contribuir al progreso de las personas, las empresas y de la sociedad en general.

Además de la actividad bancaria ordinaria, Santander contribuye al progreso de la sociedad a través de su inversión social.

El apoyo a la educación superior forma parte de la identidad del Grupo. El acceso a la educación, la empleabilidad, el impulso del emprendimiento universitario y la modernización de la universidad son sus principales áreas de actuación.

El Banco ha desarrollado también numerosos programas locales de apoyo a la comunidad, en muchos de los cuales se fomenta la participación de los profesionales del Grupo, como forma de promover la solidaridad, la motivación y el orgullo de pertenencia. Entre todos estos programas destacan:

- **Iniciativas locales de impulso a la educación infantil**, en especial en Latinoamérica, donde el Banco colabora en proyectos que apoyan los programas educativos de cada país. *Projeto Escola* (en Brasil) o *Becalos* (en México) son algunos ejemplos.
- **Programas de educación financiera que transmiten a los menores 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.

Objetivos estratégicos

Alcanzar los 5 millones de personas ayudadas en el periodo 2016-2018

5 millones

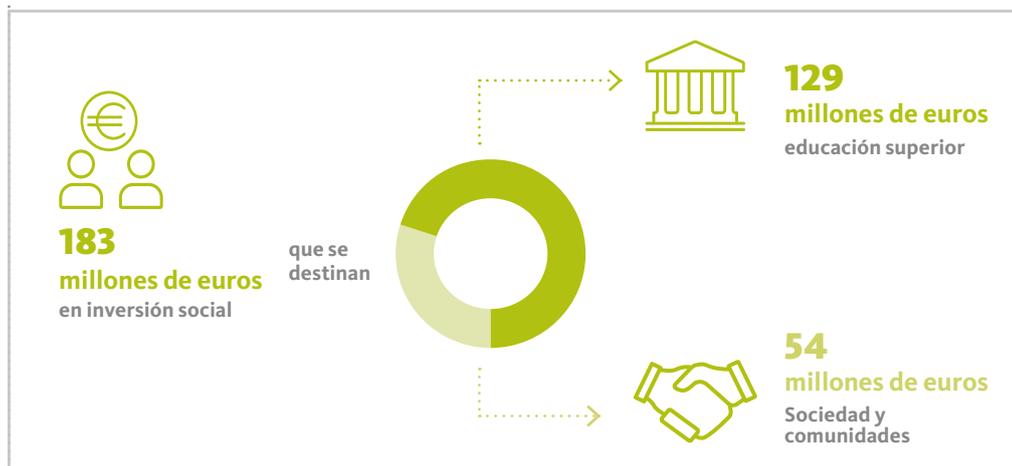


Personas ayudadas en 2017

2,1 millones



Inversión en la comunidad





Santander Universidades y Universia

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.

Respaldo al progreso universitario

- **Becas e impacto social:** más de 290.000 becas entregadas desde 2005 con distintos programas de becas en 21 países, que fomentan la excelencia, la movilidad internacional, la equidad y el acceso a la universidad, la investigación y el primer contacto con el mercado laboral. Porque la formación es sinónimo de progreso y de sociedades más competitivas y justas.

- **Digitalización y modernización de las universidades:** La estrategia digital de Santander Universidades tiene por objetivo promover la modernización de las universidades e impulsar y dinamizar sus programas e iniciativas en redes sociales. Esta estrategia incluye entre otras cosas, el desarrollo de aplicaciones para mejorar los servicios y atender a las nuevas demandas de la comunidad universitaria en entornos digitales. Un ejemplo es la AppCrie, en España, que en 2017 ha registrado 51.426 descargas en 11 universidades y que ofrece múltiples servicios como la consulta de notas académicas, horarios, accesos y catálogo de biblioteca.

Impulsando el emprendimiento con Santander X

Santander Universidades destina más de 13 millones de euros al año a programas de apoyo y fomento del espíritu emprendedor universitario. Esta palanca de acción clave ha dado lugar al proyecto Santander X, que, de la mano de las universidades, nace con la vocación de convertirse en el mayor ecosistema de emprendimiento del mundo.

Ver más en página 24-25 de este informe

Por otra parte, la nueva comunidad global de emprendimiento Santander X, basada en una plataforma digital en proceso de desarrollo y evolución, cuenta ya con sus primeros 8.000 seguidores a través de sus redes sociales, como *JointheX*. Los distintos canales de Universia y *Santander Universidades* cierran 2017 con 3.041.796 seguidores en todo el mundo.

- **Empleabilidad:** La formación, la superación y la excelencia deben ser la base del progreso personal y profesional y la palanca que ayude a los jóvenes a ser más empleables y competitivos en entornos profesionales cada vez más cambiantes, digitales y dinámicos. Por ello, Santander Universidades y Universia desarrollan iniciativas que ayudan a los jóvenes a incorporarse al mercado laboral, mejorar sus capacidades, saber dónde encontrar nuevas oportunidades de empleo y desarrollar sus aptitudes. Todo ello sin olvidar el fomento de la equidad y la inclusión a través de las oportunidades que brinda la Fundación Universia.



uni>ersia

Becas y ayudas concedidas

44.862 

39.069
becas y ayudas universitarias

5.793
becas de enseñanza a distancia

Acuerdos con universidades y otras instituciones académicas en 21 países a través de Santander Universidades y Universia

1.295 

Apoyamos y fomentamos la inclusión financiera

Nuestro objetivo es apoyar el progreso social y económico en los países en los que operamos.

Santander apoya y promueve la inclusión financiera como forma de contribuir al bienestar y de los países en los que opera. Para ello, el Banco impulsa importantes programas de microfinanzas en países como Brasil, México y Argentina. Estos programas permiten el acceso al crédito a los colectivos más desfavorecidos para mejorar su inclusión social

y financiera, su nivel de vida y el de su entorno. Asimismo en su relación con la comunidad universitaria, el Banco desarrolla productos y servicios específicos para que los estudiantes puedan acceder a una amplia oferta de servicios financieros básicos.

Inclusión financiera



150 millones de euros

saldo actual de microcréditos en balance

microempresarios apoyados

>250.000

“ Queremos llegar a 280.000 microempresas en los próximos cuatro años para lograr una mayor inclusión financiera en México, ofreciéndoles una oferta amplia y competitiva de productos y servicios financieros ”

Ana Botín,
presentación de 'Tuiio' en Ciudad de México, octubre de 2017.



Tuiio, nueva iniciativa de inclusión financiera en Santander México. Lanzado en octubre de 2017, Tuiio es un programa de inclusión financiera para personas de bajos ingresos cuyo objetivo es tener un impacto social medible, a través de una amplia oferta de productos en expansión e interconectados (desde micropréstamos a microseguros,

remesas, pagos, etc.) y un soporte con sucursales propias, corresponsales, cajeros, terminales punto de venta y uso de banca electrónica. La iniciativa cuenta también con un programa de educación financiera y capacitación para sus clientes, a fin de maximizar sus habilidades y desarrollar su potencial, optimizando el uso de los recursos.

Programa Prospera en Brasil

PROSPERA
Santander Microcrédito

► A través del programa Prospera, Santander impulsa en Brasil el crecimiento de pequeños negocios que permiten a las personas más desfavorecidas y con menor nivel de vida salir de la pobreza. Principalmente, se conceden a microempresas informales que no tienen acceso al crédito.

- El 70% de los microcréditos están destinados a mujeres cabeza de familia.
- Se conceden en grupo solidarios de 3-4 personas.
- El importe medio es de 300 euros sin necesidad de garantías adicionales
- El plazo medio es de 8 meses.
- Cartera activa de más de 170.000 clientes
- 30 oficinas y 300 empleados que atienden a 700 municipios.

Firme compromiso con el medio ambiente

Banco Santander mantiene un firme compromiso con el medioambiente y la lucha contra el cambio climático, que se refleja en diversas líneas de actuación, como el análisis de riesgos sociales y ambientales en operaciones de financiación, el desarrollo de productos y servicios con impacto medioambiental positivo o la medición de su huella ambiental interna.

El Banco ha seguido avanzando en la reducción de sus principales consumos, residuos y emisiones y **se ha logrado completar los objetivos de reducción fijados en el Plan de eficiencia 2016-2018**. El rápido avance en la consecución de los objetivos de reducción de energía y emisiones es consecuencia del impacto inmediato que ha tenido la implementación de las más de 200 iniciativas del plan, los avances tecnológicos y una mayor sensibilización ambiental.

Asimismo, el Banco ha seguido implementando las políticas en sectores sensibles (energía, *soft commodities* y defensa) y aprobó en 2017 una nueva política (minería y metalurgia). Además, se ha publicado en la web un extracto de estas políticas, mejorando la transparencia.

En 2017 el Banco se ha adherido a la principal iniciativa en el sector banca para implementar las recomendaciones de *reporting* del *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) del *Financial Stability Board*, liderada por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Estas recomendaciones supondrán un avance significativo en el *reporting* sobre riesgos y oportunidades asociados al cambio climático.

300 millones de euros

nuevas líneas de financiación con **entidades multilaterales** para proyectos de eficiencia energética y energías renovables en España y Polonia

136 millones de euros

Primer bono verde emitido por el Banco en Polonia. Bank Zachodni WBK firmó con IFC (*International Financial Corp.*) una financiación en formato de bono verde para la financiación de eficiencia energética, energías renovables, agua y de gestión de residuos

Project Finance al apoyo de las energías renovables

► Como contribución a la transición hacia una economía baja en carbono, el Banco participó en 2017 en la financiación de proyectos de nueva construcción de **energías renovables** como plantas fotovoltaicas o parques eólicos cuya capacidad total instalada asciende a 3,390 megavatios MW.



3.390 MW

Capacidad total instalada de proyectos de energía eólica y solar apoyados por el Banco en 2017

Presencia en índices de Sostenibilidad

En 2017, Banco Santander renovó su presencia en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), en el que está presente desde el año 2000, con una valoración total de 89 puntos sobre 100, muy por encima de la media del sector financiero. La pertenencia al DJSI es consecuencia del compromiso del Banco con el desarrollo sostenible y la transparencia.

Santander nuevamente se posiciona como una de las mejores entidades financieras del mundo, primera en España por su gestión sostenible: entre los 10 primeros bancos del mundo en el Dow Jones Sustainability Index y el primero entre el grupo de 17 competidores de referencia*.

Santander mejoró sus valoraciones en otras reconocidas agencias de rating en sostenibilidad como Sustainalytics, MSCI, Oekom y Vigeo, y continúa siendo parte del índice FTSE4Good, donde también ha mejorado sus resultados.



*El Grupo de Referencia estará formado por las siguientes entidades: Itaú, JP Morgan, Bank of America, HSBC, BNP Paribas, Standard Chartered, Citi, Société Générale, ING, Barclays, Wells Fargo, BBVA, Lloyds, UBS, Intesa San Paolo, Deutsche Bank y Unicredit.

2

RESULTADOS DEL GRUPO EN 2017

- ▶ 54 Contexto económico, bancario y regulatorio
- ▶ 58 Resultados de Grupo Santander
- ▶ 61 Resultados por países y negocios





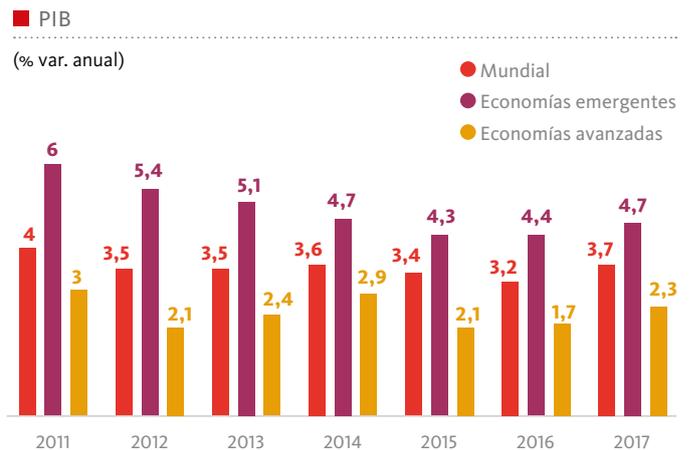
Estamos cumpliendo nuestros objetivos financieros antes de lo previsto y de manera responsable, con crecimiento, rentabilidad y fortaleza de balance

Un entorno económico más favorable

La economía mundial elevó su crecimiento en 2017, en un entorno de mejora de la confianza global que tuvo su reflejo en los mercados internacionales. En el ámbito regulatorio, en 2017 finalizó la revisión de Basilea III y se dieron avances en el debate sobre la transformación digital en la regulación y supervisión bancaria.

■ Revitalización de economías avanzadas y emergentes

La economía mundial registró en 2017 un crecimiento superior al del año anterior (3,7% vs. 3,2%), en un entorno de mejora de la confianza global ante el descenso de la incertidumbre política, particularmente en Europa, unas condiciones financieras favorables y un mayor dinamismo del comercio internacional. Tanto las economías avanzadas como las emergentes participaron de esta revitalización.

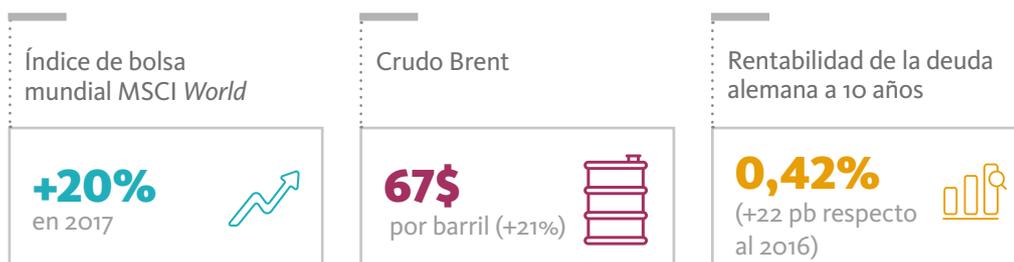


Fuente: FMI, *World Economic Outlook*, enero 2018.

■ EVOLUCIÓN ECONÓMICA POR PAÍSES

País	PIB, VARIACIÓN ANUAL, %		
	2016	2017	
Estados Unidos	1,5	2,3	Aceleración del crecimiento económico en el octavo año del ciclo alcanza más largo desde 1850, con una moderación de la inflación subyacente hasta el 1,5%. Descenso de la tasa de paro hasta el 4,1%, que justifica la subida de 75 pb de los tipos de interés de los fondos federales al 1,25%-1,5%. Se espera que sigan aumentando de forma gradual.
Reino Unido	1,9	1,7	La economía resistió bien la incertidumbre del <i>Brexit</i> pero con cierta ralentización del crecimiento. La tasa de paro se mantuvo en niveles de pleno empleo y la inflación, en torno al 3%, superó el objetivo del 2%. El tipo oficial subió 25 pb al 0,5% a finales de año, revirtiendo el ajuste a la baja que siguió al referéndum.
Eurozona	1,8	2,4	Destacada la revitalización económica en 2017, con amplia base por componentes (demanda interna y exportaciones) y por países. La tasa de paro bajó al 8,8%, aún por encima de los niveles precrisis. La inflación se mantuvo reducida (1,5%), por lo que los tipos de interés del Banco Central Europeo (BCE) permanecieron sin cambios.
España	3,3	3,1	El crecimiento del PIB superó el 3% por tercer año consecutivo. La saludable creación de empleo permitió una caída de la tasa de paro (16,6% en el cuarto trimestre de 2017). El crecimiento es equilibrado, con ausencia de presiones inflacionistas.
Portugal	1,5	2,6	Notable aceleración del crecimiento en 2017 ante el impulso de la demanda interna. Crecimiento del empleo superior al 3% y fuerte disminución de la tasa de paro (8,5%). La inflación continuó moderada. El endeudamiento del sector privado siguió descendiendo y el déficit público cerró en el 1,5% del PIB.
Polonia	2,9	4,6	Fuerte crecimiento en 2017 ante el dinamismo del consumo privado y del sector exterior. Tasa de paro en mínimos históricos (4,7%) e inflación en el 2,5%. El banco central mantuvo su tipo oficial estable en el 1,5%
Brasil	-3,6	1,0	Gradual recuperación de la economía a lo largo de 2017, impulsada por el consumo y la inversión. Moderación de la inflación hasta tasas inferiores al 3%. El banco central siguió recortando la tasa <i>Selic</i> hasta el 7% a fin de año. El real se depreció en el año ligeramente frente al dólar (1,5%) y cerca de un 15% frente al euro.
México	2,3	2,1	La economía se desaceleró por un menor crecimiento de la demanda interna. La inflación repuntó al 6,8% pero se mantienen las expectativas de moderación en 2018. El banco central subió el tipo oficial en 150 pb, al 7,25%, y el peso se apreció un 5,2% frente al dólar y se depreció un 8,1% frente al euro.
Chile	1,6	1,5	La economía se recuperó desde mediados de año. La inflación cerró el año en el 2,3%, por debajo del objetivo del 3%, y el banco central bajó el tipo oficial en 100 puntos básicos, al 2,5%. El peso se apreció en el año un 8,1% frente al dólar y se depreció un 4,5% frente al euro.
Argentina	-2,2	3,0	La recuperación económica se consolidó a lo largo del año gracias a la fortaleza de la inversión y el consumo privado. La inflación se estabilizó en torno al 2,0% mensual y el banco central subió el tipo de interés oficial en 400 pb, al 28,75%, reforzando su compromiso con la estabilidad de precios.

Por primera vez en una década, crecen todas las economías en las que el Banco opera



Mejora en los mercados financieros

El año transcurrió de manera apacible para los mercados financieros. La ausencia de grandes sobresaltos favoreció la toma de riesgos, lo que respaldó las revalorizaciones en las bolsas, la subida de los precios de las materias primas y una mejora de condiciones de financiación en el mercado de deuda corporativa.

En EE.UU., el principal foco de atención fue la capacidad de la nueva administración de sacar adelante su agenda económica. El S&P alcanzó nuevos máximos ante la buena marcha de la economía y las expectativas de una política fiscal más expansiva.

En este contexto, la Reserva Federal subió los tipos de interés en tres ocasiones y en octubre inició la reducción de su balance, un proceso que tardará varios años en completar. El mercado digirió bien estas actuaciones graduales y anticipadas por parte de la Fed. Los tipos de la deuda pública a largo plazo permanecieron estables y por debajo de los niveles que se alcanzaron tras la victoria de Donald Trump.

En la eurozona, el riesgo político pesó en los mercados a principios del año, principalmente por el temor al avance de la ultraderecha en Francia. Esto ocasionó una apertura de las primas de riesgo de la deuda pública, incluso en los países tradicionalmente más estables. **Sin embargo,**

el riesgo político fue disminuyendo tras la victoria de Emmanuel Macron en las elecciones francesas, lo que llevó a una normalización de las primas de riesgo. Las mejoras de *rating* en Portugal e Italia favorecieron un descenso adicional de las primas de riesgo en estos países.

El BCE dio el mensaje de que no habrá subida de tipos hasta finalizar el programa de compras de deuda, que se extenderá al menos hasta septiembre de 2018. A pesar de ello, las sorpresas positivas en crecimiento y la reducción del riesgo político propiciaron la apreciación del euro frente al dólar.

En Reino Unido, la libra continuó débil en medio del lento avance de las negociaciones del Brexit. El Banco de Inglaterra elevó los tipos de interés en noviembre, lo que supuso su primera subida en más de una década. Con este ajuste, se revirtió la bajada que siguió al referéndum del *Brexit*.

La evolución de las divisas latinoamericanas fue desigual en el transcurso del año. En el primer semestre predominaron las apreciaciones, reflejando las expectativas de recuperación en las principales economías del continente. En los últimos meses, las divisas latinoamericanas registraron depreciaciones ante la incertidumbre sobre los efectos que en estas economías tendría la normalización de la política monetaria de la Fed.



La ausencia de grandes sobresaltos favoreció la toma de riesgos en 2017, lo que respaldó las revalorizaciones en las bolsas, la subida de los precios de las materias primas y una mejora de condiciones de financiación de la deuda corporativa

X Conferencia
Internacional de Banca.
8 de noviembre de 2017.
Ciudad Grupo Santander,
Boadilla del Monte,
Madrid, España



Hitos regulatorios en 2017

Durante 2017, la agenda regulatoria estuvo marcada:

▶ A nivel internacional, por el cierre del acuerdo de Basilea III y el arranque del debate *Fintech*.

▶ A nivel europeo, por la propuesta de la Comisión Europea de revisión del marco de capital y resolución y las medidas para avanzar en la Unión Bancaria y en la integración del mercado minorista europeo.

▶ A nivel nacional, por iniciativas relacionadas con la protección del consumidor y el inversor.

Fortalecimiento del sector bancario

El entorno bancario internacional siguió marcado por el fortalecimiento de balances a través de mejoras en solvencia, en la posición de liquidez y en los activos improductivos. El entorno económico más benigno permitió mejorar también la rentabilidad. Todo esto se tradujo en una subida generalizada de las valoraciones de las entidades financieras en los mercados.

No obstante, en los países desarrollados, y especialmente en Europa, los bancos siguen enfrentándose a importantes retos para impulsar la rentabilidad. A pesar del inicio de la normalización de la política monetaria en algunas áreas, los tipos de interés continúan bajos, al igual que los volúmenes de negocio; además, la presión competitiva sigue en aumento en la mayoría de mercados, tanto entre las propias entidades como por las nuevas formas de financiación y nuevos entrantes.

En los países emergentes, con tipos de interés y márgenes superiores a los de los países avanzados, la rentabilidad se mantiene en niveles más elevados, incluso en entornos económicos menos favorables. Esto se debe al fuerte aumento de la inclusión financiera. Así, el porcentaje de población con cuenta corriente aumentó 12 puntos porcentuales en tan solo tres años, aunque se mantiene aún en ratios muy alejadas de las de los países desarrollados (51% vs. 94%).

La gran mayoría de las entidades está adaptándose a la revolución digital, que está cambiando el modo en el que se relacionan con sus clientes, la calidad y la variedad de servicios prestados y la eficiencia de los procesos.

Además, el sector bancario se enfrenta a tendencias sociodemográficas divergentes, con un mercado envejecimiento en las economías desarrolladas y un aumento de las clases medias en las economías emergentes, que van a requerir estrategias diferenciadas según los mercados.

Avances regulatorios

En 2017 finalizó la revisión de Basilea III tras casi tres años de negociación y se dieron avances en el debate en torno al impacto de la tecnología en las finanzas, su regulación y supervisión. En Europa, se sigue avanzando en las negociaciones para la revisión de los marcos de capital y resolución.

Cerrada la revisión de Basilea III

El Grupo de Gobernadores de los Bancos Centrales (GHOS) aprobó el 7 de diciembre el marco final de Basilea III. La revisión busca reducir las diferencias no justificadas en la ponderación por riesgos de los activos bancarios entre entidades.

El acuerdo final entrará en vigor a partir del 1 de enero de 2022, con una implementación gradual hasta 2027 de los suelos que se establecen para limitar el ahorro de capital generado por la aplicación de modelos internos.

Además, el Comité de Basilea anunció que la implementación del nuevo marco de riesgo de mercado (FRTB), inicialmente prevista para 2019, se retrasará al 1 de enero de 2022.

El marco final previsto incluye mejoras significativas con respecto a las propuestas inicialmente planteadas. Según los análisis del Comité de Basilea y de la EBA el impacto agregado del marco final de Basilea III es limitado.

El cierre de este marco aporta certidumbre sobre los requerimientos regulatorios del sistema bancario y contribuye a aumentar la credibilidad de los modelos de valoración de activos bancarios de las entidades.

El Comité de Basilea ha publicado también una consulta que abre el debate sobre la revisión del tratamiento en capital de la deuda soberana y los requerimientos de información adicionales sobre las exposiciones de las entidades a esta deuda.



Nuestra visión sobre la regulación

▲ Es necesaria una regulación ágil y flexible, que impulse la innovación o la transformación digital.

▲ Que contemple nuevas realidades: ciberseguridad, uso de *cloud*, *blockchain* e inteligencia artificial, incluyendo el uso y acceso a datos.

▲ Que asegure el *level playing field*: la misma actividad y los mismos riesgos requieren la misma regulación y supervisión.

▲ Y que complete la Unión Bancaria Europea, con un fondo de garantía de depósitos europeo y un mecanismo fiscal europeo para gestión de crisis.

Arranca el debate *FinTech*

El Comité de Basilea publicó en 2017 recomendaciones para el control y la supervisión de la actividad de las *FinTech*, enfocándose en los riesgos que puede generar en las entidades bancarias, así como en las oportunidades que sus desarrollos suponen para las economías.

Estas recomendaciones se añaden a los informes emitidas por otros organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional o el Consejo de Estabilidad Financiera (en inglés, *Financial Stability Board*, FSB), o europeos, como la Autoridad Bancaria Europea.

El objetivo de las autoridades es entender y monitorizar los avances en transformación digital para evaluar los efectos que pueden tener en los modelos de negocio bancarios, la estabilidad financiera, la protección al consumidor o riesgos como la ciberseguridad o la financiación del terrorismo.

La cooperación entre las autoridades y el diálogo intenso con la industria es esencial para llevar a cabo este análisis de forma eficiente y rápida.

Economía sostenible

El grupo de trabajo sobre divulgación de información financiera relacionada con el clima del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB) emitió en junio de 2017 sus recomendaciones para presentar la información financiera de forma que recoja de manera más eficiente los riesgos relacionados con el cambio climático. Banco Santander está trabajando en su implementación y pertenece al grupo de la iniciativa financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI).

Por su parte, el grupo de expertos de la Comisión Europea de finanzas sostenibles (*High-Level Expert Group on Sustainable Finance*, o HLEG) publicó en enero de 2018 sus recomendaciones finales sobre la estrategia global en el ámbito de las finanzas sostenibles en la UE, integrando aspectos sociales, medioambientales y de buen gobierno corporativo. En base a ellas, la Comisión Europea presentará su plan de acción en tres ámbitos fundamentales:

- Integrar los factores de sostenibilidad en los criterios de inversión.
- Crear un lenguaje y clasificación común que facilite a los inversores saber qué es verde y sostenible.
- Incentivar el papel de los bancos en la financiación de la economía sostenible.

Banco Santander comparte el objetivo de construir un sistema financiero que apoye un crecimiento económico sostenible.

La Unión Bancaria

En octubre de 2017, la Comisión Europea publicó una comunicación con el objetivo de impulsar las negociaciones para completar la Unión Bancaria.

Entre las medidas se encuentran la necesidad de avanzar en la revisión del marco de capital y resolución, el fondo de garantía único europeo, un *backstop* al fondo de resolución europeo y el tratamiento de la deuda soberana.

Revisión del marco de capital y el marco de resolución en Europa

La Comisión Europea publicó en noviembre de 2016 una propuesta de reforma al marco de capital y al marco de resolución con varios objetivos:

- Reducir el riesgo en el sector bancario.
- Introducir los nuevos estándares de Basilea III cerrados de la revisión del riesgo de mercado, el leverage ratio y los riesgos de tipo de interés y contraparte.
- Integrar el requerimiento de absorción de pérdidas (TLAC: *Total Loss Absorbing Capacity*) fijado a nivel internacional por el FSB en el marco europeo.

Además, se revisan otros elementos del marco de resolución en vigor, cuya aplicación práctica se ha producido este año por primera vez con la resolución de Banco Popular.

En 2017 Santander obtuvo un crecimiento del beneficio, incrementó la



Nuestra rentabilidad recurrente nos permite prestar a más clientes, aumentar dividendos así como generar capital

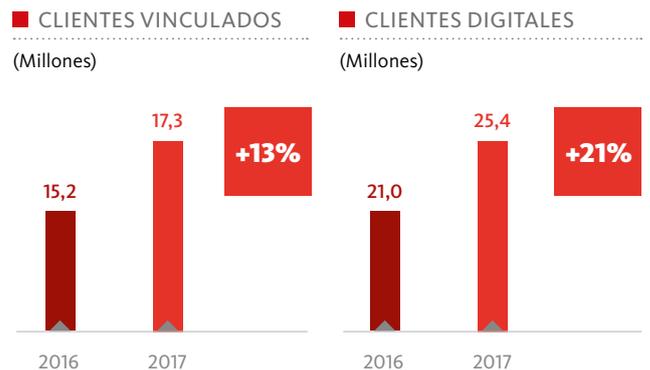


Ana Botín,
Presentación de resultados 2017
Ciudad Grupo Santander, enero 2018

Crecimiento

En 2017, Santander creció en sus principales métricas y cumplió todos sus objetivos públicos antes de lo previsto, con crecimientos de doble dígito de los ingresos y del beneficio ordinario antes de impuestos

La estrategia de Santander se centra en la vinculación y fidelización de clientes en todos sus mercados y en el crecimiento de los clientes digitales. La mejora continua de la oferta multicanal con nuevas aplicaciones digitales, productos innovadores y acertadas estrategias comerciales han permitido que el número de clientes vinculados y digitales aumente notablemente en 2017.



Santander creció de forma responsable, cumpliendo su misión de contribuir al progreso de las personas y de las empresas. El Grupo registró avances en **créditos** en los principales segmentos y en 8 de las 10 principales unidades. **En recursos**, el foco ha estado en saldos a la vista y fondos de inversión y suben en ocho de las 10 principales unidades. El **ratio de créditos sobre depósitos** del 109% (114% a finales del 2016) refleja la sólida estructura de financiación y liquidez.



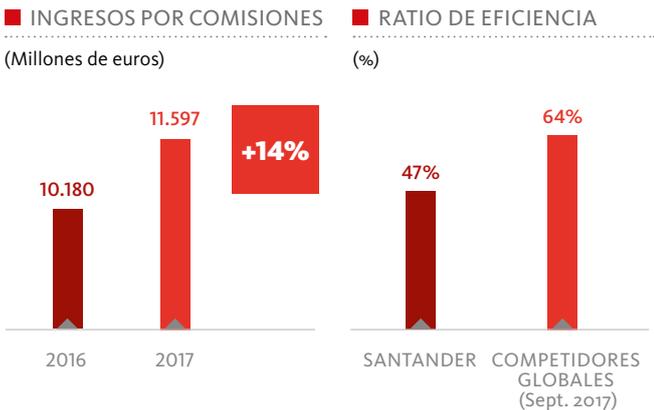
Crecimiento en euros constantes.

rentabilidad al accionista y reforzó su balance, todo de una manera responsable

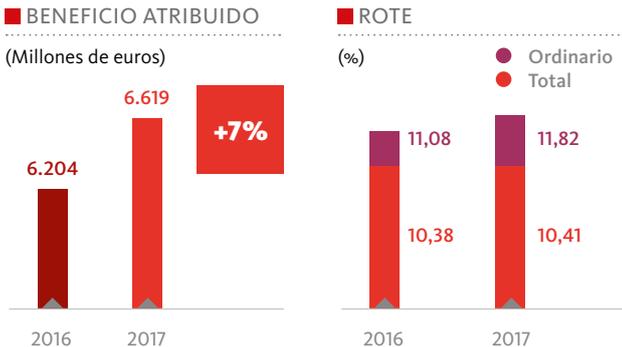
Rentabilidad

Santander es uno de los bancos más predecibles, rentables y eficientes del mundo, lo que le permite aumentar el crédito a los clientes y el dividendo al tiempo que genera capital de orgánicamente

La mejor vinculación de clientes impulsa un fuerte crecimiento de los ingresos por comisiones, mientras la digitalización y la excelencia operativa permiten que los costes crezcan menos que los ingresos, contribuyendo a una mejora en el ratio de eficiencia hasta el 47%. Santander está en el top 3 por satisfacción de clientes en siete de sus nueve países principales.



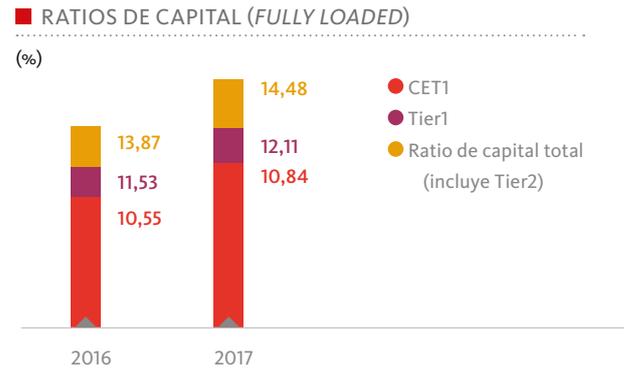
El crecimiento de ingresos, control de costes y la evolución de las dotaciones permiten que el resultado ordinario antes de impuestos crezca un 20% y suba en ocho de las 10 principales unidades del Grupo. Santander alcanzó un RoTE ordinario entre los más altos de los bancos europeos. Las filiales de Santander también se sitúan entre los líderes por rentabilidad en cada uno de sus mercados.



Fortaleza

Santander reforzó su balance gracias a un modelo de negocio único con foco en 10 mercados principales y cierra 2017 con más capital y menos morosidad (excluyendo Banco Popular)

La generación orgánica de capital y la emisión de 7.072 millones de euros relacionada con la operación sobre Banco Popular permite que el capital del Grupo se refuerce, con el CET1 fully loaded alcanzando el 10,84%, 29 puntos básicos más que al cierre de 2016. La ratio de apalancamiento es del 5,0% y el capital tangible por acción se mantuvo estable en 4,15 euros.



Los riesgos morosos y dudosos, excluyendo Banco Popular, se reducen el 16% en 2017, un reflejo de la tradicional prudencia en riesgos de Santander, mientras la cobertura se sitúa en el 71%. El coste del crédito del 1,07%, sin Popular, está por debajo ya del valor máximo marcado como objetivo en el Investor Day. Incluyendo Banco Popular, la ratio de mora es del 4,08%, tras el cierre del acuerdo con Blackstone.



Datos básicos Grupo Santander

Incluyendo Banco Popular

■ BALANCE (millones de euros)	2017	2016	%2017/2016	2015
Activo total	1.444.305	1.339.125	7,9	1.340.260
Créditos a clientes (neto)	848.914	790.470	7,4	790.848
Depósitos de clientes	777.730	691.112	12,5	683.142
Recursos de clientes totales	985.703	873.618	12,8	849.403
Patrimonio neto	106.832	102.699	4,0	98.753
■ RESULTADOS* (millones de euros)	2017	2016	%2017/2016	2015
Margen de intereses	34.296	31.089	10,3	32.189
Margen bruto	48.392	43.853	10,3	45.272
Margen neto	25.473	22.766	11,9	23.702
Resultado ordinario antes de impuestos**	13.550	11.288	20,0	10.939
Beneficio ordinario atribuido al Grupo**	7.516	6.621	13,5	6.566
Beneficio atribuido al Grupo	6.619	6.204	6,7	5.966
■ BPA***, RENTABILIDAD Y EFICIENCIA (%)	2017	2016	%2017/2016	2015
Beneficio ordinario atribuido por acción (euros)**	0,463	0,429	7,8	0,438
Beneficio atribuido por acción (euros)	0,404	0,401	0,9	0,397
RoE	7,14	6,99		6,57
RoTE ordinario**	11,82	11,08		10,99
RoTE	10,41	10,38		9,99
RoA	0,58	0,56		0,54
RoRWA ordinario**	1,48	1,36		1,30
RoRWA	1,35	1,29		1,20
Eficiencia (con amortizaciones)	47,4	48,1		47,6
■ SOLVENCIA Y MOROSIDAD (%)	2017	2016	%2017/2016	2015
CET1 <i>fully-loaded</i>	10,84	10,55		10,05
CET1 <i>phased-in</i>	12,26	12,53		12,55
Ratio de morosidad	4,08	3,93		4,36
Cobertura de morosidad	65,2	73,8		73,1
■ LA ACCIÓN Y CAPITALIZACIÓN	2017	2016	%2017/2016	2015
Número de acciones (millones)	16.136	14.582	10,7	14.434
Cotización (euro)***	5,479	4,877	12,3	4,483
Capitalización bursátil (millones de euros)	88.410	72.314	22,3	65.792
Recursos propios tangibles por acción (euro)***	4,15	4,15		4,00
Precio/recursos propios tangibles por acción (veces)***	1,32x	1,15x		1,12x
PER (precio/beneficio por acción) (veces)***	13,56x	12,18x		11,30x
■ OTROS DATOS	2017	2016	%2017/2016	2015
Número de accionistas	4.029.630	3.928.950	2,6	3.573.277
Número de empleados	202.251	188.492	7,3	193.863
Número de oficinas	13.697	12.235	11,9	13.030

(*) Variaciones sin tipo de cambio: 2017/2016: M. intereses: +10,2%; M. bruto: +10,2%; M. neto: +11,4%; B° ordinario atribuido: +14,3%; B° atribuido: +7,4%

(**) No incluye neto de plusvalías y saneamientos.

(***) Datos ajustados a la ampliación de capital de julio de 2017.

Para más información sobre los resultados del Grupo y sus unidades ver páginas 110-194 del informe anual 2017 de Banco Santander.

España*

Tras la adquisición de Banco Popular, Santander se ha convertido en el banco líder en España. La estrategia de vinculación de Santander España está dando buenos resultados al tiempo que el Banco avanza en su transformación digital.



Oficina de Santander en España

+42%
clientes
vinculados

+15%
clientes
digitales

**Prioridades
estratégicas**

**Realizar la integración
de Banco Popular de
manera ejemplar**

**Crecimiento
rentable basado
en la vinculación**

**Banco de
referencia para
las empresas**

**Transformación
digital para mejorar la
experiencia de cliente**

Claves del ejercicio 2017

- Desde la adquisición de Banco Popular el pasado mes de junio, la prioridad de Santander España es realizar una integración ejemplar: sin perder un solo cliente y asegurando los niveles de servicio.
- Crecimiento de doble dígito en comisiones. Se mantiene el liderazgo en Global Corporate Markets, banca privada y personal, y aumenta la cuota de mercado en pymes y grandes empresas.
- La estrategia comercial está enfocada en aumentar la **vinculación** y mejorar la **experiencia de los clientes**.
- La **estrategia 11213** ha sido clave para elevar el número de clientes particulares vinculados en un 54%. Se avanzó en la estrategia completando la propuesta de valor con la cuenta 11213 *Smart* para clientes *millennials* y con la cuenta *Zero*, 100% digital y sin comisiones.
- Con el **nuevo posicionamiento en empresas** para convertir a Santander en su banco de referencia, se ha crecido un 6% en vinculación. Destaca el impulso de productos de valor añadido como negocio internacional (+16% interanual).
- En **banca mayorista**, se afianza el liderazgo en los principales *rankings*, como el de renta fija y préstamos sindicados.
- Se alcanzó récord de ventas de tarjetas en el año (1,4 millones) y aumentó la facturación de crédito en más del 50% en el año.
- El ritmo de contratación en hogares crece por encima del mercado, especialmente en hipotecas, con un incremento de la producción del 33% en el año.
- Se ha avanzado en la **transformación digital** con el lanzamiento de **Digilosofía**, la nueva filosofía digital de Santander. Somos el primer banco en pagos móviles en España (60% de la cuota de mercado). Se ha renovado el ecosistema digital con una nueva web y *app* de particulares y empresas, que se suman a nuevos lanzamientos como la *App Renting Bansacar*, *Confirming Santander* o *Mi Comercio*.
- Se ha contribuido al **progreso de las personas y empresas** con la concesión de más de 12.000 becas y el apoyo a más de 1.200 emprendedores.
- Santander España ha sido certificado como **Top Employer**, demostrando su compromiso con la cultura *Sencillo Personal y Justo* (SPJ) y la Organización.
- Santander España fue galardonado por la revista *The Banker* como **Mejor Banco del año** en España y como **Mejor Banca Privada**.

Datos destacados

Empleados

22.916 (-0,4%)



Clientes (millones)

12.675 (-1,2%)



Créditos^{1,2}

148.585 (-1,6%)



Beneficio atribuido¹

1.180 (+46,4%)



Aportación al beneficio del Grupo³

15%

- Millones de euros.
- Crédito bruto. Sin adquisición temporal de activos.
- Incluye Popular.

*Datos excluyendo Popular

Santander Consumer Finance

SCF es líder en el mercado de financiación al consumo en Europa. Está especializado en la financiación para la compra de automóviles y en préstamos para la adquisición de bienes duraderos, créditos personales y tarjetas de crédito.

Desarrolla su actividad en 15 países europeos: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Holanda, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza.



Oficina central de Santander Consumer Bank en Austria

>130K

acuerdos con puntos de venta asociados

>100

acuerdos con 16 fabricantes de coches y motos

Prioridades estratégicas

Apoyar la transformación de fabricantes y concesionarios

Desarrollar productos innovadores y digitalizar los procesos del ciclo de cliente

Implantar plataformas abiertas de e-commerce en los comercios y sellar nuevos acuerdos con distribuidores

Desarrollar canales, inteligencia de negocio y propuestas digitales de valor añadido

Claves del ejercicio 2017

▲ **Beneficio ordinario de 1.254 millones de euros**, un 15% más que el año anterior. El beneficio atribuido es de 1.168 millones de euros e incluye un cargo de 85 millones en Alemania.

▲ **Se consolidaron los acuerdos** con Banque PSA Finance completados en ejercicios anteriores, que suponen *joint-ventures* en 11 países.

▲ **Aumento de ingresos**, principalmente por el margen de intereses (+5%).

▲ **Se impulsó la digitalización** de canales y de los procesos de compra y financiación.

▲ **La ratio de eficiencia** se sitúa en el 44%, con mejora de 0,6 puntos porcentuales.

▲ **La ratio de mora** baja hasta el 2,5% y la cobertura es del 101%.

▲ **Por geografías**, el beneficio ordinario de los principales países es: Alemania (364 millones de euros), países nórdicos (318 millones de euros) y España (241 millones de euros).

▲ **La nueva producción** sube en los principales países, especialmente en el sector del automóvil (+11%) y el negocio de consumo, destacando las tarjetas (+9%).

Datos destacados

Empleados

15.131 (+1,4%)



Clientes (millones)

19,9 (+11%)



Créditos^{1,2}

92.431 (+6,2%)



Beneficio atribuido¹

1.168 (+4,4%)



Aportación al beneficio del Grupo

13%

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

Polonia

Bank Zachodni WBK se reafirma como tercera entidad financiera del país tras el acuerdo de compra del negocio de banca comercial y privada de Deutsche Bank en Polonia.

+3% clientes vinculados	+6% clientes digitales
-----------------------------------	----------------------------------

Claves del ejercicio 2017

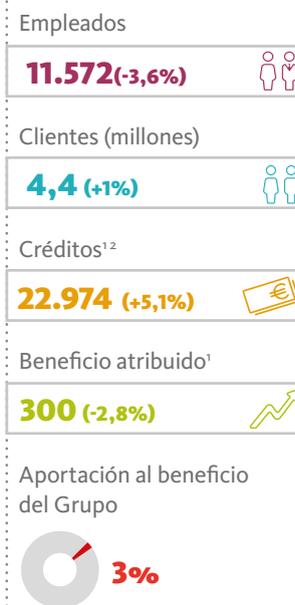
- La Entidad ha presentado su nuevo compromiso de marca con el lema *El banco que quieres*. Se lanzó la nueva *Cuenta que quiero*, que permite a los usuarios adaptar los servicios bancarios a sus necesidades de un modo flexible y que ha superado los 335.000 clientes al cierre del año.
- Cerca de 3,4 millones de clientes tienen acceso a servicios de banca móvil y online a través de BZWBK24. Las líneas de crédito vendidas a través de canales remotos (móvil, Internet, *contact center*) han alcanzado el 38%.



Oficina de Bank Zachodni WBK en Polonia

- El Banco ha emitido casi **120.000 smartcards**: carnés de estudiante electrónicos con una función de pago.
- Bank Zachodni WBK ha introducido una solución biométrica de voz dirigida a grandes empresas, así como avales electrónicos que incorporan una opción de firma electrónica cualificada y reconocimiento facial biométrico para personas.
- Bank Zachodni WBK fue nombrado **Mejor Banco de Polonia** y **Mejor Banco de Polonia para Pymes** en los premios *Euromoney*.

Datos destacados



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

Portugal*

Santander Totta es el banco más rentable y capitalizado en Portugal y tiene cuotas de mercado en torno al 15,5% en créditos y 13,2% en depósitos (noviembre 2017).

+8% clientes vinculados	+11% clientes digitales
-----------------------------------	-----------------------------------

Claves del ejercicio 2017

- Con la adquisición de Banco Popular, Santander Totta se sitúa como el mayor banco privado del país, por activos y créditos en la actividad doméstica.
- La cuota de producción de créditos a empresas se sitúa en un 17%. En hipotecas la cuota de nuevos créditos se situó por encima del 20%.



Oficina de Santander Totta en Portugal

- Se avanzó en la aplicación móvil del Banco, lo que aumentó las ventas a través de los canales digitales. A final de año, los canales digitales representaron un 28% de las ventas totales de productos del Banco.
- En 2017, Santander Totta fue reconocido como **Mejor Banco en Portugal** por *Euromoney* y *Global Finance* y **Banco del Año** por *The Banker*.

Datos destacados



1. Millones de euros.
2. Créditos brutos. Sin adquisición temporal de activos.
3. Incluye Popular.

*Datos excluyendo Popular

Reino Unido

Santander es uno de los principales bancos del país y cuenta con una innovadora oferta de valor para clientes particulares y pequeñas empresas. En 2017 mantuvo su foco en mejorar la vinculación y experiencia de los clientes a través de la digitalización y simplificación de sus productos.



Oficina de Santander en Reino Unido

+5%
clientes
vinculados

+10%
clientes
digitales

**Prioridades
estratégicas**

**Aumentar la
vinculación de los
clientes y la cuota
de mercado**

**Ofrecer
excelencia
operacional
y digital**

**Lograr un
crecimiento de la
rentabilidad y un
balance sólido**

**Apoyar a las comunidades
a través de las habilidades,
el conocimiento
y la innovación**

Claves del ejercicio 2017

- Los negocios principales de Santander UK registraron buenos resultados, con **crecimiento del margen de intereses, mejora de la eficiencia y calidad del crédito**.
- Santander UK mantiene su estrategia Mundo 1|2|3, que ha transformado el negocio y cuenta ya con 5,4 millones de clientes, un aumento de 275.000 desde diciembre de 2016.
- La base de clientes digitales continuó creciendo, con un total de 5 millones de clientes digitales y 1,9 millones de clientes que utilizan las aplicaciones móviles.
- Sigue desarrollando su propuesta digital con la ampliación de la información en la plataforma de fondos (*Investment Hub*), para ayudar a los 220.000 clientes registrados a entender y satisfacer sus necesidades de inversión.
- Lanzó en junio un programa que permite al cliente solicitar una hipoteca *online* o vía videoconferencia con un asesor financiero. También amplió la funcionalidad de banca por móvil (*Android Pay*).
- Las hipotecas residenciales aumentaron en 600 millones de libras, reflejando los ajustes de precios realizados en un mercado competitivo, con énfasis en el servicio y retención de clientes.
- Puso en marcha la nueva herramienta *NeoCRM*, utilizada por 14.000 comerciales, que permite un mayor conocimiento y una comunicación más relevante con los clientes.
- A pesar de las presiones inflacionistas, la eficiencia operativa continúa beneficiándose de la expansión del negocio y las mejoras en canales digitales, situándose en una ratio del 50%.

Datos destacados

Empleados

25.971 (+1,1%)



Cientes (millones)

25,4 (+0%)



Créditos^{1,2}

235.783 (+0,8%)



Beneficio atribuido¹

1.498 (-2,7%)



Aportación al beneficio
del Grupo



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

Brasil

Santander es el tercer banco privado y el mayor banco extranjero en el país. En 2017 cumplió su objetivo de rentabilidad gracias a un modelo de negocio centrado en el cliente, al compromiso de sus 47.000 empleados y a una estrategia centrada en el crecimiento rentable.



Oficina de Santander en Brasil

Prioridades estratégicas	Crecimiento de ingresos	Aumento de cuota de mercado en consumo y pymes...	Transformación digital	Gestión de riesgos y recuperaciones
---------------------------------	--------------------------------	--	-------------------------------	--

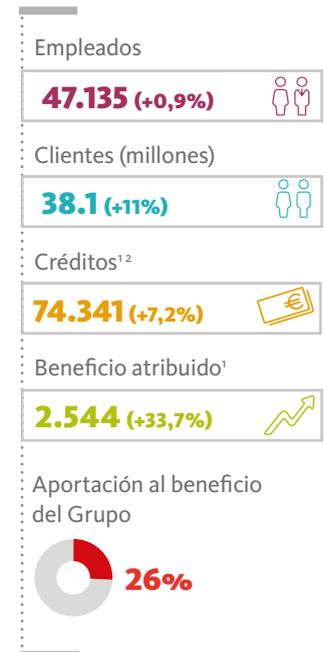
Claves del ejercicio 2017

- El crecimiento del balance, la calidad crediticia y un control adecuado de costes impulsaron un aumento significativo en el beneficio neto de Santander Brasil. Los depósitos crecieron un 37% durante el año y el crédito un 7%. La ratio de eficiencia mejoró 3,9 puntos porcentuales hasta el 35,6%, mientras la morosidad bajó del 5,90% al 5,29%.
- Soluciones para optimizar la experiencia de cliente: **Superdigital**, la aplicación que provee servicios transaccionales sin necesidad de contar con una cuenta bancaria, alcanzó más de 1 millón de clientes y aportó innovaciones como realizar transferencias por chat y compras por Internet. La app **Santander Way**, que simplifica la operativa con tarjeta de crédito, continúa obteniendo una elevada puntuación por parte de los usuarios, con una nota de 4,8 en Apple Store y 4,6 en Google Play.
- Nuevos productos y servicios: **Santander One**, el nuevo canal digital de asesoramiento financiero centrado en la inversión, registró más de 8 millones de visualizaciones, y **Consignado Digital**, que permite a los clientes gestionar su nómina, ayudó a incrementar la cuota de mercado en este segmento en 214 puntos básicos hasta alcanzar el 12,9%. **Santander Corretora** también cuenta con una nueva

aplicación que permite realizar consultas, recibir recomendaciones e inversiones de un modo más ágil.

- Santander Brasil también creó **Santander Auto**, una aseguradora completamente digital que resulta de la joint venture con HDI Seguros.
- Nuevo modelo de operaciones: con foco en la satisfacción del cliente, se implantó un nuevo modelo centrado en la excelencia operativa, con una visión integral (end-to-end) del proceso que viven los clientes en el consumo de productos y servicios.
- Refuerzo de los negocios: Se adquirió el 70% de Ipanema Credit Management, empresa dedicada a la gestión de carteras de créditos morosos. Esta operación aportará más experiencia y conocimientos en el recobro de créditos. En ECM (Equity Capital Markets), Santander Brasil encabeza las operaciones en el país de acuerdo con Dealogic.
- Principales galardones recibidos en 2017: Santander Brasil fue elegido por primera vez **Banco del Año** en Brasil por *The Banker* y **Mejor Banco de Brasil** por *Eurromoney*. Además, se sitúa por segundo año consecutivo entre las mejores empresas para trabajar según *Great Place to Work*.

Datos destacados



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

México

Santander es el segundo banco de México por hipotecas y préstamos a empresas y el tercero por tarjetas de crédito.



Oficina de Santander en México

+24%
clientes
vinculados

+52%
clientes
digitales

Prioridades estratégicas

Aumentar las nóminas y reforzar la oferta Santander Plus para impulsar la lealtad

Consolidar el posicionamiento en pymes y afianzar el liderazgo en hipotecas

Transformación operacional y tecnológica a través de plataformas digitales y de gestión de clientes

Mejorar la atención al cliente en todos los canales y en todo el Banco

Claves del ejercicio 2017

- ▲ Santander México avanzó con su plan de inversión de 15.000 millones de pesos en un periodo de tres años, destinado a iniciativas estratégicas como la modernización de canales, sistemas e infraestructura.
- ▲ Desde su lanzamiento, el programa **Santander Plus** ha alcanzado más de 3,0 millones de clientes, de los cuales el 52% son nuevos.
- ▲ El Banco aumentó en más del 52% su base de clientes digitales respecto a 2016, alcanzando los 1,9 millones de clientes activos.
- ▲ **Lanzamientos:**
 - **Santander Connect**, un nuevo modelo de banca remota, personalizada y 100% digital, donde los clientes interactúan con sus gerentes a través de videollamadas.
 - **Spotlight**, la fábrica digital de Santander México, concentra cerca de 120 personas dedicadas al desarrollo de soluciones digitales con base en una metodología ágil y colaborativa.

- **Tuio**, una iniciativa especial para el segmento popular cuyo objetivo es lograr una inclusión financiera con impacto social medible, a través de una oferta amplia y competitiva que tendrá operaciones, infraestructura y marca propias.
- **Campus Pay**, una aplicación pionera en el país que impulsa la bancarización de jóvenes universitarios y les permite realizar pagos en sus centros educativos a través del *smartphone*.
- **Santander Me**, programa diseñado para acompañar el empoderamiento de las mujeres.
- **Atención con bots**. Santander ha habilitado tres esquemas de respuesta automatizada para clientes a través de robots: en el sitio web, en Facebook y en Twitter. Es el único banco con este esquema automatizado triple en México.
- ▲ **Euromoney** reconoció a Santander México como **Mejor Banco de Inversión en México** y la revista *International Finance Magazine* (IFM) como el **Banco Socialmente más Responsable en México**, por segundo año consecutivo.

Datos destacados

Empleados

18.557 (+5,4%)



Clientes (millones)

15,1 (+12%)



Créditos^{1,2}

26.962 (+4,6%)



Beneficio atribuido¹

710 (+16,5%)



Aportación al beneficio del Grupo



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

Chile

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



Claves del ejercicio 2017

En 2017 Santander Chile introduce *On-boarding Digital*, la primera plataforma 100% digital para que los no clientes se conviertan en clientes. Gracias a *Touch-ID* (huella digital), se puede comprar un producto bancario en segundos a través del móvil. Con esto, el Banco alcanza un millón de clientes digitales, de los cuales 450.000 se han descargado la *app* y 300.000 son clientes activos, las cifras más altas de la banca local.

Lanzamiento de Santander Life, la nueva generación de productos para personas que se vende en un formato 100% digital y que permite acumular



WorkCafé en Chile

Méritos Life. Cuanto mejor sea el comportamiento de pago del cliente, más beneficios obtiene.

Se consolida el modelo WorkCafé, con más de 20 nuevos locales. *WorkCafé* es reconocido no solo por su formato atractivo, sino también por su sistemática comercial apoyada en tecnología digital avanzada.

Santander Chile fue nombrado **Mejor Banco en Chile** por *The Banker*, *Euromoney* y *Latin Finance*. Además, se situó como la segunda mejor gran empresa para trabajar en Chile, según *Great place To Work*.

Datos destacados

Empleados

11.675 (-2,7%)



Clientes (millones)

3,5 (-3,3%)



Créditos^{1,2}

38.249 (+2,7%)



Beneficio atribuido¹

586 (+11,7%)



Aportación al beneficio del Grupo



1. Millones de euros, variación en moneda constante.

2. Créditos brutos. Sin adquisición temporal de activos.

Argentina

Santander Río se sitúa como primer banco privado de Argentina por cuota de negocio gracias a la integración de la banca minorista de Citibank N.A. en el país y al crecimiento orgánico.



Claves del ejercicio 2017

Santander Río incorpora 500.000 clientes individuales y una red de 70 oficinas tras la adquisición del negocio minorista de la filial de Citibank N.A. en Argentina.

La **cuota de mercado** se sitúa en el **10% en créditos** y en el **11% en depósitos**.

Alianza con American Airlines y su programa de viajero frecuente *AAdvantage*®, que permitirá a los clientes de Santander Río sumar millas mediante las compras que realicen con sus tarjetas.



Oficina de Santander Río en Argentina

Continúa el plan de transformación de oficinas, con 276 sucursales convertidas y dos oficinas digitales.

Lanzamiento de los créditos hipotecarios UVA indexados a la inflación.

Santander Río obtuvo el cuarto puesto en el *ranking Great Place to Work*. Además, fue reconocido como Mejor Banco Digital y Mejor Banco Mobile de Latinoamérica por la revista *Global Finance* y como Mejor Banco de Argentina por la revista *LatinFinance*.

Datos destacados

Empleados

9.277 (+17%)



Clientes (millones)

3,6 (+23%)



Créditos^{1,2}

7.608 (+44%)



Beneficio atribuido¹

359 (+14%)



Aportación al beneficio del Grupo



1. Millones de euros, variación en moneda constante.

2. Créditos brutos. Sin adquisición temporal de activos.

Estados Unidos

La franquicia estadounidense de Santander integra un banco comercial en el nordeste de EE.UU. (el mercado más atractivo del país), un negocio de financiación de vehículos de alcance nacional con sede en Dallas, otro de banca privada en Miami que presta servicio a residentes no estadounidenses, una agencia de intermediación (*broker dealer*) en Nueva York y un banco minorista en Puerto Rico.



Oficina de Santander en Estados Unidos

+8%
clientes
vinculados

+5%
clientes
digitales

**Prioridades
estratégicas**

**Mejorar la
experiencia y
lealtad del cliente**

**Convertirse en
financiador de
coches de todos
los segmentos**

**Mejorar la
rentabilidad**

**Seguir cumpliendo
con las expectativas
regulatorias**

Claves del ejercicio 2017

▲ **Santander US** superó el test de estrés de capital exigido por la Reserva Federal y cerró su acuerdo por escrito (*Written Agreement*) de 2014 con dicha institución, logrando así dos hitos regulatorios clave. Como consecuencia de ello, Santander US ha regresado al ciclo normal de validación de capital y ha completado su primer pago de dividendos al Grupo desde 2011. Santander US aumentó sus beneficios un 5% en 2017.

▲ **Santander Bank**, que cuenta con 670 sucursales ubicadas en el nordeste de EE.UU. El margen financiero mejoró sustancialmente a lo largo del año, poniéndose ya a la altura de sus homólogos. El Banco ha seguido mejorando la experiencia del cliente, expandiendo su oferta digital y ampliando su compromiso con la sociedad. Además, anunció un plan a cinco años de 11.000 millones de dólares para invertir en las comunidades en las que opera.

▲ **Banca Corporativa Global (GCB) y Banca Comercial** continuaron demostrando el valor de Santander US al Grupo. Los proyectos de colaboración EE.UU./México y EE.UU./Reino Unido avanzan a buen ritmo, con un número considerable de operaciones cerradas y una holgada cartera de otras nuevas en trámite. La colaboración EE.UU./México incrementó los ingresos transfronterizos

un 64% durante 2015-2017, mientras que la colaboración EE.UU./Reino Unido los aumentó alrededor del 30% en el mismo periodo.

▲ **Santander Consumer USA**, una de las entidades financieras de automoción líderes en Estados Unidos, continuó optimizando su *mix* de clientes, además de afianzar su relación estratégica con Chrysler Capital, mantener su posición de liderazgo en el mercado de ABS y reforzar sus programas de gestión de riesgos, cumplimiento y prácticas con consumidores.

▲ **Banco Santander International** en Miami logró en 2017 un crecimiento de dos dígitos en sus beneficios, impulsado por las entradas de nuevos clientes.

▲ **Banco Santander Puerto Rico** fue nombrado por la revista *Euromoney*, por cuarto año consecutivo, Mejor Banco en Puerto Rico. La entidad no tardó en reabrir sus sucursales tras las secuelas provocadas por el huracán María y continúa colaborando en las actividades de recuperación.

Datos destacados

Empleados

17.560 (+0,3%)



Clientes (millones)

5,0 (-3%)



Créditos^{1,2}

75.389 (-4,3%)



Beneficio atribuido¹

332 (-6,7%)



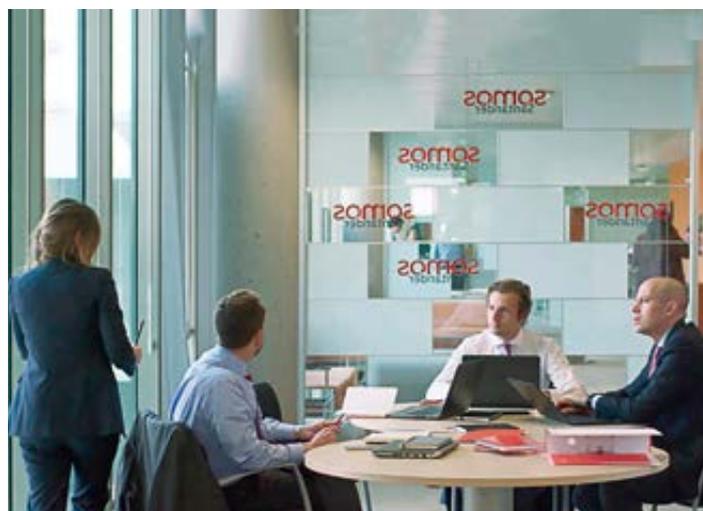
Aportación al beneficio
del Grupo



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

Santander Global Corporate Banking (SGCB)

SGCB es la división de negocio global que acompaña a clientes corporativos e institucionales, ofreciéndoles servicios a medida o productos mayoristas de valor añadido que cubren sus requisitos dada su complejidad y sofisticación. Su principal objetivo es ser el mejor banco para ellos en América Latina y Europa, con centros de negocio sólidos en Estados Unidos y Asia.



Santander Global Corporate Banking (SGCB)

Prioridades estratégicas

Capturar flujos internacionales de negocio entre los países en los que el Grupo tiene presencia

Ofrecer productos de valor añadido para clientes especializados de la red de Banca Comercial

Evolucionar hacia un negocio de bajo consumo de capital

Incrementar la penetración de nuestra franquicia de clientes

Claves del ejercicio 2017

- Las fortalezas de SGCB se asientan en la sólida y extensa red local con la que cuenta Santander, posicionándose así como la mejor franquicia de América Latina e Iberia en mercados de capitales de deuda, *Project Finance*, *Equity Capital Markets* y financiación con respaldo de *Export Credit Agencies* (ECA).
- El negocio de *Cash Management* creció en 2017 por encima de la media del mercado, con mandatos muy significativos a través de la solución de **Santander Cash Nexus**. Ha duplicado el número de transacciones así como su base de clientes activos, tanto de SGCB como de Banca Comercial.
- Export @ Agency Finance**: Posiciones de liderazgo en los *rankings* globales del negocio ECA (n.º 1 en el *ranking* de Dealogic, excluyendo aviones y transporte marítimo). Mantiene el foco en la originación, tanto en mercados consolidados como en nuevos mercados emergentes.
- Trade @ Working Capital Solutions**: Crecimiento significativo en los productos de *Supply Chain Finance*, tanto *Receivables* como soluciones de *Confirming* internacional, especialmente en Latinoamérica.
- Mercado de capitales de deuda**: Santander mantiene su liderazgo en Latinoamérica, con un incremento en la originación y ejecución de operaciones transfronterizas en dólares, libras, euros y en monedas locales. Destaca la participación en las principales emisiones en América y Europa.
- Préstamos corporativos sindicados**: el Banco ha participado en las principales operaciones del año en sus geografías principales.
- Santander mantiene su posición de liderazgo en **financiaci3nes estructuradas** en América Latina, España y Reino Unido.
- En la **actividad de mercados**, fuerte crecimiento de los ingresos en España, Reino Unido y Asia. Mayor aportación interanual en la gestión de libros, destacando Reino Unido, Iberia y México.
- Corporate Finance**: SGCB ha tenido un año histórico en colocación de acciones, con participación en las principales operaciones del año tanto en Europa Continental como América Latina.

Datos destacados

Créditos^{1,2}

87.015 (-5%)



Beneficio atribuido¹

1.821 (+1%)



Aportación al beneficio del Grupo³



1. Millones de euros, variación en moneda constante. 2. Créditos brutos. Sin adquisición temporal de activos.
3. El resultado de esta unidad global está incluido en las cifras de beneficio de los países.

3

INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO

- ▶ **72** Resumen ejecutivo
- ▶ **74** Introducción
- ▶ **75** Estructura de propiedad
- ▶ **78** El consejo de Banco Santander
- ▶ **99** Estructura de Grupo y sistema de gobierno
- ▶ **102** Los derechos de los accionistas y la junta general
- ▶ **104** El equipo directivo de Grupo Santander
- ▶ **106** Transparencia e independencia
- ▶ **108** Retos para 2018





Se presentan nuevos y grandes retos, en un entorno de cambios, que abordaremos con un **sistema de gobierno corporativo robusto** y con la máxima implicación de nuestro consejo de administración

■ **Consejo comprometido, equilibrado y diverso.**

- > De los 14 consejeros, 11 son externos y 3 ejecutivos.
- > Mayoría de consejeros independientes.
- > 36% de mujeres en el consejo.

■ **Igualdad de derechos de los accionistas.**

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

■ **Máxima transparencia en materia de retribuciones.**

■ **A la vanguardia en las mejores prácticas internacionales.**

- > Un sistema de gobierno corporativo adaptado a las directrices y recomendaciones de organismos internacionales.

■ **Un modelo de gobierno corporativo reconocido por índices de inversión socialmente responsable.**

- > Santander permanece en los índices Dow Jones Sustainability Index y FTSE4Good, desde 2000 y 2002, respectivamente.



El perfil y dedicación de los consejeros y su criterio son de enorme valor para que el consejo y el equipo ejecutivo puedan convertir los desafíos tecnológicos en oportunidades



**Ana Botín, presidenta
de Banco Santander**
Junta general de accionistas
7 de abril de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

■ Cambios en la composición del consejo y sus comisiones

En 2017 se ha modificado la composición del consejo para reforzar sus competencias y diversidad:

- ▶ El 26 de junio de 2017 el consejo de administración del Banco, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar a Ms Homaira Akbari y a D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer miembros de la comisión de auditoría y de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, respectivamente, en sustitución de D. Juan Miguel Villar Mir, que renunció a su cargo en ambas comisiones en esa misma fecha.
- ▶ El 28 de noviembre de 2017, a propuesta de la comisión de nombramientos, el consejo de administración acordó, tras haberse obtenido las autorizaciones regulatorias correspondientes, designar consejero independiente a D. Ramiro Mato García-Ansorena, ocupando la vacante que dejó D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga, tras renunciar a su cargo de consejera en esa misma fecha. El consejo nombró también, a propuesta de la comisión de nombramientos, a D. Ramiro Mato García-Ansorena miembro de la comisión ejecutiva, de la comisión de auditoría y de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

El Sr. Mato es licenciado en Económicas por la Universidad Complutense y *Programme Management Development* por la Harvard Business School. Ha desarrollado su dilatada carrera profesional en la banca donde empezó a trabajar en 1980. Tras pasar por diversos puestos en el grupo público Argentaria, algunos en el mercado latinoamericano, en 1993 se incorpora a BNP Paribas, del que ha sido su máximo representante en España y Portugal, y consejero en diferentes compañías del Grupo BNP, en Bolsas y Mercados Españoles, S.A. y en la Asociación Española de Banca.

El nombramiento de D. Ramiro Mato García-Ansorena será sometido a su ratificación en la próxima junta de accionistas.

- ▶ Asimismo, en la reunión del consejo de administración celebrada el 28 de noviembre de 2017, D. Matías Rodríguez Inciarte presentó su renuncia al cargo de consejero, cesando asimismo como vicepresidente del consejo de administración y como miembro de las comisiones ejecutiva y de innovación y tecnología, así como miembro y presidente del comité ejecutivo de riesgos.
- ▶ En la citada reunión de 28 de noviembre de 2017, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar a D. Carlos Fernández González miembro de la comisión de retribuciones, cesando en esa fecha como miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- ▶ En la reunión de 19 de diciembre de 2017, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar a D.ª Belén Romana García miembro de la comisión de innovación y tecnología, ocupando la vacante que dejó D. Matías Rodríguez Inciarte en dicha comisión.

- ▶ Previa propuesta de la comisión de nombramientos, en la sesión celebrada el 13 de febrero de 2018 el consejo de administración acordó someter a la junta general ordinaria, que se prevé celebrar los días 22 o 23 de marzo de 2018, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, el nombramiento de D. Álvaro Antonio Cardoso de Souza como consejero independiente del Banco ocupando la vacante existente tras la renuncia de D. Matías Rodríguez Inciarte.
- ▶ Finalmente, en la sesión celebrada el 13 de febrero de 2018, el consejo de administración acordó igualmente someter a la citada junta general ordinaria de 2018, la modificación del artículo 41 de los Estatutos para reducir los umbrales mínimo y máximo de composición del consejo de administración, que en la actualidad están fijados entre 14 y 22 miembros, a un mínimo de 12 y un máximo de 17 miembros, dimensión más alineada con la recomendación del Código de Buen Gobierno.

Tras las modificaciones anteriormente mencionadas, el consejo de administración y sus comisiones cuentan con una gran diversidad en términos de conocimientos y experiencia profesional para el desempeño eficiente de sus respectivas funciones.

■ Actividades del consejo

- ▶ Durante el año 2017 el consejo se ha reunido 15 veces. En cada reunión ordinaria del consejo, además del informe que realiza la presidenta, el consejero delegado ha presentado informes de gestión del Grupo.
- ▶ Como en años anteriores, una de las reuniones del consejo ha consistido en una sesión monográfica sobre la estrategia global del Grupo a largo plazo, con la que aquel está plenamente comprometido, como camino para la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo.
- ▶ Existe un reporte y acceso directo al consejo de los responsables de las funciones de control interno, es decir, la de riesgos (CRO), cumplimiento (CCO) y auditoría interna (CAE), lo que garantiza la necesaria independencia de dichas funciones y facilita la labor supervisora del consejo sobre las tres líneas de defensa.
- ▶ La transformación digital, el *Big Data* y las nuevas tecnologías de la información, así como los riesgos relacionados con la ciberseguridad y las amenazas tecnológicas han incrementado su importancia entre los temas tratados por el consejo y están completamente integrados en su agenda.
- ▶ El consejo participa activamente en la definición y supervisión de la cultura y valores corporativos, y, en particular, en la política de responsabilidad social corporativa. El 13 de febrero de 2018 ha modificado el Reglamento del Consejo, recogiendo, entre otras, la regulación de una comisión específica de banca responsable, sostenibilidad y cultura que tiene por propósito asistir al consejo en la formulación y revisión de la cultura y valores corporativos y en la relación con los distintos grupos de interés, especialmente, los empleados, los clientes y los consumidores en los países donde el Grupo desarrolla sus actividades.

▶ La demanda social de una mayor transparencia sobre la actividad empresarial, más allá del ámbito financiero, está plenamente interiorizada en la toma de decisiones del consejo en la estrategia a largo plazo, y en la información no financiera divulgada, poniéndose especial foco en el análisis de los riesgos socioambientales.

▣ Política de dividendos

▶ Banco Santander abona tradicionalmente a sus accionistas, con cargo al resultado del ejercicio, tres dividendos a cuenta y un dividendo complementario, en los meses de agosto, noviembre, febrero y mayo, respectivamente. La retribución total con cargo al ejercicio 2017 está previsto que ascienda a 0,22 euros por acción, mediante un *scrip dividend* y tres pagos en efectivo, lo que supone un incremento del 5% en el dividendo total por acción y del 9% en efectivo con respecto al ejercicio 2016.

▶ Hasta la fecha, con cargo a los resultados del ejercicio 2017, se han abonado dos dividendos a cuenta de 0,06 euros por acción, en agosto de 2017 y febrero de 2018, y otro de 0,04 euros por acción, en noviembre de 2017, a través del programa *Santander Dividendo Elección*, con un porcentaje de suscripción del 84,61%. De aprobarse por la junta general ordinaria de accionistas en 2018, se realizará, en el próximo mes de mayo, el abono de un dividendo complementario en efectivo de 0,06 euros por acción.

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

▣ Atenciones estatutarias

▶ El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2017 a 4,7 millones de euros, que es un 22% inferior al importe máximo acordado por la junta general de accionistas de 7 de abril de 2017.

Retribuciones de los consejeros ejecutivos

▶ La junta general de accionistas de 7 de abril de 2017 aprobó igualmente la ratio máxima del 200% entre los componentes variables y fijos de la remuneración total para el ejercicio 2017, para un máximo de 1.000 miembros del 'colectivo identificado', entre los que se incluyen los consejeros ejecutivos.

▶ Asimismo, la referida junta general de accionistas de 7 de abril de 2017 aprobó, con carácter vinculante, la política de remuneraciones de los consejeros de Banco Santander, S.A. para los ejercicios 2017, 2018 y 2019 y, con carácter consultivo, el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

▶ Inversores y analistas valoraron positivamente, entre otros extremos, la simplificación de la estructura de los componentes variables de la remuneración, la mejora del ajuste por riesgo *ex ante* de la retribución variable y el aumento de la ponderación 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, integrados en la política de remuneración de consejeros.

▣ Nombramientos en filiales

▶ Durante 2017 la comisión de nombramientos ha informado favorablemente la designación de consejeros y miembros de la alta dirección de las principales sociedades filiales de Grupo Santander, después de evaluar sus habilidades, competencias e idoneidad para el puesto.

▣ Sistema de gobierno interno del Grupo

▶ Durante el año 2017 el Grupo ha continuado desarrollando y actualizando su Marco de Gobierno Interno, formado por un modelo que regula las relaciones matriz-filiales y unos marcos corporativos que lo desarrollan. Los marcos corporativos cubren las distintas funciones y ámbitos de decisión que el consejo de administración considera relevantes. Se han aprobado nuevos marcos corporativos (de ciberseguridad y de externalizaciones y acuerdos con terceros) y se han actualizado aquellos que se ha considerado necesario.

▶ Asimismo, el área de Gobierno Interno sigue avanzando en su labor de adaptar la estructura de gobierno del Grupo en línea con las expectativas del consejo. Esta labor continua centrándose en:

- La supervisión de la aplicación efectiva del modelo de gobierno matriz-filiales.
- El aseguramiento de la coherencia interna y eficacia del sistema de Gobierno Interno y de los distintos elementos que lo integran (modelo de gobierno, marcos corporativos, modelos operativos, políticas y procedimientos).
- La identificación de áreas donde es necesaria la implantación de nuevas reglas y mejoras.
- El aseguramiento del consistente desarrollo y aplicación de la política de documentos y la administración del repositorio donde están disponibles.
- La supervisión de la aplicación del sistema de Gobierno Interno en todo el Grupo.

Estas iniciativas continúan siendo desarrolladas dentro de un plan de acción enfocado en tres dimensiones: simplificación, implementación efectiva y comunicación continuada.

▶ Finalmente, con el objetivo de impulsar la mejora continua de la eficacia global de nuestros órganos de Gobierno, en julio de 2017 se anunció la creación de la *Board Governance Office*. Esta nueva unidad desempeñará un papel fundamental para asegurar aún más que el consejo, sus comisiones y los comités ejecutivos cumplan su función con máxima eficacia. También proporciona la garantía adicional de que la consistencia de la gobernanza se está aplicando de modo coherente en todos nuestros órganos de Gobierno.

▣ 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, individuales y consolidados, de 2017, además de otros documentos como el informe anual del Grupo, la memoria de sostenibilidad, el informe con relevancia prudencial (Pilar III), el informe anual de gobierno corporativo y el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros. Todos ellos se encuentran publicados en la página web corporativa del Grupo (www.santander.com).

1. Introducción

En Santander contamos con un sistema de gobierno corporativo eficaz y robusto que nos permite afrontar con seguridad los diferentes retos que se presentan al Grupo en un entorno cada día más complejo.

Durante este año hemos seguido avanzando en la senda del buen gobierno, reforzando y mejorando nuestra estructura de gobierno corporativo, alineándola con nuestra estrategia a largo plazo y con los más altos estándares internacionales, para aumentar la confianza de nuestros accionistas, inversores y resto de *stakeholders*, en un entorno que exige cada vez más transparencia.

El consejo de administración, plenamente involucrado y comprometido con la cultura corporativa y la estrategia del Grupo, cuenta con la cualificación, experiencia, conocimiento, dedicación y diversidad necesarios para alcanzar nuestro objetivo de convertir a Santander en el mejor banco comercial, que ayude a contribuir al progreso de las personas y de las empresas y que transmita los valores en los que creemos. Una renovación planificada y profesionalizada del consejo permite contar en todo momento con el mejor talento para lograr ese reto.

En línea con la visión y misión del Banco, el consejo de administración, en el marco de su función general de supervisión, de forma indelegable, aprueba y supervisa las principales políticas y estrategias generales y, en particular, el plan estratégico, el sistema de gobierno corporativo y gobierno interno del Grupo, definiendo su estructura organizativa, la cultura y valores corporativos, la política de responsabilidad social corporativa, y la estructura del Grupo de sociedades, asegurando que están en línea con la estrategia de negocio y el apetito de riesgo, y estableciendo mecanismos que aseguren que todas las entidades del Grupo conocen su encaje en dichas estrategias y cuentan con procesos y mecanismos consistentes con los de la matriz.

En especial, el consejo promueve una sólida cultura de riesgos, asegurando su alineación con el sistema de gobierno corporativo y de gobierno interno, con el plan estratégico, de capital y financiero y su consideración en las políticas de remuneración. En el último año, tras la incorporación de D. Ramiro Mato García-Ansorena, el consejo de administración de Banco Santander ha reforzado sus conocimientos y experiencia profesional en materia financiera y de riesgos.

Por último, el consejo de administración, con el objetivo de supervisar la ejecución de un negocio responsable y sostenible a largo plazo, ha modificado el Reglamento del Consejo para, entre otras, prever la creación de una comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura que le asesorará específicamente en estas materias y en la relación con los distintos grupos de interés.



Consejo de Administración. Diciembre de 2017.

2. Estructura de la propiedad

■ Número de acciones y participaciones relevantes

Número de acciones

En 2017, el Banco ha llevado a cabo dos ampliaciones de capital:

1. La primera el 27 de julio de 2017, fue diseñada para asegurar que no hubiera deterioro en los ratios del capital del Grupo como consecuencia de la adquisición del 100% del capital social de Banco Popular Español, S.A. Se emitieron 1.458.232.745 acciones nuevas, representativas del 10% del capital social de la Entidad a cierre de 2016. El total de las nuevas acciones suscritas más las adicionales solicitadas representó una demanda de 8,2 veces las acciones ofrecidas en el aumento de capital.
2. La segunda, en el marco del programa *Santander Dividendo Elección*, se hizo efectiva el 6 de noviembre de 2017. En ella se emitieron 95.580.136 acciones nuevas, representativas del 0,7% del capital social de la Entidad a cierre de 2016.

A 31 de diciembre de 2017, el capital social del Banco estaba representado por 16.136.153.582 acciones. A dicha fecha, la capitalización según cotización de cierre en el Sistema de Interconexión Bursátil (mercado continuo) de las bolsas españolas era de 88.410 millones de euros.

Todas las acciones incorporan los mismos derechos políticos y económicos.

Participaciones relevantes

A 31 de diciembre de 2017, los únicos titulares que figuraban en el registro de accionistas del Banco con una participación superior al 3%¹ eran State Street Bank and Trust Company (13,32%), The Bank of New York Mellon Corporation (8,83%), Chase Nominees Limited (7,41%), EC Nominees Limited (3,43%), Caceis Bank (3,13%), Clearstream Banking S.A. (3,10%) y BNP Paribas (3,03%).

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 voto².

Teniendo en cuenta el número actual de miembros del consejo de administración (14), 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 7,14%.

■ Pactos parasociales y otros pactos relevantes

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

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.

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

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) figura una comunicación de participación significativa efectuada por Blackrock, Inc. el 9 de agosto de 2017 donde se atribuye una participación indirecta en derechos de voto atribuidos a las acciones del Banco del 5,940% y una participación adicional del 0,158% a través de instrumentos financieros. No obstante, la entidad Blackrock, Inc no figuraba a la fecha indicada, ni a 31 de diciembre de 2017 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 2017, la sindicación comprendía un total de 79.072.050 acciones del Banco (0,49% de su capital social) según el siguiente desglose:

Suscriptores del pacto parasocial	Número de acciones
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola O'Shea	918.136
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola O'Shea ¹	16.843.109
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola O'Shea ²	17.922.803
D.ª Paloma Botín-Sanz de Sautuola O'Shea ³	8.394.905
D.ª Carmen Botín-Sanz de Sautuola O'Shea	9.497.451
PUENTEPUMAR, S.L.	-
LATIMER INVERSIONES, S.L.	-
CRONJE, S.L., Unipersonal ⁴	19.362.840
NUEVA AZIL, S.L. ⁵	6.132.806
TOTAL	79.072.050

- Indirectamente 7.800.332 acciones a través de Puente San Miguel, S.L.U.
- Indirectamente 12.591.853 acciones a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U.
- Indirectamente 7.187.903 acciones a través de Bright Sky 2012, S.L.
- Controlada por D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola O'Shea.
- Controlada por D.ª Carolina Botín-Sanz de Sautuola O'Shea.

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 autocartera³ 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.

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

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 2017, las acciones de la sociedad, mantenidas en autocartera por la sociedad o sus sociedades dependientes, ascendían a 3.913.340, representativas del 0,024% del capital social a dicha fecha (a cierre de 2016, 1.476.897 acciones, el 0,010% del capital social del Banco a dicha fecha).

El siguiente cuadro recoge la media mensual de los porcentajes de autocartera durante los años 2017 y 2016.

■ MEDIA MENSUAL DE AUTOCARTERA¹

% sobre el capital social del Banco²

	2017	2016
Enero	0,05%	0,01%
Febrero	0,02%	0,3%
Marzo	0,01%	0,02%
Abril	0,01%	0,04%
Mayo	0,02%	0,05%
Junio	0,03%	0,05%
Julio	0,07%	0,02%
Agosto	0,10%	0,06%
Septiembre	0,09%	0,18%
Octubre	0,08%	0,06%
Noviembre	0,07%	0,03%
Diciembre	0,05%	0,02%

1. En el apartado A.8 del informe anual de gobierno corporativo, se incluye más información sobre esta materia.

2. Media mensual de la posición diaria de autocartera.

Las operaciones con acciones propias realizadas por las sociedades consolidadas durante el ejercicio 2017 han supuesto la adquisición de 239.028.959 acciones, equivalentes a un importe nominal de 119,5 millones de euros (importe efectivo de 1.309,4 millones de euros), y la venta de 236.592.516 acciones, por importe nominal de 118,3 millones de euros (importe efectivo de 1.331,6 millones de euros).

En el ejercicio 2017 el precio medio de compra de acciones del Banco fue de 5,48 euros por acción y el precio medio de venta de acciones del Banco de 5,63 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 26.226.030 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 7 de abril de 2017, bajo el punto quinto del orden del día, fue de 3.645.585.175 euros. El plazo del que disponen los administradores del Banco para ejecutar y efectuar ampliaciones de capital hasta este límite finaliza el 7 de abril de 2020. 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 1.458.234.070 euros.

A la fecha del presente documento se ha hecho uso de esta autorización en un importe de 729.116.372,50 euros, en virtud del acuerdo de aumento de capital con derecho de suscripción preferente adoptado en julio de 2017 con ocasión de la compra de Banco Popular Español, S.A.

Sigue vigente el acuerdo de la junta de 27 de marzo de 2015 relativo a la delegación al consejo de 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, al amparo de esta delegación, se han efectuado dos emisiones de participaciones preferentes contingentemente convertibles en acciones ordinarias del Banco de nueva emisión, con exclusión del derecho de suscripción preferente de sus accionistas, por un importe nominal total de 1.750 millones de euros: una en abril de 2017, por un importe nominal de 750.000.000 euros, y otra en septiembre de 2017, por un importe nominal de 1.000.000.000 euros.

Además, la junta general ordinaria celebrada el 7 de abril de 2017 aprobó los siguientes acuerdos:

- 1 Un aumento de capital social con cargo a reservas, por importe máximo determinable según los términos del acuerdo, 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 2017, la posibilidad de recibir acciones liberadas por un importe equivalente al mismo.

El aumento de capital citado se ejecutó el 14 de noviembre de 2017, emitiéndose 95.580.136 nuevas acciones de 0,5 euros de valor nominal unitario (equivalente a 47.790.068 euros), que corresponden a un total del 0,7% del capital social del Banco a cierre de 2016.

- 2 Dejar sin efecto, en la parte no utilizada, la delegación acordada en la junta general de 18 de marzo de 2016, y delegar nuevamente 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, 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 7 de abril de 2022, al término del cual quedará cancelado por caducidad en la parte que no haya sido ejercitado.

A la fecha del presente documento se ha hecho uso de esta autorización por importe de 13.870.611.883,23 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 con emisión de nuevas acciones 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 no 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

Nacionalidad española.

Nacida en 1960 en Santander, España.

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. Asimismo, 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*) y miembro del consejo asesor del Massachusetts Institute of Technology (*MIT's CEO Advisory Board*).

Comisiones del consejo de las que es miembro

Ejecutiva (presidenta) e innovación y tecnología (presidenta).



D. José Antonio Álvarez Álvarez

CONSEJERO DELEGADO

Consejero ejecutivo

Nacionalidad española.

Nacido en 1960 en León, España.

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 of Zachodni WBK, S.A. Asimismo, ha sido consejero de Bolsas y Mercados Españoles (BME).

Comisiones del consejo de las que es miembro

Ejecutiva e innovación y tecnología.



Mr Bruce Carnegie-Brown

VICEPRESIDENTE

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

Nacionalidad británica.

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 de Lloyd's of London. 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 18 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

Nacionalidad española.

Nacido en 1946 en Madrid, España.

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., de Vocento, S.A., de Vallehermoso, S.A. y de Merlin Properties, SOCIMI, S.A. En la actualidad, es también presidente de Banco Popular Español, S.A. y consejero no ejecutivo de Inditex.

Comisiones del consejo de las que es miembro

Ejecutiva e innovación y tecnología.



D. Guillermo de la Dehesa Romero

VICEPRESIDENTE

Consejero externo

Nacionalidad española. Nacido en 1941 en Madrid, España.

Se **incorporó al consejo** en 2002.

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

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 Group, 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, presidente no ejecutivo de Santa Lucía 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 e innovación y tecnología.



Ms Homaira Akbari

Consejera externa (independiente)

Nacionalidad estadounidense y francesa. Nacida en 1961 en Teherán, Irán.

Se **incorpora al consejo** en 2016.

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

Es CEO de AKnowledge Partners, 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 presidenta y CEO 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

Auditoría e innovación y tecnología.



D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

Consejero externo

Nacionalidad española. Nacido en 1952 en Madrid, España.

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 (BME) y la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid.

Comisiones del consejo de las que es miembro

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



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

Consejero externo

Nacionalidad española. Nacido en 1973 en Santander, España.

Se **incorporó al consejo** en 2004.

Licenciado en Derecho.

Es presidente ejecutivo de JB Capital Markets, Sociedad de Valores, S.A.U.

Otros cargos relevantes: además de su actividad profesional en el sector financiero, colabora con diversas instituciones sin ánimo de lucro. Desde 2014 es presidente de la Fundación Botín y es asimismo patrono de la Fundación Princesa de Girona.



D.ª Sol Daurella Comadrán

Consejera externa (independiente)

Nacionalidad española.
Nacida en 1966 en Barcelona, España.

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)

Nacionalidad mexicana y española. 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: ha sido 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 retribuciones.



D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer

Consejera externa (independiente)

Nacionalidad española.
Nacida en 1949 en Barcelona, España.

Se **incorporó al consejo** en 2012.

Doctora en Derecho y Licenciada en Psicología.

Es Catedrática emérita de la Universidad Ramon Llull, directora de la Cátedra de Justicia Social Restaurativa, consejera de Unibasq y Aqu (agencias de calidad del sistema universitario vasco y catalán) y de Gawa Capital Partners, S.L.

Otros cargos relevantes: anteriormente ha sido Rectora de la Universidad Ramon Llull, miembro del comité permanente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), vocal del Consejo General del Poder Judicial, miembro del comité científico de política criminal del Consejo de Europa, directora general del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya y miembro del consejo asesor de Endesa-Catalunya.

Comisiones del consejo de las que es miembro
Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento e innovación y tecnología.



D.ª Belén Romana García

Consejera externa (independiente)

Nacionalidad española.
Nacida en 1965 en Madrid, España.

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, London y de Aviva Italia Holding SpA, así como miembro del consejo asesor de la Fundación Rafael del Pino.

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), supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento e innovación y tecnología.



▶ Con la incorporación de D. Ramiro Mato García-Ansorena como nuevo consejero, el consejo refuerza sus conocimientos y experiencia profesional, 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. Juan Miguel Villar Mir

Consejero externo (independiente)

Nacionalidad española.
Nacido en 1931 en Madrid, España.

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.



D. Ramiro Mato García-Ansorena

Consejero externo (independiente)

Nacionalidad española.
Nacido en 1952 en Madrid, España.

Se **incorporó al consejo** en 2017.

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y *Programme Management Development* por la Harvard Business School.

Otros cargos relevantes: Ha ocupado diversos cargos en Banque BNP Paribas, entre ellos, el de Presidente del Grupo BNP Paribas en España. Anteriormente, desempeñó distintos puestos de relevancia en Argentaria. Ha sido consejero de la Asociación Española de Banca (AEB) y de Bolsas y Mercados Españoles, S.A. (BME) y miembro del patronato de la Fundación Española de Banca para Estudios Financieros (FEBEF).

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



D. Jaime Pérez Renovales

Secretario general y del consejo

Nacionalidad española.
Nacido en 1968 en Valladolid, España.

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: es presidente no ejecutivo de Santusa Holding, S.L., de Santander Holding Internacional, S.A. y de Servicios de Alarmas Controladas por Ordenador, S.A.; es consejero no ejecutivo de Portal Universia, S.A. Asimismo, es miembro del patronato de la Fundación Universia, de la Fundación Banco Santander y de su comisión ejecutiva y de la Fundación Generación 2015. Anteriormente, 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, asistente permanente a la Comisión Delegada del Gobierno de Asuntos Económicos 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, e innovación y tecnología.

Nombramiento, ratificación y reelección de consejeros en la junta general ordinaria de 2018

De acuerdo con el artículo 55 de los Estatutos sociales⁴ y el artículo 27 del Reglamento del Consejo⁴, 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 2018, que se prevé celebrar los días 22 o 23 de marzo, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, y siguiendo el turno determinado por la antigüedad en el cargo para la renovación anual y por terceras partes del consejo, se propondrá la reelección de D. Carlos Fernández González, Ms Homaira Akbari, D.^a Sol Daurella Comadrán, D. Guillermo de la Dehesa y D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca, los tres primeros como consejeros independientes y los otros dos como consejeros externos no dominicales ni independientes.

Asimismo, se someterá a la junta general la ratificación del nombramiento de D. Ramiro Mato García-Ansorena, como consejero independiente, inicialmente designado por cooptación para cubrir la vacante que dejó D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga, así como el nombramiento de D. Álvaro Antonio Cardoso de Souza como consejero independiente, para ocupar la vacante existente tras la renuncia de D. Matías Rodríguez Inciarte.

Los perfiles profesionales y descripción de su actividad figuran en las páginas anteriores, en la página web corporativa del Grupo (www.santander.com) y en la propuesta de acuerdos sobre su reelección, nombramiento o ratificación, según corresponda, que se someterán a la aprobación de la junta general ordinaria de accionistas de 2018.

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

4. Los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo de Banco Santander figuran publicados en la página web corporativa del Grupo (www.santander.com).

COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

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 de innovación y tecnología
Presidenta	D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	■		P					P
Consejero delegado	D. José Antonio Álvarez Álvarez	■		■					■
Vicepresidentes	Mr Bruce Carnegie-Brown		I	■		P	P	P	■
	D. Rodrigo Echenique Gordillo	■		■					■
	D. Guillermo de la Dehesa Romero		E	■		■	■	■	■
Vocales	Ms Homaira Akbari		I		■				■
	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca		E	■		■	■	■	■
	D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea		E						
	D. ^a Sol Daurella Comadrán		I			■	■		
	D. Carlos Fernández González		I		■	■	■		
	D. ^a Esther Giménez-Salinas i Colomer		I					■	■
	D. Ramiro Mato García-Ansorena ⁵		I	■	■			■	
	D. ^a Belén Romana García		I		P			■	■
	D. Juan Miguel Villar Mir		I						
	Total								
Secretario general y del consejo	D. Jaime Pérez Renovales			■	■	■	■	■	■

1. 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.

2. Acciones sindicadas. Véase página 9.

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

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

Función

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

El Reglamento del Consejo (artículo 3) reserva a este, con carácter indelegable, la aprobación de las políticas y estrategias generales y 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 aprobación de nuevos productos, actividades y servicios, de control y gestión de riesgos (incluidos los fiscales), de gobierno corporativo y gobierno interno del Banco y su Grupo, incluyendo la definición de la estructura organizativa, la política de externalización de servicios o actividades, la cultura y valores corporativos, incluyendo la política de responsabilidad social corporativa, la política 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, incluyendo los responsables de las funciones de control interno y otros puestos clave) 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.

Participación en el capital social

Directa	Indirecta	Acciones representadas	Total	% del capital social	Fecha de primer nombramiento	Fecha de último nombramiento	Fecha de expiración ¹	Fecha de la última propuesta de la comisión de nombramientos
918.136	19.362.840	-	20.280.976 ²	0,126%	04.02.1989	07.04.2017	Primer semestre de 2020	21.02.2017
924.541	-	-	924.541	0,006%	25.11.2014 ³	07.04.2017	Primer semestre de 2020	21.02.2017
22.263	-	-	22.263	0,000%	25.11.2014 ⁴	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
935.773	14.474	-	950.247	0,006%	07.10.1988	07.04.2017	Primer semestre de 2020	21.02.2017
172	-	-	172	0,000%	24.06.2002	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
22.000	-	-	22.000	0,000%	27.09.2016	07.04.2017	Primer semestre de 2020	21.02.2017
3.463.716	-	-	3.463.716	0,021%	30.06.2015 ⁶	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
5.272.830	12.649.973	119.466.183	137.388.986	0,851%	25.07.2004	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
142.094	456.970	-	599.064	0,004%	25.11.2014 ⁷	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
18.524.499	3	-	18.524.502	0,115%	25.11.2014 ⁴	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
6.014	-	-	6.014	0,000%	30.03.2012	07.04.2017	Primer semestre de 2020	21.02.2017
0	-	-	0	0,000%	28.11.2017	28.11.2017	Primer semestre de 2021	27.11.2017
166	-	-	166	0,000%	22.12.2015	07.04.2017	Primer semestre de 2020	21.02.2017
1.328	-	-	1.328	0,000%	07.05.2013	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
30.233.532	32.484.260	119.466.183	182.183.975	1,129%				

5. Su nombramiento se someterá a la ratificación de la junta general que se prevé celebrar el día 22 o 23 de marzo de 2018, en primera o segunda convocatoria.

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

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

■ Presidente de la comisión

■ Independiente

■ Externo no dominical ni independiente

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 ejercerán 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 14 miembros, nueve 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, dos 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.

■ Modificaciones introducidas en su regulación durante el último año

En su reunión de fecha 13 de febrero de 2018 el consejo de administración aprobó la modificación del Reglamento del Consejo del Banco, para, entre otras, reforzar las funciones de supervisión de las comisiones del consejo, en consonancia con las recomendaciones y mejores prácticas de funcionamiento publicadas en el ejercicio 2017 por diferentes organismos nacionales e internacionales.

En concreto, se ha procedido a la adaptación del Reglamento del Consejo a (i) la Guía Técnica 3/2017, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público, de 27 de junio de 2017, así como a (ii) la Guía de Gobierno Interno, de la Autoridad Bancaria Europea y a (iii) la Guía conjunta de la Autoridad Bancaria Europea y de la Autoridad Europea de Valores y Mercados, de evaluación de idoneidad de los miembros del consejo de administración y directivos con funciones clave, publicadas ambas el 26 de septiembre de 2017, que entrarán en vigor el 30 de junio de 2018.

Asimismo se ha previsto la creación de una nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, que se regula en el artículo 21 del Reglamento del Consejo.

Esta modificación del Reglamento del Consejo muestra el compromiso del Grupo para cumplir en todo momento con los más altos estándares de gobierno corporativo y supone un nuevo avance en el fortalecimiento de su sistema de gobierno interno.

■ Tamaño y composición del consejo

Desde finales de 2010, el tamaño del consejo se ha reducido en un 30%, pasando de 20 a 14 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.

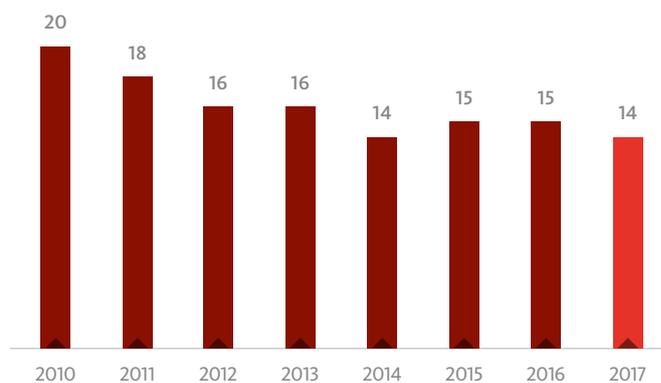
Conforme al artículo 6.3 del Reglamento del Consejo, la comisión de nombramientos ha procedido a verificar el carácter de cada consejero. Su propuesta ha sido elevada al consejo, que la ha aprobado en su sesión de 13 de febrero de 2018.

El consejo tiene actualmente 14 miembros, de los que tres son ejecutivos y 11 externos. De estos últimos, ocho son independientes, y tres no son, a juicio del consejo, ni dominicales ni independientes.

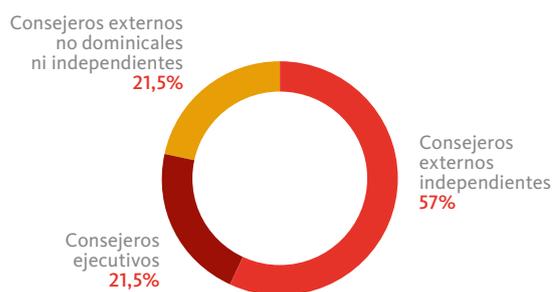
Previo propuesta de la comisión de nombramientos, en la sesión celebrada el 13 de febrero de 2018 el consejo de administración acordó someter a la junta general ordinaria, que se prevé celebrar los días 22 o 23 de marzo de 2018, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, el nombramiento de D. Álvaro Antonio Cardoso de Souza como consejero independiente del Banco ocupando la vacante existente tras la renuncia de D. Matías Rodríguez Inciarte. De acordarse la citada propuesta, el consejo de administración pasaría a estar compuesto por 15 miembros.

Asimismo, en la sesión celebrada el 13 de febrero de 2018, el consejo de administración acordó igualmente someter a la citada junta general ordinaria de 2018, la modificación del artículo 41 de los Estatutos para reducir los umbrales mínimo y máximo de composición del consejo de administración, que ahora están fijados entre 14 y 22 miembros, a un mínimo de 12 y un máximo de 17, dimensión más alineada con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno.

■ 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 y D. Rodrigo Echenique Gordillo.

Consejeros externos independientes

El Reglamento del Consejo (artículo 6.2.c)) incorpora la definición legal de consejero independiente que establece el artículo 529 duodécimas 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. Ramiro Mato García-Ansorena, D.ª Belén Romana García y D. Juan Miguel Villar Mir.

Dado el número actual de consejeros (14), el porcentaje de externos independientes en el consejo es de un 57%.

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

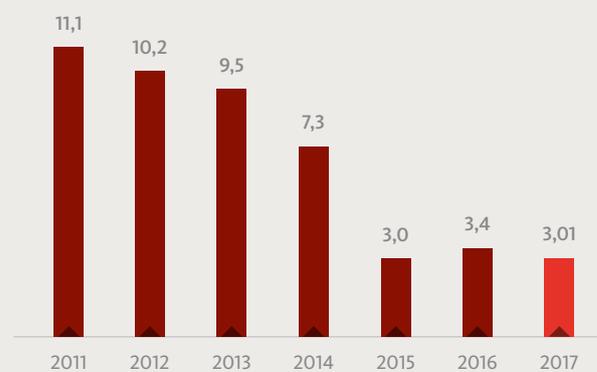
D. Guillermo de la Dehesa Romero y D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca son consejeros externos no dominicales ni independientes. Ninguno puede ser clasificado como consejero dominical al no poseer o representar una participación accionarial igual o superior a la que se considera legalmente como significativa, 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.

El consejo de administración, a propuesta de la comisión de nombramientos y tras un análisis de las prácticas en mercados y compañías comparables, decidió el 13 de febrero de 2018 atenerse al umbral legal de participación significativa (3% del capital) para calificar a un consejero como dominical. Dado que la participación accionarial que representa D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (0,98%) está por debajo del citado umbral, éste ha dejado de reunir las condiciones para ser considerado consejero dominical, no pudiendo ser considerado consejero independiente conforme al art. 529 duodecimos.4.i de la Ley de Sociedades de Capital. En consecuencia, el consejo de administración, también a propuesta de la citada comisión, acordó en la indicada fecha cambiar su calificación a la de otros consejeros externos.

Por ello, a juicio del consejo de administración, previo informe de la comisión de nombramientos, los tres citados consejeros son clasificados como consejeros externos no dominicales ni independientes con arreglo al artículo 529 duodecimos 4 de la Ley de Sociedades de Capital y al artículo 6.2 del Reglamento del Consejo.

■ AÑOS EN EL CARGO DE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES

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



■ Diversidad en el consejo

Corresponde a la comisión de nombramientos, según establece el artículo 18.4.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.

El Banco cuenta con una política de selección de consejeros que contempla y favorece la diversidad en el consejo de administración, contemplando cuestiones como la experiencia y conocimientos, la diversidad geográfica y de género y que, en general, no adolece de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna, desde ningún punto de vista, incluyendo por cuestiones de edad o discapacidad. El Banco aplica dicha política con ocasión de la selección de consejeros para cubrir las vacantes que se produzcan.

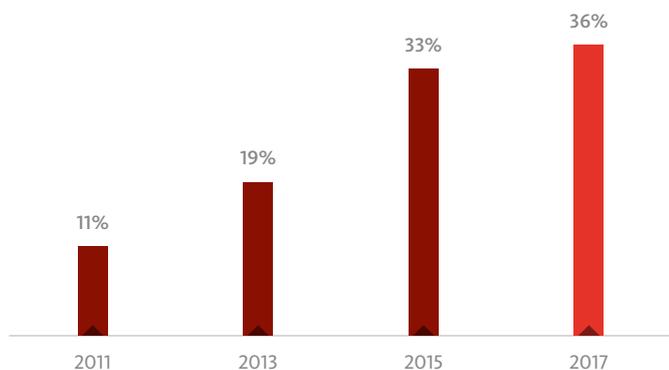
Por lo que se refiere a la diversidad de género, tanto la comisión de nombramientos como el consejo de administración son conscientes de la importancia de fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y de la conveniencia de incorporar al consejo mujeres que reúnan los requisitos de capacidad, 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 superado al representar actualmente el 36%.

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

El porcentaje de mujeres en el consejo de Banco Santander (36%) 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	14	5	35,7%
Comisión ejecutiva	7	1	14,29%
Comisión de auditoría	4	2	50,0%
Comisión de nombramientos	5	1	20,0%
Comisión de retribuciones	5	1	20,0%
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	6	2	33,3%
Comisión de innovación y tecnología	9	4	44,4%

■ 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 y consejero 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 con la comisión de nombramientos.

- La comisión de auditoría está presidida por una consejera independiente, que ejerce como *financial expert*. Todos sus miembros son consejeros independientes.
- De las facultades delegadas en la presidenta y el consejero delegado quedan excluidas las que se reserva de forma exclusiva el propio consejo y ejercita directamente en el desempeño de su función general de supervisión.
- La presidenta no puede ejercer simultáneamente el cargo de consejera delegada de la Entidad.
- Las funciones corporativas de riesgos, cumplimiento y auditoría interna, como unidades independientes, reportan periódicamente al consejo de administración y tienen acceso directamente a este cuando estiman conveniente. Además, las funciones de riesgos y cumplimiento reportan a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y atienden los requerimientos de información que reciben de esta en el ejercicio de sus funciones, y la de auditoría interna a la comisión de auditoría.

■ 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 29 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 10 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.

■ 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 14 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*).

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

■ COMPARATIVA DEL NÚMERO DE REUNIONES CELEBRADAS*

	Santander	Media España	Media Estados Unidos	Media Reino Unido
Consejo	15	10,8	8,2	7,8
Comisión ejecutiva	47	9	2,5	-
Comisión de auditoría	12	8	12,8	8,2
Comisión de nombramientos	11	5,7	5,8	5,0
Comisión de retribuciones	11	5,7	7,9	7,6
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	12	16	10,9	8,0

* Fuente: Índices Spencer Stuart 2017 de Consejos de Administración (España, Estados Unidos y Reino Unido).

■ Secretario del consejo

Los Estatutos (artículo 45.2) y el Reglamento del Consejo (artículo 12) 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 18.4.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 2017, el consejo de administración se ha reunido 15 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 y una periodicidad mínima trimestral.

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

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 43.2 y 48.1 de los Estatutos y 8.2 del Reglamento del Consejo). 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, directamente involucrada en la estrategia a largo plazo y en la cultura corporativa.

■ Consejero delegado

▶ El consejero delegado tiene encomendada la gestión ordinaria del negocio, con las máximas funciones ejecutivas (artículos 49.1 y 11.1 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, como unidades independientes, al consejo de administración.

▶ Asimismo le reportan los *country heads* que representan al Grupo en los países en los que opera.

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 14 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 2017 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 y, muy especialmente, de la estrategia del Grupo con la que está plenamente involucrado. 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 y si mantienen su capacidad para ejercer el buen gobierno del Grupo. 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

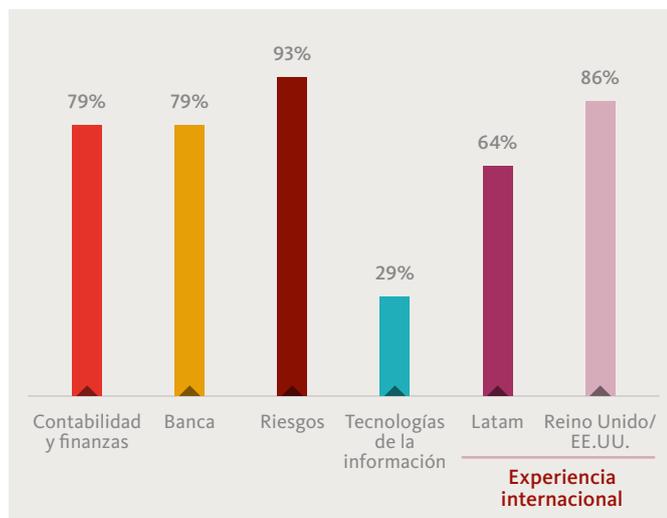
Dado el compromiso del consejo de mejora continua, existe un programa de formación continuada de los consejeros.

En el marco del programa continuado de formación de consejeros que tiene el Banco, durante 2017 se han celebrado diez sesiones en las que se han abordado en profundidad, entre otros, los siguientes asuntos: nuevo método de cálculo de las provisiones por riesgo de crédito; marco regulatorio y supervisión en EE.UU. (TLAC, CCAR); *reporting* público de información financiera; *Risk Identification Assessment*; marco y perfil de riesgo operacional del Santander; modelos de riesgo de crédito; ciberriesgo; prevención de blanqueo de capitales; profundizar en el *Risk Appetite Statement* del 2018; MIFID II.

Asimismo, el Reglamento del Consejo (artículo 26.7) 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, el consejero nombrado el 28 de noviembre de 2017, D. Ramiro Mato García-Ansorena, está asistiendo a un programa de inducción específico para nuevos consejeros que cubre los aspectos más relevantes del Grupo.

Asimismo, en el ejercicio 2017 la comisión de auditoría ha puesto a disposición de los nuevos miembros que se incorporan a la comisión un programa de información o inducción sobre las materias objeto de su competencia, que permite asegurar su participación activa desde el primer momento. En este sentido, la consejera Ms Homaira Akbari, nombrada miembro de la comisión de auditoría el 26 de junio de 2017, asistió a ese programa de formación específica para los miembros de la comisión.

% competencias relevantes de los miembros del consejo



Autoevaluación del consejo

De acuerdo con el artículo 24.7 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.

De acuerdo con el artículo 18.4.(j) del Reglamento del Consejo, la comisión de nombramientos ha informado del proceso de autoevaluación del consejo, así como de sus comisiones, que en 2017 ha llevado a cabo el consejo con el apoyo de una firma externa, cuya independencia ha sido verificada por la comisión.

La autoevaluación contiene una sección especial para la evaluación de la presidenta, del consejero delegado, del consejero coordinador y del secretario. La presidenta ha liderado la evaluación del consejero coordinador (*lead director*) y este la de la presidenta.

Para la autoevaluación se ha partido de un cuestionario de preguntas, confidencial y anónimo, y de entrevistas personales con los consejeros. Asimismo, se han considerado las mejores prácticas de gobierno corporativo a nivel internacional y un contraste de mercado (*benchmarking*) respecto de 31 bancos internacionales comparables en lo que se refiere a la composición y dedicación del consejo, las comisiones, las remuneraciones y otros aspectos de gobierno corporativo, en el que el Banco se sitúa en una posición muy destacada.

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

- En cuanto al consejo en su conjunto: tamaño, composición, organización y funcionamiento; dinámica interna y cultura (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 el futuro (estrategia y factores internos y externos que pueden afectar a la evolución del Grupo) así como cuáles deberían ser sus retos y prioridades para el ejercicio 2018.

Proceso de toma de decisiones

- ▶ Un consejo de administración conocedor del negocio, con una composición equilibrada y diversa y gran experiencia.
- ▶ Toma de decisiones colegiadas y con visión a largo plazo.
- ▶ Debate de los asuntos, participación y *challenge* efectivo por los consejeros externos.

- En cuanto a las comisiones: composición; funcionamiento; apoyo y reporte al consejo; contenidos y sus principales retos y prioridades para el ejercicio 2018.
- En cuanto a la presidenta: desempeño de sus funciones, liderazgo, delimitación de responsabilidades con el consejero coordinador y con el consejero delegado, que resulta en una clara y definida separación de funciones, correspondiendo a la presidenta las relacionadas con la estrategia a largo plazo de la Entidad, la cultura y el desarrollo de equipo directivo.
- En cuanto al consejero delegado: desempeño de sus funciones y distribución de responsabilidades con la presidenta, correspondiendo a aquel la dirección de la gestión ordinaria.
- En cuanto al consejero coordinador: desempeño de sus funciones, liderazgo y relación con el resto de consejeros y con los inversores institucionales.
- En cuanto al secretario del consejo: desempeño de sus funciones y contribución al buen funcionamiento del consejo y de las comisiones.

Los consejeros consideran fortalezas del gobierno corporativo del Grupo:

- La presidenta ha continuado fomentando la implantación de los mejores estándares internacionales en las materias de gobierno corporativo, cultura corporativa, gestión de negocio y foco en el cliente.
- La visión del negocio bancario a largo plazo del consejero delegado, y la complementariedad de su perfil con el de la presidenta.
- La puesta en práctica de todas las recomendaciones de mejora identificadas en los procesos de autoevaluación efectuados en años anteriores.

- El alto nivel de dedicación, participación y compromiso de los miembros del consejo y de las comisiones y su involucración en el control de todo tipo de riesgos.
- El buen equilibrio entre consejeros ejecutivos y externos en el consejo y las comisiones de auditoría, de nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, todas ellas exclusivamente integradas por consejeros externos, mayoritariamente independientes.
- El correcto equilibrio de experiencias, competencias y conocimientos de los miembros del consejo y el alto nivel de diversidad en cuanto a sus capacidades.
- El funcionamiento efectivo de las comisiones del consejo.

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 la contribución del *lead director* en la incorporación de las mejores prácticas internacionales al consejo y a las comisiones y al desarrollo de las relaciones con los inversores institucionales.

El informe con las conclusiones y el resultado de la evaluación del funcionamiento del consejo y de sus comisiones durante el ejercicio 2017 se presentó en la reunión del consejo que tuvo lugar el 19 de diciembre de 2017, que, sobre la base de ellas aprobó, en la sesión celebrada el 30 de enero de 2018, un plan de acción que integra, entre otras, mejoras en los siguientes ámbitos:

- Reforzar la composición del consejo de administración, apostando por la diversidad internacional, especialmente procedente de los mercados estratégicos en los que el Grupo opera, y asegurar una idónea composición de las comisiones para un mejor desempeño de sus funciones en sus respectivos ámbitos de actuación.
- Incrementar la dedicación del consejo a cuestiones estratégicas, ya aumentada en el último ejercicio, y a la supervisión de los riesgos emergentes, como la ciberseguridad.
- Seguir reforzando las funciones y actividad de las comisiones en su asesoramiento al consejo.
- Aumentar el número de reuniones de los consejeros externos con el consejero coordinador.

■ 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 ir precedidas del correspondiente proceso de selección, y son objeto de informe por la comisión de nombramientos, quien, si las estima adecuadas, eleva la correspondiente propuesta motivada al consejo.

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. Asimismo, a propuesta de la comisión de nombramientos, en su sesión celebrada el 19 de diciembre de 2017 el consejo de administración fue informado de las conclusiones del proceso de autoevaluación anual del consejo y sus comisiones llevado a cabo en 2017 con el apoyo de la firma independiente Spencer Stuart y evaluó el equilibrio de competencias, capacidad, diversidad y experiencias existentes en el consejo. Con esa información, el consejo de administración aprobó en la citada reunión de 19 de diciembre de 2017 la siguiente matriz de competencias, de cuyo análisis resulta la conveniencia de que la búsqueda de nuevos candidatos se centre en la experiencia en el sector financiero y en la diversidad geográfica, en especial en Latinoamérica, sin perjuicio de seguir reforzando las competencias relativas a nuevas tecnologías.

		Presidenta	Consejero delegado	Vicepresidentes			Vocales								
		Ana Botín	José Antonio Álvarez	Bruce Carnegie Brown (independiente)	Guillermo de la Dehesa	Rodrigo Echenique	Javier Botín	Esther Giménez (independiente)	Homaira Akbari (independiente)	Carlos Fernández González (independiente)	Sol Daurella (independiente)	Juan Miguel Villar Mir (independiente)	Ignacio Benjumea	Belén Romana (independiente)	Ramiro Mato García-Ansorena (independiente)
	Alta dirección	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●	●●	●●	●●	●●	●	●●	●
Experiencia en el sector financiero	General	●●	●●	●●	●●	●●	●●			●●	●		●	●●	●●
	Banca	●●	●●	●●	●●	●●	●			●	●		●●	●	●●
	Nacionalidad no española			●					●	●					
Experiencia internacional	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 diciembre de 2017

Número total de consejeros independientes	8
Número total de miembros del consejo	14

■ 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%. La junta general de 7 de abril de 2017 aprobó una ratio máxima entre los componentes fijos y variables de la remuneración de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2017 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 los 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 2017

El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2017 a 4,7 millones de euros, que es un 22% inferior al importe máximo acordado por la junta general de accionistas de 7 de abril de 2017 para el ejercicio de 6 millones de euros.

Puede consultarse todo el detalle sobre las remuneraciones y la política retributiva de los consejeros en 2017 en el informe de actividades de la comisión de retribuciones que forma parte de la documentación social de Banco Santander, en el informe anual de gobierno corporativo y en el informe anual de remuneraciones de consejeros.

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, europeos 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

■ EVOLUCIÓN DE LA RETRIBUCIÓN TOTAL DE LOS CONSEJEROS EJECUTIVOS RESPECTO DEL BENEFICIO NETO ATRIBUIDO



los accionistas con ocasión de la convocatoria de la junta general ordinaria y sometiéndolo a votación consultiva.

El contenido de dicho Informe está sujeto a lo dispuesto en el artículo 10 de la Orden ECC/461/2013 y en la Circular 4/2013, de 12 de junio, de la CNMV (modificada por la Circular 7/2015, de 22 de diciembre).

En el año 2017, el Informe correspondiente al ejercicio 2016 se sometió a los accionistas en la junta general celebrada el día 7 de abril, como punto separado del orden del día y con carácter consultivo, obteniendo un porcentaje de votos a favor del 93,531%.

También se sometió a la aprobación de la junta general ordinaria del 7 de abril de 2017, con carácter vinculante, la política de remuneraciones de los consejeros para 2017, 2018 y 2019, de conformidad con el artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades

de Capital, habiendo sido aprobada con el voto favorable del 93,828%.

Finalmente, se someterá a la junta general ordinaria que se prevé celebrar el día 22 o 23 de marzo, 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 2017 y, con carácter vinculante, la política de remuneraciones de los consejeros para 2018, 2019 y 2020.

Transparencia

Conforme a los Estatutos (artículo 59 bis.5), en la memoria anual se informa de manera individualizada de las retribuciones percibidas por cada consejero, con expresión de las cantidades correspondientes a cada concepto retributivo. También se hacen constar en la memoria, de forma individualizada y por cada uno de los conceptos, las retribuciones que correspondan a las funciones ejecutivas encomendadas a los consejeros ejecutivos del Banco. La nota 5 de la memoria legal del Grupo recoge toda esta información.

ALGUNAS MEDIDAS IMPULSADAS POR EL CONSEJO EN MATERIA DE RETRIBUCIONES

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

La junta general ordinaria de accionistas celebrada en 2013 estableció un importe máximo de seis millones de euros que solo podrá ser modificado por decisión de la misma.

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

La junta general ordinaria de accionistas celebrada en 2014 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 : aprobación de una política de remuneraciones de los consejeros

La junta general ordinaria de accionistas celebrada en 2015 aprobó la política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2015 y 2016; consistente con los principios y reglas previstos en los Estatutos sociales y el reglamento del consejo, manteniendo inalterado el importe máximo de dichas remuneraciones aprobado en la junta general de 2013.

► 2016: cambios en las políticas de retribución

La junta general ordinaria de accionistas celebrada en 2016 aprobó 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.

► 2017: modificaciones en la política retributiva de los consejeros ejecutivos

Se propusieron a la junta general de accionistas de 2017 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

► 2018: modificaciones en la política retributiva de los consejeros ejecutivos

Se ha propuesto a la junta general de accionistas que se prevé celebrar el día 22 o 23 de marzo de 2018, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, la aprobación de algunas modificaciones en la política retributiva de los consejeros ejecutivos dirigidas a:

- Reducir el importe de las aportaciones anuales al sistema de previsión, incrementando proporcionalmente el salario anual fijo y sin que se produzca incremento alguno del coste total para el Banco.
- Permitir las modificaciones precisas para eliminar el sistema de previsión complementario para los supuestos de fallecimiento (viudedad y orfandad) e invalidez de los consejeros, estableciendo simultáneamente un complemento fijo de retribución y mejorando la cobertura del seguro de vida de los consejeros afectados, sin incremento alguno del coste total para el Banco.

■ 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 el tiempo y esfuerzo necesarios para desempeñar su función con eficacia, así como adoptar las medidas necesarias para la buena dirección y el control de la Entidad.

Operaciones vinculadas

De conformidad con lo previsto en la ley, el artículo 53 de los Estatutos sociales y los artículos 3, 17 y 40 del Reglamento del Consejo, el consejo de administración conocerá de las operaciones que la sociedad o sociedades de su Grupo realicen con consejeros, 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.

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 para no requerir autorización de los órganos de gobierno o han obtenido este 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 36), 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 vinculada, 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 2017 se han producido 86 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 86 casos es el siguiente: en 27 ocasiones se debieron a propuestas de nombramiento, reelección o renuncia de consejeros, así como a su designación como miembros de las comisiones del consejo como consejeros en sociedades del Grupo; en 25 ocasiones se trataba de aspectos retributivos o de concesión de préstamos o créditos; en 22 ocasiones cuando se debatieron propuestas de inversión o de financiación u otras operaciones de riesgo con entidades relacionadas con alguno de los consejeros; y en 12 ocasiones la abstención se produjo en cuanto a la verificación anual del carácter y de la idoneidad de los consejeros.

■ 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 y de innovación y tecnología.

En su reunión de fecha 13 de febrero de 2018 el consejo de administración ha acordado una modificación del Reglamento del Consejo que prevé y regula una comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. Asimismo, y dado que el consejo tiene constituido un consejo asesor internacional, que, entre otras funciones, asesora al consejo en el diseño y desarrollo de la estrategia de negocio a nivel global, con esa misma fecha, el consejo acordó suprimir la comisión internacional.

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.

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 2017 celebró 47 reuniones.

En la actualidad, está formada por siete consejeros, tres 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 16).

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 2017 celebró 12 reuniones.

Según establecen los Estatutos (artículo 53) y el Reglamento del Consejo (artículo 17), 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.^a Belén Romana García, presidenta de la comisión, es considerada *financial expert*, tal y como se define en el modelo 20-F de la 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.

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 2017, la comisión se ha reunido en 11 ocasiones.

Los Estatutos (artículo 54) y el Reglamento del Consejo (artículo 18) 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 las de los demás miembros de la alta dirección, proponiendo también la política retributiva de esta.

Durante 2017, la comisión se ha reunido en 11 ocasiones.

Los Estatutos (artículo 54 bis) y el Reglamento del Consejo (artículo 19) 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 evaluación de los asociados a las operaciones corporativas de mayor entidad. Asiste al consejo en la relación con supervisores y reguladores en los distintos países en que está presente el Grupo, en la formulación de la 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, revisa el sistema de gobierno corporativo y la política de comunicación y relación con los *stakeholders* del Banco.

Durante 2017, la comisión se ha reunido en 12 ocasiones.

Según establecen los Estatutos (artículo 54 ter) y el Reglamento del Consejo (artículo 20), 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 seis consejeros externos, cuatro de los cuales son independientes.

Comisión de innovación y tecnología

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 2017, la comisión se ha reunido en 3 ocasiones.

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

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 con la debida coordinación.

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 2017, 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 2017. 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 2017.

Consejo asesor internacional

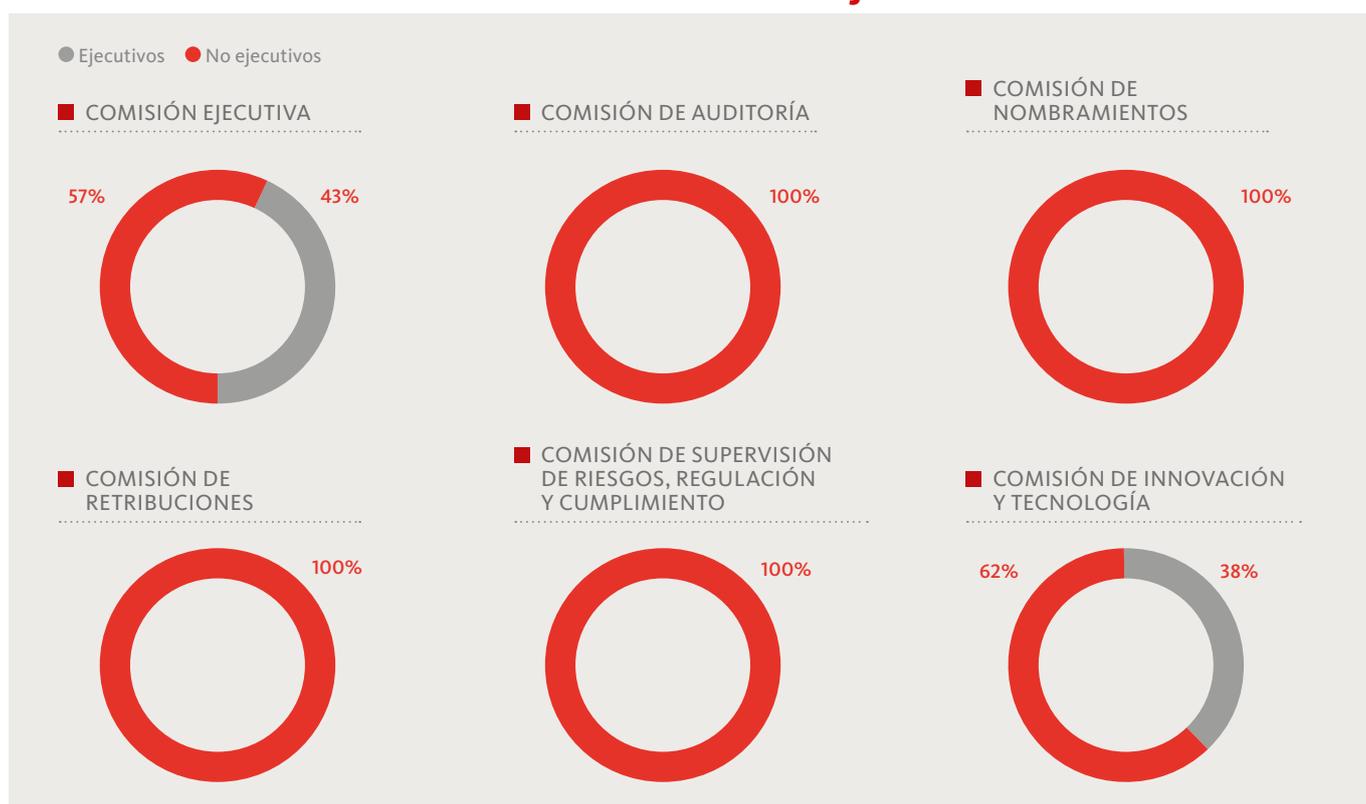
El consejo asesor internacional de Banco Santander, integrado por expertos en estrategia, tecnologías de la información e innovación y externos al Grupo, celebró su primera reunión el 26 de abril de 2016 en Boston (Estados Unidos). El consejo asesor internacional se reúne al menos dos veces al año.

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.

El consejo asesor internacional se reunió el 4 de mayo de 2017 en Londres y el 11 de octubre de 2017 en Nueva York.

Presidente			
Mr Larry Summers <i>Exsecretario del Tesoro Estadounidense y presidente emérito de Harvard University</i>			
Miembros			
Ms Sheila Bair <i>Expresidenta de la Federal Deposit Insurance Corporation y rectora del Washington College</i>	Mr Francisco D'Souza <i>Consejero delegado de Cognizant y consejero de General Electric</i>	Mr George Kurtz <i>Consejero delegado y cofundador de CrowdStrike</i>	Ms Blythe Masters <i>Consejera delegada de Digital Asset Holdings</i>
Mr Mike Rhodin <i>Consejero de TomTom, HzO y Syncsort. Anteriormente director general de IBM Watson</i>	Ms Marjorie Scardino <i>Ex consejera delegada del Grupo Pearson y miembro del consejo de administración de Twitter</i>	Mr James Whitehurst <i>Consejero delegado de Red Hat</i>	
Secretario			
D. Jaime Pérez Renovales			

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES DEL CONSEJO



NÚMERO DE REUNIONES Y HORAS ESTIMADAS DE DEDICACIÓN PROMEDIO POR CADA CONSEJERO

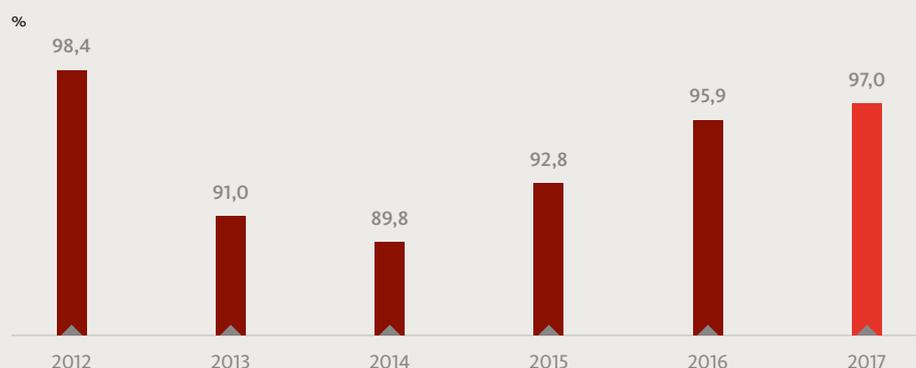
Comisiones	Nº de reuniones	Horas/sesión ¹	Horas/año
Comisión ejecutiva	47	5	235
Comisión de auditoría	12	10	120
Comisión de nombramientos	11	4	44
Comisión de retribuciones	11	4	44
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	12	10	120
Comisión de innovación y tecnología	3	4	12

1. Incluye la dedicación a la preparación y asistencia a las sesiones.

ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL CONSEJO Y SUS COMISIONES EN 2017

Según el Reglamento del Consejo (artículo 25.1), 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 2017 ha sido del 97%.

ÍNDICE DE ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL CONSEJO



Consejeros	Comisiones						
	Consejo	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos	Retribuciones	Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Innovación y tecnología
Asistencia promedio	97%	95%	90%	100%	100%	95%	85%
Asistencia individual							
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	15/15	44/47					3/3
D. José Antonio Álvarez Álvarez	15/15	46/47					3/3
Mr Bruce Carnegie-Brown	15/15	38/47		11/11	11/11	12/12	1/3
D. Rodrigo Echenique Gordillo	14/15	44/47					1/3
D. Matías Rodríguez Inciarte ¹	14/14	44/44					3/3
D. Guillermo de la Dehesa Romero	15/15	47/47		11/11	11/11	11/12	3/3
Ms Homaira Akbari	14/15		6/6				3/3
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	15/15	47/47		11/11	11/11	12/12	3/3
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	14/15						
D.ª Sol Daurella Comadrán	14/15			11/11	11/11		
D. Carlos Fernández González	15/15		10/12	11/11	2/2	10/11	
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	15/15					6/6	3/3
D. Ramiro Mato García-Ansorena ²	1/1	3/3	1/1			1/1	
D.ª Belén Romana García ³	15/15		12/12			12/12	0/0
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga ¹	14/14	42/44	11/11		9/9	11/11	
D. Juan Miguel Villar Mir	13/15		3/6			4/6	

1. Cesa en el cargo de consejero el 28 de noviembre de 2017.
2. Consejero desde el 28 de noviembre de 2017.
3. Miembro de la comisión de innovación y tecnología desde el 19 de diciembre de 2017.

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:

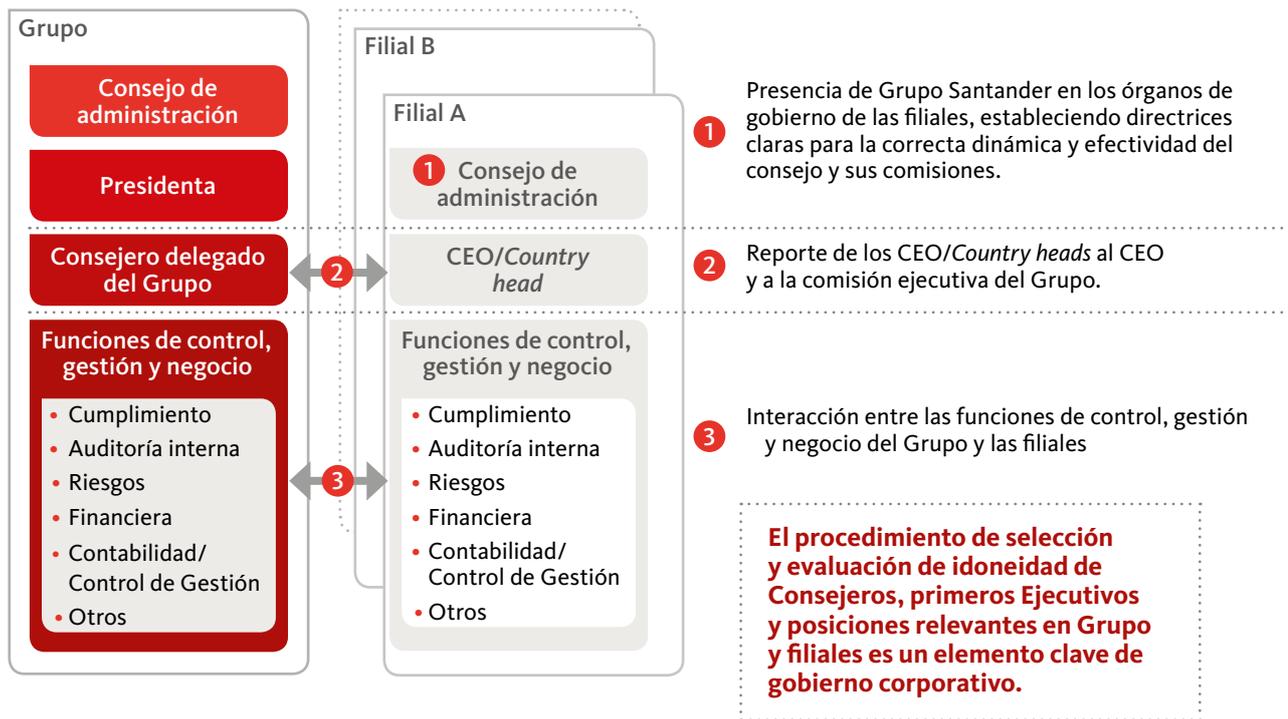
- Haciendo más sólido su gobierno, a través de políticas, modelos y marcos de control que permiten desarrollar unos criterios corporativos y una supervisión efectiva sobre el Grupo.
- Haciendo más eficientes a las unidades del Grupo, aprovechando las sinergias en gestión de costes, economías de escala 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 y de sus comisiones (auditoría, nombramientos, remuneraciones y riesgos) alineadas 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, con pleno respeto a la normativa y criterios de supervisión locales.
- Entre el consejero delegado del Grupo y los CEO (*Chief Executive Officers*) y *Country Heads* de las filiales.
- Y entre las figuras del Grupo y de las filiales que se han considerado relevantes por ejercer, respectivamente, funciones de control: el CRO (*Chief Risk Officer*); el CCO (*Chief Compliance Officer*), el CAE (*Chief Audit Executive*); el CFO (*Chief Financial Officer*); el CAO (*Chief Accounting Officer*) o interventor general, o determinadas funciones de soporte (IT, operaciones, recursos humanos, secretaría general, legal, marketing, comunicación y estrategia) y de negocios.

Respecto del CEO, *country head* y figuras relevantes, el modelo de gobierno 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 funciones del Grupo y de las entidades filiales.



Asimismo, Santander cuenta con unos marcos temáticos (marcos corporativos o *corporate frameworks*), en 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, ciberseguridad 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 y los marcos corporativos, anteriormente mencionados, conforman el sistema de gobierno interno, 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. Asimismo, tanto el modelo como los marcos se mantienen continuamente actualizados mediante su adaptación recurrente a las modificaciones legislativas y las mejores prácticas internacionales.

Las funciones recogidas en el modelo de gobierno elaboran, a partir de los marcos corporativos, documentos normativos que se facilitan a las filiales del Grupo como documentación de referencia y desarrollo de aquellos, promoviendo su efectiva implantación a nivel local.

■ 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, como funciones independientes, 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*).

Las funciones de riesgos y cumplimiento reportan a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, y atienden los requerimientos de información que reciban de esta, y la función de auditoría interna a la comisión de auditoría.

- Adicionalmente, 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 (*Group Chief Financial Officer-Group CFO*).
 - Función de contabilidad e información financiera y de gestión: D. José Doncel Razola (*Group Accounting Officer-Group CAO*).

■ Gobierno de la función de riesgos

- El modelo de gobierno de riesgos, aprobado por el consejo de administración, está 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 (presidido por el CEO y en el que el CRO tiene derecho de veto), como órgano responsable de la gestión global del riesgo y del que son miembros dos consejeros ejecutivos; y el comité de control de riesgos (presidido por el CRO), 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 tiene 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.
- La comisión ejecutiva dedica una parte relevante de su tiempo a tratar los riesgos del Grupo.

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 *quorum* ni mayorías reforzadas distintas de las establecidas legalmente.

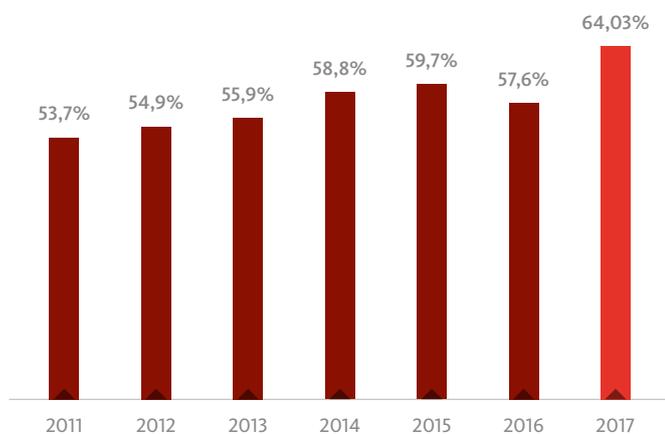
Cualquier persona es elegible para el cargo de consejero, sujeto solo a las limitaciones legalmente establecidas.

■ Quórum en la junta general ordinaria celebrada en 2017

La junta general de accionistas es el máximo exponente de la relación directa con el accionista. La participación informada de los accionistas en las juntas generales es un objetivo expresamente reconocido por el consejo (artículo 37.3 de su reglamento).

En la junta general ordinaria de accionistas de 2017 el *quorum* ascendió al 64,03%, el mayor alcanzado hasta la fecha.

■ QUÓRUM EN LAS JUNTAS GENERALES ORDINARIAS



■ Fomento de la participación informada de los accionistas en la junta

El Grupo se permite la asistencia remota a las juntas de accionistas con la posibilidad de ejercer en tiempo real los derechos de información y voto.

Otro de los canales de comunicación que tienen los accionistas es el foro electrónico de accionistas. Desde la junta general celebrada en 2011, los accionistas tienen acceso al foro electrónico de accionistas, conforme a lo dispuesto por la Ley de Sociedades de Capital. Dicho foro, habilitado por el Banco en la página web corporativa (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.

ALGUNAS CLAVES DE LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE 2017

- ▶ Aprobada por los accionistas la gestión social del Banco en 2016 con un porcentaje de votos a favor del 97,74%.
- ▶ El informe anual sobre remuneraciones de los consejeros del ejercicio 2016 obtuvo un porcentaje de votos a favor del 93,83%.

■ Junta general ordinaria de 07 de abril de 2017

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

Concurrieron, entre presentes y representados, un total de 641.150 accionistas con 9.336.283.351 acciones, ascendiendo por tanto el *quorum* al 64,03% 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 96,56%.

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

Presencia física	0,905% ¹
En representación	47,485% ²
Voto a distancia	15,635% ³
Total	64,025%

1. Del porcentaje indicado (0,905%), un 0,004% corresponde al porcentaje de capital con asistencia remota por Internet.
2. El porcentaje de capital que delegó por Internet fue del 1,380%.
3. Del porcentaje indicado (15,635%), un 15,266% corresponde al voto por correo y el resto al voto electrónico.

Nueve de los 15 consejeros que componían el consejo a la fecha de celebración de la junta ejercieron, al amparo del artículo 186 de la Ley de Sociedades de Capital, el derecho de voto por representación sobre un total de 6.800.091.194 acciones, equivalentes al mismo número de votos, con el siguiente detalle:

D. Matías Rodríguez Inciarte*	658.277
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola O'Shea	6.657.283.403
D. José Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	27.487
D. Rodrigo Echenique Gordillo	570.534
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola O'Shea	56.544.602
D. José Antonio Álvarez Álvarez	49.049
D.ª Esther Giménez-Salinas I Colomer	17.465
D.ª Belén Romana García	17.824
D. Carlos Fernández González	84.922.553

* Cesa en el cargo de consejero el 28 de noviembre de 2017.

■ Acuerdos adoptados en la junta celebrada en 2017

Los textos íntegros de los acuerdos adoptados en la junta general celebrada en 2017 pueden ser consultados tanto en la página web corporativa del Grupo (www.santander.com) como en la de la CNMV (www.cnmv.es), al haberse remitido como hecho relevante el 7 de abril de 2017.

■ Información a los accionistas y comunicación con ellos

En línea con la política de comunicación con accionistas, inversores y asesores de voto aprobada por el consejo de administración el 12 de febrero de 2016, durante 2017 Banco Santander siguió fortaleciendo la comunicación, atención y relación con sus accionistas e inversores.

Como novedad en 2017 se creó una línea de WhatsApp, como canal de atención adicional a los ya existentes (buzones de correo electrónico, líneas de atención telefónica, presencial y postal) acorde con la transformación digital y la cultura Sencillo, Personal y Justo del Banco, promoviendo la transparencia y manteniendo los más altos estándares de calidad en la atención a nuestros accionistas.

■ CANALES DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL ACCIONISTA

Líneas de atención telefónica	159.522 consultas recibidas
Buzón de accionistas e inversores	18.831 correos electrónicos atendidos
Buzón de correo postal	322.587 consultas atendidas

En el 2017, la actividad de relación con inversores, analistas y agencias de *rating* se ha traducido en el mantenimiento de un total de 1.560 contactos, lo que ha supuesto la interrelación con 959 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 octubre se organizó en Nueva York el *Group Strategy Update* del Grupo, evento en que la alta dirección revisó los objetivos estratégicos para 2018, tanto del Grupo como de sus principales unidades de negocio. Las sesiones del citado *Group Strategy Update* contaron con más de 260 asistentes entre los cuales estuvieron los principales analistas e inversores del Grupo. Asimismo, se realizaron 175 *roadshows*, se asistió a 19 conferencias y se mantuvieron 1.560 reuniones con inversores de renta fija y variable y con 12.517 accionistas *retail* en 241 eventos corporativos.

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

■ Política de comunicación y contacto con accionistas

En la 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), 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 de Accionistas de este informe anual.

Se sigue potenciando la comunicación entre el consejo y los accionistas e inversores, a través de la junta de accionistas, el *Group Strategy Update* y el *road show* de gobierno corporativo que lleva a cabo el consejero coordinador (*lead independent director*).

6. El equipo directivo de Grupo Santander¹

Composición

Presidenta	D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
Consejero delegado	D. José Antonio Álvarez Álvarez
Vicepresidente ejecutivo	D. Rodrigo Echenique Gordillo
Países y negocios	
Argentina	D. Enrique Cristofani
Brasil	D. Sérgio Rial
Chile	D. Claudio Melandri Hinojosa
EE.UU.	Mr Scott Powell
España ²	D. Rami Aboukhair Hurtado
Financiación al Consumo	D.ª Magda Salarich Fernández de Valderrama
México	D. Héctor Grisi Checa
Polonia	Mr Gerry Byrne Mr Michal Gajewski
Portugal	D. António Vieira Monteiro
Reino Unido	Mr Nathan Bostock
Divisiones de negocio	
Global Corporate Banking	D. José Linares Pou
Wealth Management	D. Víctor Matarranz Sanz de Madrid
Divisiones de apoyo al negocio	
Santander Digital	Ms Lindsey Tyler Argalas
Funciones de control y soporte	
Riesgos	D. José María Nus Badía (<i>Group Chief Risk Officer</i>) Mr Keiran Foad ³
Cumplimiento y conducta	D.ª Mónica López-Monís Gallego (<i>Group Chief Compliance Officer</i>)
Auditoría interna	D. Juan Guitard Marín (<i>Group Chief Audit Executive</i>)
Financiera	D. José Antonio García Cantera (<i>Group Chief Financial Officer</i>)
Secretaría general y recursos humanos	D. Jaime Pérez Renovales
Comunicación, marketing corporativo y estudios	D. Juan Manuel Cendoya Méndez de Vigo Ms Jennifer Scardino
Planificación financiera y desarrollo corporativo	D. José Luis de Mora Gil-Gallardo
Intervención general y control de gestión	D. José Francisco Doncel Razola (<i>Group Chief Accounting Officer</i>)
Presidencia y estrategia	D. Enrique Álvarez Labiano
Costes	D. Javier Maldonado Trinchant
Tecnología y operaciones	D. Andreu Plaza López
Santander Universidades	D. Javier Roglá Puig

1. Información a 31 de diciembre de 2017.

2. Incluye Santander y Banco Popular

3. Reporta al *Group Chief Risk Officer*.

▣ 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 2017 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).

7. Transparencia e independencia

Fomentamos la implantación real del buen gobierno corporativo para generar confianza en el entorno internacional en el que opera el Grupo.

■ Información financiera y otra información relevante

Información financiera

De acuerdo con lo previsto por su Reglamento (artículo 41.2), el consejo ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que la información financiera trimestral, semestral y cualquier otra 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 es veraz, clara, completa, equitativa, en tiempo útil y, siempre que es posible, cuantificada.

Durante el ejercicio 2017, el Banco ha hecho públicos 73 hechos relevantes, que pueden ser consultados en la página web corporativa del Grupo (www.santander.com) y en la de la CNMV (www.cnmv.es).

■ Relación con el auditor externo

Independencia del auditor

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 2017 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 2017 se presentan sin salvedades.

En su sesión de 8 de febrero de 2018, 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 8 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), como parte del informe anual de actividades de la comisión de auditoría.

■ Página web corporativa del Grupo

La página web corporativa del Grupo (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 175.000 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 del Grupo.

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 (Pillar III).

A partir de la fecha de su publicación, se podrá consultar la convocatoria de la junta general ordinaria de 2018 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).

■ Seguimiento de recomendaciones sobre gobierno corporativo

Banco Santander sigue los principios y recomendaciones sobre gobierno corporativo contenidos en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en febrero de 2015, así como las recomendaciones y buenas prácticas de funcionamiento establecidas en la Guía Técnica 3/2017, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público, de 27 de junio de 2017, en lo que se refiere al funcionamiento de la comisión de auditoría.

Asimismo, Banco Santander tiene en cuenta las recomendaciones y mejores prácticas de buen gobierno establecidas por el supervisor en el ámbito de las entidades de crédito, así como los Principios de Gobierno Corporativo para organizaciones bancarias del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea de julio de 2015; los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, aprobados en julio de 2015; las guías sobre diferentes materias (Gobierno Interno, Evaluación de Idoneidad de los miembros del órgano de dirección, Remuneraciones) publicadas por la European Banking Authority (EBA) y la European Securities and Markets Authority (ESMA) e igualmente, los códigos de buen gobierno de las bolsas en las que sus acciones cotizan.

► El consejo de administración del Banco ha aprobado la modificación del Reglamento del Consejo del Banco, con la finalidad de, entre otras, reforzar las funciones de supervisión de las diferentes comisiones del consejo, en consonancia con las recomendaciones y mejores prácticas de funcionamiento publicadas en el ejercicio 2017 por los diferentes organismos nacionales, europeos e internacionales.

8. Retos para 2018

Como retos y prioridades del consejo para 2018 en materia de gobierno corporativo, se han identificado los siguientes:

- ▶ Reforzar la composición del consejo de administración, apostando por la diversidad internacional, especialmente procedente de los mercados estratégicos en los que el Grupo opera, y asegurar una idónea composición de las comisiones para un mejor desempeño de sus funciones en sus respectivos ámbitos de actuación (*Board refreshment*).
- ▶ Seguir potenciando la independencia en el consejo intensificando el número de reuniones de los consejeros independientes con el consejero coordinador (*Boardroom*).
- ▶ Intensificar la dedicación del consejo a temas estratégicos y celebrar, además de la reunión monográfica anual de temas estratégicos, una reunión semestral sobre el avance del plan estratégico. Asimismo, se potenciará la dedicación a la supervisión de riesgos emergentes y a la ciberseguridad (*Board dynamics*).
- ▶ Seguir reforzando las funciones y actividad de las comisiones en su asesoramiento al consejo (*Board Committees*).
- ▶ Aumentar la dedicación del consejo a los asuntos relacionados con el negocio responsable y sostenibilidad, y, en particular, a la supervisión de la cultura y valores corporativos y en la relación con los distintos grupos de interés, a través de la nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura (*Sustainability*).
- ▶ Aplicar las modificaciones introducidas en el Reglamento del Consejo, poniendo en práctica las mejores prácticas de funcionamiento de nuestros órganos de gobierno que se deriven de las nuevas guías de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y de la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) y que satisfagan además las expectativas del supervisor (*Regulatory Framework*).
- ▶ Constituir la nueva comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, intensificando la implicación del consejo en el desarrollo de la cultura corporativa y su compromiso con las prácticas de negocio responsable en relación con la diversidad, inclusión y sostenibilidad.

4

INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

- ▶ **112** Informe financiero consolidado de Grupo Santander
 - 112 Resumen del ejercicio 2017
 - 114 Resultados
 - 122 Balance
 - 128 Gestión del riesgo de liquidez y financiación
 - 136 Gestión y adecuación de capital. Ratios de solvencia
- ▶ **148** Negocios geográficos
 - 150 Europa continental
 - 166 Reino Unido
 - 169 Latinoamérica
 - 184 Estados Unidos
 - 187 Centro Corporativo
- ▶ **189** Negocios globales
 - 189 Banca Comercial
 - 192 Global Corporate Banking





Informe financiero consolidado

■ Resumen del ejercicio 2017 para Grupo Santander

En 2017 el Grupo Santander ha desarrollado su actividad en un entorno económico más favorable que en los últimos años, donde los bajos tipos de interés en los países desarrollados continúa siendo el factor más desfavorable para la actividad bancaria. En este entorno, la solidez de nuestro modelo de negocio nos ha permitido lograr crecimientos a doble dígito del beneficio ordinario en el Grupo y en la mayoría de las geografías. El RoTE se sitúa entre los mejores del sector y hemos compatibilizado el crecimiento del balance con la mejora de las ratios de capital y el mayor pago de dividendo por acción.

En el año nuestras prioridades estratégicas han sido:

1. Seguir con el **proceso de transformación comercial** tanto en los bancos tradicionales como a través de nuevas unidades independientes bajo el modelo de *start-up*. Los tres ejes principales del programa de transformación son:

- **Mejorar la vinculación de nuestros clientes** a través de la oferta de soluciones innovadoras, sencillas y personalizadas. Entre otras actuaciones, hemos seguido afianzando la estrategia 1|2|3 en distintas geografías, tenemos una estrategia global con el segmento de las pymes adaptada a las características locales de cada mercado, estamos creciendo fuerte en el mercado de tarjetas, especialmente en España y Brasil y hemos creado la división de Wealth Management para dar un mejor servicio a nuestros clientes de banca privada y gestión de activos. Gracias a este proceso de transformación, hemos alcanzado una cifra de 17,3 millones de clientes vinculados (+13% en el año).
- **Impulsar la transformación digital de canales, productos y servicios.** Iniciativas como *Digilosofía* en España, *Openbank* banco 100% digital, *Superdigital* en Brasil, la plataforma de pagos *Cash Nexus*, *Santander Pay*, la nueva plataforma global de *machine learning*, etc. están impulsando la transformación digital mejorando de forma significativa la experiencia del cliente además de abrir nuevas fuentes de ingresos. Esta estrategia nos ha permitido aumentar en el año en más de cuatro millones el número de clientes digitales, que ya superan los 25 millones así como las transacciones digitales, que se aproximan al 40% de las transacciones totales.

- **Seguir mejorando en la satisfacción y experiencia de nuestros clientes** con nuevos procesos más sencillos y eficientes, apoyados en la multicanalidad. Hemos cerrado el año con siete unidades entre los tres mejores bancos locales por satisfacción del cliente y hemos sido galardonados como el "Banco del año Global" y el "Banco del Año, América Latina" por la publicación *The Banker*, y el "Mejor Banco del Mundo para las pymes" y "Mejor Banco en América Latina" por *Euromoney*.

2. **Fortalecer la posición en los mercados donde operamos.** La operación más destacada ha sido la adquisición de Banco Popular, que nos ha permitido reforzar la posición de líder en España y situarnos como primer banco privado por negocio doméstico en Portugal. Además hemos reforzado nuestra posición en banca minorista en Argentina, hemos recomprado una participación minoritaria en los Estados Unidos y hemos cerrado un acuerdo para la adquisición del negocio de banca comercial de Deutsche Bank en Polonia.

3. **Salir de negocios considerados como no estratégicos.** Las actuaciones más destacables son la venta de TotalBank en los Estados Unidos y del 51% del negocio inmobiliario del Banco Popular.

Desde el punto de vista de la evolución del negocio, el año se ha caracterizado por el **crecimiento en actividad y resultados, el aumento de rentabilidad y el fortalecimiento del balance.**

Crecimiento. Dentro de los volúmenes, la evolución de los saldos en el año se ha visto afectada de manera significativa tanto por las variaciones de tipos de cambio, como por el cambio de perímetro.

El total de créditos aumenta un 12% sin tipos de cambio, muy apoyado en la integración de Popular (+2% sin su aportación). Sin perímetro, ocho de las diez unidades principales mostraron crecimiento frente al año pasado. Destacan Argentina (+4,4%, apoyado en créditos al consumo y pymes), Brasil (+7%, por la buena evolución de particulares), Portugal (+8%, en parte favorecido por el registro de una operación corporativa), SCF (+6% por el buen comportamiento de la financiación a vehículos) y Polonia (+5% por pymes y empresas).

El crecimiento de los recursos de clientes, 17% sin tipos de cambio, también se beneficia de la integración de Popular. Sin tener en cuenta Popular, los recursos aumentaron un 8% impulsados principalmente por saldos a la vista y fondos de inversión, y crecen en ocho de las geografías principales, con crecimiento a doble dígito en Latinoamérica.

Pasando a los resultados, el modelo de negocio de Santander y la diversificación geográfica entre mercados desarrollados y emergentes nos dotan de estabilidad y recurrencia en los mismos.

Al contrario que en balance, el impacto de los tipos de cambio en los resultados ha sido prácticamente nulo.

El beneficio ordinario antes de impuestos alcanzó los 13.550 millones de euros, un 20% más que en 2016. La fortaleza del Grupo se ve reflejada en las principales líneas de la cuenta:

- Año récord de ingresos, 48.392 millones de euros (+10%), con crecimiento a doble dígito tanto del margen de intereses como de las comisiones, que representan en conjunto el 95% de los ingresos totales.
- Estabilidad de costes ajustados de la inflación y sin perímetro a pesar de mayores costes ligados a regulación y a las inversiones en transformación. Grupo Santander se mantiene como uno de los bancos más eficientes del mundo, con una ratio de eficiencia del 47%.
- Mejora continua en la calidad crediticia reflejada en una caída de dotaciones del 4% y una mejora del coste de crédito hasta el 1,07%.

En la parte baja de la cuenta se registra una mayor carga fiscal, así como la contabilización de algunos resultados no recurrentes positivos y negativos que se agrupan en la línea de Neto de plusvalías y saneamientos, que en conjunto recogen un cargo neto de impuestos de 897 millones de euros en 2017 frente a los 417 millones de 2016.

Tras ellos, Grupo Santander ha obtenido un **beneficio atribuido de 6.619 millones de euros**, un 7% más que en 2016. Excluyendo la aportación de Banco Popular, que ha contabilizado una pérdida de 37 millones de euros por los costes de integración, el resultado es de 6.656 millones de euros.

Rentabilidad. El aumento de rentabilidad y la creación del valor para los accionistas ha sido una de nuestras prioridades principales.

Nuestra capacidad de generar beneficios recurrentes y estables durante los últimos años nos ha permitido seguir acumulando capital, financiar el crecimiento del negocio y aumentar la retribución en efectivo al accionista.

En 2017 el RoTE ordinario se sitúa en el 11,8% y el RoRWA ordinario en el 1,48%, ambos mejorando sobre 2016. Hemos aumentado el beneficio atribuido por acción el 1% (un 8% en términos ordinarios) y hemos aumentado el dividendo en efectivo por acción el 11%.

La ejecución de nuestra estrategia y su reflejo en el negocio y los resultados ha sido valorada positivamente por el mercado, habiendo obtenido un retorno total para el accionista (TSR por sus siglas en inglés) del 17% en el año, por encima del retorno ofrecido por los índices DJ Stoxx Banks y el DJ Stoxx 50.

Fortaleza. En 2017 hemos generado capital de manera continua trimestre a trimestre, aumentando 29 puntos básicos en el año y alcanzando una ratio CET1 *fully loaded* del 10,84%, superior al objetivo que nos habíamos marcado. Ello nos lo sitúa en línea para conseguir nuestra meta del 11% en 2018.

Cumplimos con holgura los mínimos regulatorios, cerrando el año con un CET1 *phased-in* del 12,26%, con holgado superávit sobre mínimo exigido.

En relación al riesgo, Santander mantiene un perfil de riesgo medio-bajo y una elevada calidad de sus activos. La gestión proactiva de riesgos nos ha permitido mantener unas ratios de calidad crediticia entre las mejores del sector. La ratio de mora se sitúa en el 4,08%, con aumento de 15 puntos básicos por la entrada de Banco Popular, y la cobertura en el 65%. Sin considerar Popular, la ratio de mora es del 3,38%, con mejora de 55 puntos básicos en el año, lo que supone disminuir por cuarto año consecutivo.

Adicionalmente, el coste del crédito ha seguido mejorando hasta alcanzar el 1,07%, 11 puntos básicos menos que en 2016.

Esta positiva evolución de las ratios de calidad crediticia se está registrando en prácticamente todas las geografías del Grupo. La ratio de mora mejora en ocho de ellas y el coste del crédito en siete.

A continuación figura en mayor detalle una descripción de la evolución de los resultados y balance del Grupo en 2017, así como de los negocios geográficos y globales.

■ TIPOS DE CAMBIO: PARIDAD 1 EURO / MONEDA

	2017		2016	
	Cambio final	Cambio medio	Cambio final	Cambio medio
Dólar USA	1,199	1,127	1,054	1,106
Libra	0,887	0,876	0,856	0,817
Real brasileño	3,973	3,594	3,431	3,831
Peso mexicano	23,661	21,291	21,772	20,637
Peso chileno	736,922	731,538	707,612	747,500
Peso argentino	22,637	18,566	16,705	16,316
Zloty polaco	4,177	4,256	4,410	4,362

RESULTADOS DE GRUPO SANTANDER (Incluye Banco Popular)

El Grupo ha obtenido un beneficio de 6.619 millones de euros, un 7% más que en 2016, tras registrar un cargo neto de plusvalías y saneamientos de 897 millones de euros. El beneficio ordinario antes de impuestos aumentó un 20% hasta 13.550 millones de euros

Año récord de ingresos, tras aumentar a doble dígito tanto en el margen de intereses como en las comisiones

Estabilidad de costes ajustados de la inflación y sin perímetro. Grupo Santander se mantiene como uno de los bancos más eficientes del mundo, con una ratio de eficiencia del 47%

Mejora continua en la calidad crediticia reflejada en una caída de dotaciones del 4% y una mejora del coste de crédito hasta el 1,07%

Con este beneficio, el RoTE ordinario del Grupo es del 11,8% (+70 puntos básicos en el año), y el RoRWA ordinario del 1,48% en 2017 frente al 1,36% en 2016

El beneficio por acción (BPA) aumenta el 1%. El BPA ordinario sube el 8%

■ RESULTADOS GRUPO SANTANDER (incluye Banco Popular a partir del 7 de junio de 2017)

(Millones de euros)

	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC	2015
Margen de intereses	34.296	31.089	3.207	10,3	10,2	32.189
Comisiones netas	11.597	10.180	1.417	13,9	13,4	10.033
Resultados netos de operaciones financieras	1.703	1.723	(20)	(1,1)	0,4	2.386
Resto de ingresos	796	862	(66)	(7,6)	(6,5)	665
Rendimiento de instrumentos de capital	384	413	(29)	(7,1)	(7,9)	455
Resultados por puesta en equivalencia	704	444	260	58,5	57,3	375
Otros resultados de explotación (netos)	(291)	5	(296)	—	—	(165)
Margen bruto	48.392	43.853	4.538	10,3	10,2	45.272
Costes de explotación	(22.918)	(21.088)	(1.831)	8,7	9,0	(21.571)
Gastos generales de administración	(20.325)	(18.723)	(1.602)	8,6	8,8	(19.152)
<i>De personal</i>	(11.972)	(10.997)	(975)	8,9	9,0	(11.107)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(8.353)	(7.727)	(627)	8,1	8,6	(8.045)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(2.593)	(2.364)	(229)	9,7	9,9	(2.419)
Margen neto	25.473	22.766	2.708	11,9	11,4	23.702
Dotaciones insolvencias	(9.111)	(9.518)	407	(4,3)	(5,6)	(10.108)
Deterioro de otros activos	(414)	(247)	(167)	67,7	68,9	(462)
Otros resultados y dotaciones	(2.398)	(1.712)	(686)	40,0	38,2	(2.192)
Resultado ordinario antes de impuestos	13.550	11.288	2.262	20,0	20,7	10.939
Impuesto sobre sociedades	(4.587)	(3.396)	(1.191)	35,1	36,0	(3.120)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	8.963	7.892	1.071	13,6	14,1	7.819
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	0	(0)	(100,0)	(100,0)	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	8.963	7.893	1.070	13,6	14,1	7.819
Resultado atribuido a minoritarios	1.447	1.272	175	13,8	13,1	1.253
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	7.516	6.621	895	13,5	14,3	6.566
Neto de plusvalías y saneamientos*	(897)	(417)	(480)	115,2	117,0	(600)
Beneficio atribuido al Grupo	6.619	6.204	415	6,7	7,4	5.966
BPA ordinario** (euros)	0,463	0,429	0,034	7,8		0,438
BPA diluido ordinario** (euros)	0,461	0,428	0,033	7,8		0,438
BPA** (euros)	0,404	0,401	0,004	0,9		0,397
BPA diluido** (euros)	0,403	0,399	0,004	0,9		0,396
Promemoria:						
Activos Totales Medios	1.407.681	1.337.661	70.020	5,2		1.345.657
Recursos Propios Medios	92.638	88.744	3.894	4,4		90.798

(*) Detalle en página siguiente

(**) Datos ajustados a la ampliación de capital de julio de 2017

■ RESULTADOS POR TRIMESTRES (incluye Banco Popular a partir del 7 de junio de 2017)

(Millones de euros)

	2016				2017			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Margen de intereses	7.624	7.570	7.798	8.096	8.402	8.606	8.681	8.607
Comisiones netas	2.397	2.549	2.597	2.637	2.844	2.916	2.888	2.949
Resultados netos de operaciones financieras	504	366	440	412	573	286	422	421
Resto de ingresos	204	270	245	142	211	240	260	85
Rendimiento de instrumentos de capital	44	209	37	124	41	238	31	75
Resultados por puesta en equivalencia	83	112	119	130	133	160	188	223
Otros resultados de explotación (netos)	78	(51)	90	(112)	37	(157)	42	(213)
Margen bruto	10.730	10.755	11.080	11.288	12.029	12.049	12.252	12.062
Costes de explotación	(5.158)	(5.227)	(5.250)	(5.453)	(5.543)	(5.648)	(5.766)	(5.961)
Gastos generales de administración	(4.572)	(4.632)	(4.692)	(4.828)	(4.915)	(4.983)	(5.161)	(5.267)
De personal	(2.683)	(2.712)	(2.726)	(2.876)	(2.912)	(2.943)	(3.000)	(3.116)
Otros gastos generales de administración	(1.889)	(1.920)	(1.966)	(1.952)	(2.002)	(2.039)	(2.161)	(2.151)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(586)	(595)	(558)	(626)	(629)	(665)	(605)	(694)
Margen neto	5.572	5.528	5.831	5.835	6.486	6.401	6.486	6.101
Dotaciones insolvencias	(2.408)	(2.205)	(2.499)	(2.406)	(2.400)	(2.280)	(2.250)	(2.181)
Deterioro de otros activos	(44)	(29)	(16)	(159)	(68)	(63)	(54)	(230)
Otros resultados y dotaciones	(389)	(515)	(376)	(432)	(707)	(785)	(591)	(315)
Resultado ordinario antes de impuestos	2.732	2.779	2.940	2.838	3.311	3.273	3.591	3.375
Impuesto sobre sociedades	(810)	(915)	(904)	(767)	(1.125)	(1.129)	(1.243)	(1.090)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	1.922	1.864	2.036	2.071	2.186	2.144	2.347	2.285
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	0	(0)	0	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	1.922	1.864	2.036	2.072	2.186	2.144	2.347	2.285
Resultado atribuido a minoritarios	288	338	341	305	319	395	371	362
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	1.633	1.526	1.695	1.766	1.867	1.749	1.976	1.924
Neto de plusvalías y saneamientos*	—	(248)	—	(169)	—	—	(515)	(382)
Beneficio atribuido al Grupo	1.633	1.278	1.695	1.598	1.867	1.749	1.461	1.542
BPA ordinario** (euros)	0,106	0,099	0,110	0,114	0,120	0,112	0,118	0,113
BPA diluido ordinario** (euros)	0,106	0,098	0,110	0,114	0,120	0,111	0,119	0,111
BPA** (euros)	0,106	0,082	0,110	0,103	0,120	0,112	0,084	0,088
BPA diluido** (euros)	0,106	0,081	0,110	0,103	0,120	0,111	0,085	0,087

(*) Incluye:

- En el segundo trimestre de 2016: 227 millones de euros por la plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe y -475 millones de euros de costes de reestructuración.
- En el cuarto trimestre de 2016, dotación de un fondo para cubrir eventuales reclamaciones relacionadas con productos de seguros de protección de pagos (PPI) en Reino Unido (-137 millones de euros) y restatement Santander Consumer USA (-32 millones de euros).
- En el tercer trimestre de 2017, cargos por costes de integración (Popular: -300 millones de euros y Alemania: -85 millones de euros) y saneamientos de participaciones y activos intangibles (-130 millones de euros).
- En el cuarto trimestre de 2017, plusvalía obtenida en la venta de Allfunds Bank (297 millones de euros), reforma fiscal en Estados Unidos (73 millones de euros), saneamientos de fondos de comercio (-603 millones de euros) y provisiones por huracanes, compra de una participación en Santander Consumer USA y otros en Estados Unidos (-149 millones de euros)

(**) Datos ajustados a la ampliación de capital de julio de 2017.

■ NETO DE PLUSVALÍAS Y SANEAMIENTOS. 2016

(Millones de euros)



■ NETO DE PLUSVALÍAS Y SANEAMIENTOS. 2017

(Millones de euros)



En 2017 el Grupo Santander ha desarrollado su actividad en un entorno económico más favorable que en los últimos años, donde los bajos tipos de interés en los países desarrollados continúa siendo el factor más desfavorable para la actividad bancaria.

En este entorno, la solidez de nuestro modelo de negocio nos ha permitido lograr crecimientos a doble dígito del beneficio ordinario en el Grupo y en la mayoría de las geografías. El RoTE se sitúa entre los mejores del sector y hemos compatibilizado el crecimiento del balance con la mejora de las ratios de capital y el mayor pago de dividendo por acción.

En el ejercicio 2017 el Grupo ha obtenido un beneficio atribuido de 6.619 millones de euros, lo que representa un aumento del 7% en relación al beneficio de 2016. Sin considerar los resultados no recurrentes que se describen a continuación y los impuestos, que reflejan el incremento de la presión fiscal, el resultado ordinario antes de impuestos se sitúa en 13.550 millones de euros, con un incremento interanual del 20%.

Antes de analizar la evolución de las líneas de la cuenta de resultados, se detallan algunos de los aspectos que han afectado a la comparativa entre ambos ejercicios:

- La cuenta de resultados de 2017 incluye los generados por Banco Popular. Desde su incorporación al Grupo el pasado 7 de junio ha generado una pérdida de 37 millones de euros, debido al cargo por costes de integración de 300 millones de euros realizado en el tercer trimestre, de acuerdo a lo anunciado en el momento de la integración.
- En el conjunto del Grupo, la evolución de los tipos de cambio apenas tiene incidencia (inferior a un punto porcentual a nivel de beneficio atribuido). Sin embargo, evolución diversa por unidades: Brasil (+7 puntos porcentuales); Polonia (+2 puntos porcentuales); Chile (+2 puntos porcentuales); Estados Unidos (-2 puntos porcentuales); México (-3 puntos porcentuales); Reino Unido (-7 puntos porcentuales) y Argentina (-14 puntos porcentuales).

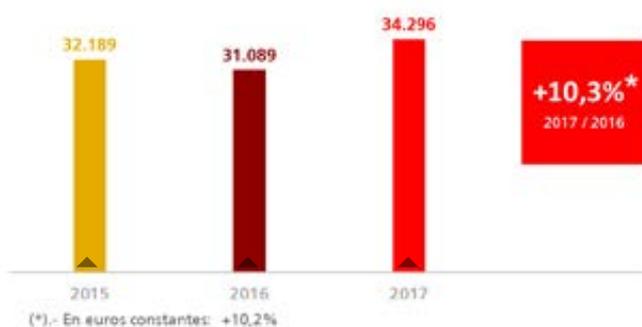
- Para facilitar la explicación de las variaciones entre ambos ejercicios, se presenta a continuación una cuenta de resultados resumida, donde dichas plusvalías y saneamientos no recurrentes se presentan por neto y de forma separada en una línea justo antes del beneficio atribuido al Grupo (Neto de plusvalías y saneamientos).

En 2017 el impacto neto negativo de las plusvalías y saneamientos no recurrentes ha sido de 897 millones de euros. En concreto, los impactos positivos han sido 297 millones de euros por la plusvalía obtenida en la venta de Allfunds Bank y 73 millones por el efecto de la reforma fiscal en Estados Unidos. Por su parte, se han realizado cargos de 603 millones de euros para saneamientos de fondos de comercio, 149 millones en Estados Unidos por los huracanes, la compra de una participación en Santander Consumer USA y otros fondos, 385 millones de euros por cargos relacionados con procesos de integración (300 millones en Popular y 85 millones en Santander Consumer Finance) y 130 millones de euros por saneamientos de participaciones y activos intangibles.

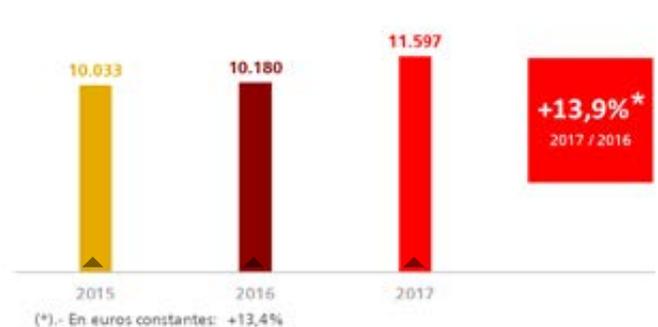
El impacto neto negativo de las plusvalías y saneamientos no recurrentes en 2016 fue de 417 millones de euros. En concreto, las plusvalías fueron de 227 millones de euros y correspondieron a la venta de VISA Europe. Por su parte, se realizaron cargos por un importe conjunto de 644 millones de euros, correspondientes a: costes de reestructuración (475 millones de euros), la dotación de un fondo para cubrir eventuales reclamaciones relacionadas con productos de seguros de protección de pagos (PPI) en Reino Unido (137 millones de euros) y la reelaboración de las cuentas de Santander Consumer USA (32 millones de euros).

A continuación se comentan los aspectos más destacados de la evolución de la cuenta de resultados entre 2017 y 2016.

■ MARGEN DE INTERESES (%)



■ INGRESOS POR COMISIONES (%)



■ **COMISIONES NETAS**
(Millones de euros)

	2017	2016	Variación absoluta	%	2015
Comisiones por servicios	7.142	6.261	881	14,1	6.040
Fondos de inversión y pensiones	762	757	5	0,6	862
Valores y custodia	1.079	913	166	18,2	905
Seguros	2.325	2.249	76	3,4	2.225
Comisiones netas Grupo (Exc. Popular)	11.308	10.180	1.129	11,1	10.033
Popular	288		288		
Comisiones netas Grupo	11.597	10.180	1.417	13,9	10.033

Ingresos

Los ingresos alcanzan una cifra record de 48.392 millones de euros, aumentando un 10% en relación al ejercicio 2016, a la vez que mejora su calidad al venir impulsados por los ingresos de clientes (+11%).

Nuestra estructura de ingresos, donde el margen de intereses y los ingresos por comisiones representan el 95% del total de los ingresos, nos sigue permitiendo ofrecer un crecimiento consistente y recurrente de los mismos.

- El **margen de intereses** se sitúa en 34.296 millones de euros, con aumento del 10% respecto de 2016.

Si se mira la evolución del margen de intereses por geografías, sin tener en cuenta los tipos de cambio para un mejor análisis de la evolución del negocio, los mayores aumentos se producen en los mercados emergentes, donde destacan Brasil (+17%), México (+13%), Argentina (+58%) y Polonia (+9%), debido a los mayores crecimientos en volúmenes, a lo que se une unos tipos de interés más elevados que en los mercados desarrollados, aunque con evolución dispar (en México han aumentado, mientras que en Brasil han disminuido de manera significativa).

En el lado opuesto, los únicos descensos se producen en España por la presión de tipos de interés y menores volúmenes, en Portugal donde el entorno de tipos es similar a lo que se unen menores

ingresos por la cartera ALCO y en 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.

- En cuanto a los **ingresos por comisiones**, alcanzan los 11.597 millones de euros, con crecimiento a doble dígito originado en la mayor actividad y vinculación de nuestros clientes. Es un crecimiento que ofrece una tendencia de aceleración: en 2017, se eleva al 14%, superando ampliamente los crecimientos registrados tanto en 2016 (+8%) como en 2015 (+4%). Por negocios, suben tanto las procedentes de Banca Comercial (86% del total de comisiones) como las de Global Corporate Banking.

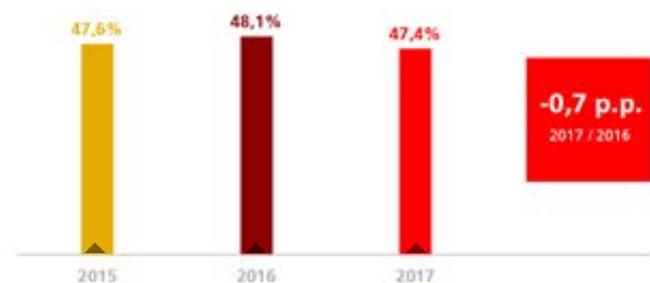
Por geografías, crecimientos generalizados ligados al aumento de clientes vinculados en todas las unidades, la oferta de productos de mayor valor añadido y una mejor experiencia de nuestros clientes.

- Los **resultados por operaciones financieras**, que sólo representan el 3,5% de los ingresos, disminuyen un 1%.
- El **resto de los ingresos** representa menos del 2% del total. En esta línea se incluyen los dividendos, que bajan 29 millones, los resultados por puesta en equivalencia, que mejoran en 260 millones y los "otros resultados de explotación", que disminuyen en 296 millones, en parte por las mayores aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos y al Fondo Único de Resolución.

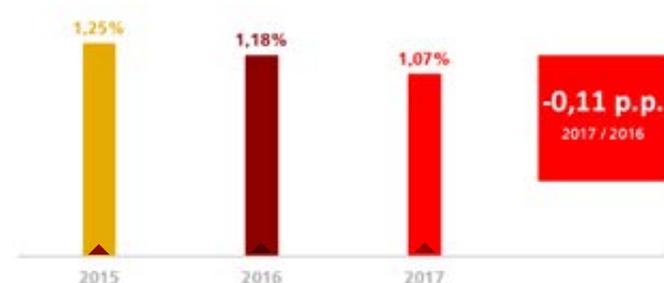
■ **COSTES DE EXPLOTACIÓN**
(Millones de euros)

	2017	2016	Variación absoluta	%	2015
Gastos de personal	11.551	10.997	554	5,0	11.107
Otros gastos generales de administración	7.993	7.727	266	3,4	8.045
Tecnología y sistemas	1.219	1.094	125	11,4	1.039
Comunicaciones	513	499	14	2,8	587
Publicidad	740	691	50	7,2	705
Inmuebles e instalaciones	1.743	1.708	34	2,0	1.786
Impresos y material de oficina	131	146	(15)	(10,2)	157
Tributos	507	484	23	4,7	529
Otros	3.140	3.105	36	1,1	3.243
Gastos generales de administración	19.544	18.723	821	4,4	19.152
Amortizaciones	2.501	2.364	137	5,8	2.419
Costes de explotación Grupo (Exc. Popular)	22.045	21.088	957	4,5	21.571
Popular	873		873		
Costes de explotación Grupo	22.918	21.088	1.831	8,7	21.571

■ RATIO DE EFICIENCIA (COSTES / INGRESOS)
(%)



■ COSTE DEL CRÉDITO (DOTACIONES / CRÉDITO)
(%)



Costes

Los costes de explotación se sitúan en 22.918 millones de euros y han registrado un aumento del 9%. Ajustados de la inflación y del perímetro se mantienen prácticamente planos, a pesar de incorporar los mayores costes ligados a regulación y a las inversiones en transformación.

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 reducirlos o mantenerlos estables en siete de las diez unidades principales en términos reales y sin perímetro. Las dos unidades donde suben más son México, por las inversiones significativas en infraestructuras y sistemas dentro del plan lanzado a finales de 2016 y Brasil, donde acompañan a la dinámica del negocio y las inversiones en transformación.

La evolución descrita de ingresos y costes se refleja en una mejora de 70 puntos básicos en la ratio de eficiencia, que se sitúa en el 47,4% (48,1% en 2016), lo que nos mantiene entre los mejores de los bancos comparables. Sin considerar Popular, que en estos momentos aporta proporcionalmente más gastos, la eficiencia mejora al 46,8%.

Dotaciones para insolvencias

Las dotaciones para insolvencias se sitúan en 9.111 millones de euros, un 4% menos que hace un año. Sin Popular, la caída es del 5%. Por unidades,

en la moneda local de cada una, se recogen caídas significativas en Europa continental y en Estados Unidos, disminuyendo también en el conjunto de Latinoamérica. Reino Unido, por el contrario, aumenta por cierta normalización de dotaciones y un caso puntual en GCB. Con todo, su coste del crédito continúa siendo bajo, de 8 puntos básicos, si bien compara con sólo 2 puntos básicos en 2016.

Por su parte, el coste del crédito sigue su tendencia de mejora, reflejo de la estrategia selectiva de crecimiento y una adecuada política de gestión del riesgo. Ha pasado del 1,18% al cierre de 2016 a 1,07% al cierre de 2017. Sin Popular, 1,12%. Esta mejora en el año se registra en casi todas las unidades del Grupo, destacando Brasil, Estados Unidos, Chile, Portugal, SCF y Polonia. Suben, junto al caso citado del Reino Unido, México y Argentina.

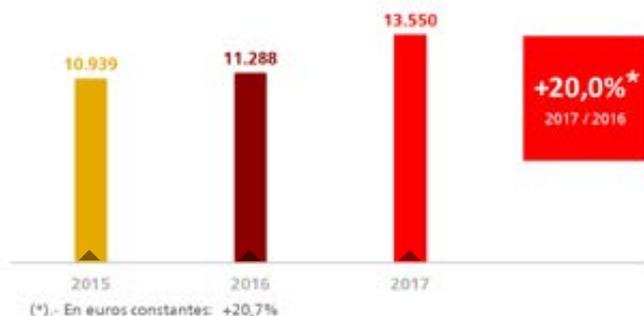
Otros resultados y provisiones

El conjunto de otros resultados y saneamientos contabiliza una cifra negativa de 2.812 millones de euros, superior a los 1.959 millones, también negativos, del pasado año. En esta partida se contabilizan provisiones de naturaleza muy diversa, así como plusvalías, minusvalías y deterioro de activos. Esta línea de la cuenta ha sido más elevada en el presente ejercicio porque hemos reforzado el balance y tenemos algunos cargos mayores de los habituales, principalmente en Brasil y Reino Unido.

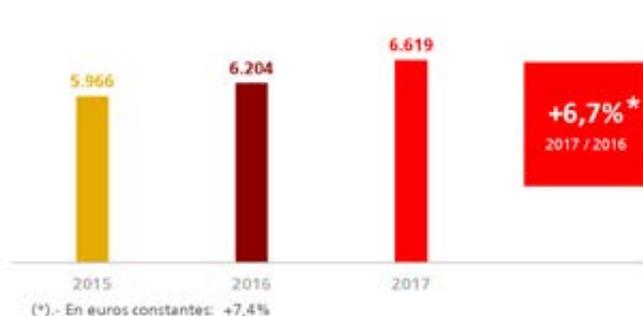
■ DOTACIONES PARA INSOLVENCIAS
(Millones de euros)

	2017	2016	Variación absoluta	%	2015
Insolvencias	10.612	11.097	(484)	(4,4)	11.484
Riesgo-país	5	3	2	69,0	(0)
Activos en suspenso recuperados	(1.621)	(1.582)	(39)	2,5	(1.375)
Total dotaciones para insolvencias Grupo (Exc. Popular)	8.997	9.518	(521)	(5,5)	10.108
Popular	114		114		
Total dotaciones para insolvencias Grupo	9.111	9.518	(407)	(4,3)	10.108

■ BENEFICIO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS
(Millones de euros)



■ BENEFICIO ATRIBUIDO
(Millones de euros)



Beneficio y rentabilidad

El beneficio ordinario antes de impuestos alcanza los 13.550 millones de euros tras subir el 20% 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. Sin Popular, aumento del 17%. Por geografías, ocho aumentan en su moneda local y siete lo hacen a doble dígito.

Los impuestos aumentan, incrementándose la presión fiscal en algunas unidades, principalmente en Brasil, España, Polonia, Chile y Argentina. Para el conjunto del Grupo, la tasa impositiva ha pasado del 30% a cerca del 34%.

Los resultados atribuidos a minoritarios suben el 14%. Por unidades, aumentos significativos en Santander Consumer Finance, por el acuerdo con Banque PSA, Brasil y Chile. Por el contrario, descenso en Santander Consumer USA derivado, de una parte, de los menores beneficios obtenidos, y de otra, de la compra realizada de una participación.

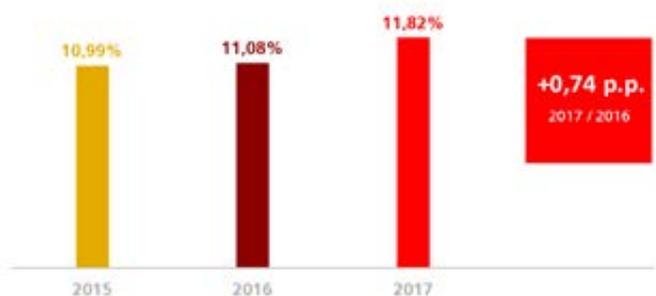
El beneficio ordinario atribuido (antes del neto de plusvalías y saneamientos) se sitúa en 7.516 millones de euros, con aumento del 14%. Sin Popular, aumento del 10%.

Con este beneficio, el RoTE ordinario del Grupo es del 11,8% (+70 puntos básicos en el año), el RoRWA ordinario del 1,48% en 2017 frente al 1,36% en 2016 y el beneficio ordinario por acción es de 0,463 euros, un 8% superior al de 2016.

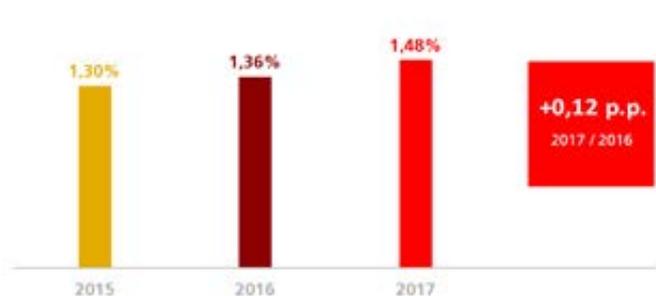
Por último, el beneficio atribuido al Grupo es de 6.619 millones de euros en el año, un 7% más que en 2016. Sin Popular el aumento es también del 7%.

El beneficio por acción (BPA) ha aumentado en el año el 1% situándose en los 0,404 euros. El RoTE total es del 10,41% (10,38% en 2016) y el RoRWA total del 1,35% (1,29% en 2016).

■ RoTE ORDINARIO
(%)



■ RoRWA ORDINARIO
(%)



■ Grupo Santander sin considerar la adquisición de Banco Popular

Desde su adquisición el 7 de junio de 2017, Banco Popular ha arrojado una pérdida de 37 millones de euros, debido al cargo de 300 millones por costes de integración que se realizó en el tercer trimestre, y que se incluye dentro de las actuaciones anunciadas en el momento de la adquisición.

Antes de este cargo, el beneficio ordinario ha sido de 263 millones de euros, procedentes de unos ingresos de 1.309 millones de euros, unos costes de 873 millones de euros y unas dotaciones para insolvencias de 114 millones de euros.

A continuación se comenta la evolución de las principales líneas de la cuenta de resultados sin considerar ni la evolución de los tipos de cambio ni el cambio de perímetro derivado de la adquisición de Banco Popular.

En el conjunto del ejercicio 2017, el Grupo ha obtenido unos ingresos de 47.082 millones de euros, con un aumento interanual del 7%,

apoyado en los ingresos de clientes, donde el margen de intereses sube el 7% y las comisiones el 11%. Los resultados por operaciones financieras se mantienen estables, y el resto de ingresos desciende el 9%, afectado por las mayores aportaciones a los Fondos de Garantía de Depósitos y de Resolución.

Los costes son de 22.045 millones, un 5% más, pero planos sin considerar la inflación y la incorporación de Citibank en Argentina. La evolución comentada de ingresos y costes hace que la eficiencia mejore 1,3 puntos porcentuales y quede en el 46,8%.

Por su parte, las dotaciones para insolvencias se sitúan en 8.997 millones de euros, con caída interanual del 7%, en tanto que el coste del crédito pasa del 1,18% en 2016 al 1,12% en 2017.

De esta forma, el beneficio ordinario antes de impuestos es de 13.248 millones de euros (+18%), el beneficio ordinario atribuido se eleva a 7.253 millones de euros (+10%), y el beneficio atribuido, después de considerar el cargo apuntado anteriormente, es de 6.656 millones de euros, con un aumento interanual del 8%.

■ RESULTADOS GRUPO SANTANDER (Exc. Popular) (Millones de euros)

	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC	2015
Margen de intereses	33.293	31.089	2.204	7,1	7,0	32.189
Comisiones netas	11.308	10.180	1.129	11,1	10,6	10.033
Resultados netos de operaciones financieras	1.702	1.723	(20)	(1,2)	0,4	2.386
Resto de ingresos	779	862	(83)	(9,6)	(8,6)	665
Rendimiento de instrumentos de capital	378	413	(35)	(8,4)	(9,2)	455
Resultados por puesta en equivalencia	609	444	165	37,2	36,2	375
Otros resultados de explotación (netos)	(209)	5	(213)	—	—	(165)
Margen bruto	47.082	43.853	3.229	7,4	7,3	45.272
Costes de explotación	(22.045)	(21.088)	(957)	4,5	4,8	(21.571)
Gastos generales de administración	(19.544)	(18.723)	(821)	4,4	4,7	(19.152)
<i>De personal</i>	(11.551)	(10.997)	(554)	5,0	5,2	(11.107)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(7.993)	(7.727)	(266)	3,4	3,9	(8.045)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(2.501)	(2.364)	(137)	5,8	6,0	(2.419)
Margen neto	25.038	22.766	2.272	10,0	9,5	23.702
Dotaciones insolvencias	(8.997)	(9.518)	521	(5,5)	(6,8)	(10.108)
Deterioro de otros activos	(413)	(247)	(166)	67,1	68,3	(462)
Otros resultados y dotaciones	(2.380)	(1.712)	(667)	39,0	37,2	(2.192)
Resultado ordinario antes de impuestos	13.248	11.288	1.960	17,4	18,0	10.939
Impuesto sobre sociedades	(4.548)	(3.396)	(1.152)	33,9	34,8	(3.120)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	8.700	7.892	808	10,2	10,8	7.819
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	0	(0)	(100,0)	(100,0)	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	8.700	7.893	807	10,2	10,8	7.819
Resultado atribuido a minoritarios	1.447	1.272	175	13,8	13,0	1.253
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	7.253	6.621	632	9,5	10,3	6.566
Neto de plusvalías y saneamientos*	(597)	(417)	(180)	43,3	44,4	(600)
Beneficio atribuido al Grupo	6.656	6.204	452	7,3	8,0	5.966

(*) En 2017, cargos por costes de integración en Alemania (-85 millones de euros), saneamientos de participaciones y activos intangibles (-130 millones de euros), plusvalía obtenida en la venta de Allfunds Bank (297 millones de euros), reforma fiscal en Estados Unidos (73 millones de euros), saneamientos de fondos de comercio (-603 millones de euros) y provisiones por huracanes, compra de una participación en Santander Consumer USA y otros en Estados Unidos (-149 millones de euros)

En 2016, plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe (227 millones de euros), costes de reestructuración (-475 millones de euros), dotación de un fondo para cubrir eventuales reclamaciones relacionadas con productos de seguros de protección de pagos (PPI) en Reino Unido (-137 millones de euros) y *restatement* de Santander Consumer USA (-32 millones de euros).

■ RESULTADOS POR TRIMESTRES (Exc. Popular)
(Millones de euros)

	2016				2017			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Margen de intereses	7.624	7.570	7.798	8.096	8.402	8.497	8.225	8.169
Comisiones netas	2.397	2.549	2.597	2.637	2.844	2.885	2.760	2.820
Resultados netos de operaciones financieras	504	366	440	412	573	287	413	429
Resto de ingresos	204	270	245	142	211	240	220	108
Rendimiento de instrumentos de capital	44	209	37	124	41	237	30	71
Resultados por puesta en equivalencia	83	112	119	130	133	154	140	182
Otros resultados de explotación (netos)	78	(51)	90	(112)	37	(151)	50	(145)
Margen bruto	10.730	10.755	11.080	11.288	12.029	11.910	11.617	11.526
Costes de explotación	(5.158)	(5.227)	(5.250)	(5.453)	(5.543)	(5.552)	(5.379)	(5.571)
Gastos generales de administración	(4.572)	(4.632)	(4.692)	(4.828)	(4.915)	(4.896)	(4.822)	(4.912)
<i>De personal</i>	(2.683)	(2.712)	(2.726)	(2.876)	(2.912)	(2.899)	(2.823)	(2.917)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(1.889)	(1.920)	(1.966)	(1.952)	(2.002)	(1.997)	(1.999)	(1.994)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(586)	(595)	(558)	(626)	(629)	(656)	(557)	(660)
Margen neto	5.572	5.528	5.831	5.835	6.486	6.358	6.239	5.955
Dotaciones insolvencias	(2.408)	(2.205)	(2.499)	(2.406)	(2.400)	(2.272)	(2.212)	(2.114)
Deterioro de otros activos	(44)	(29)	(16)	(159)	(68)	(63)	(54)	(228)
Otros resultados y dotaciones	(389)	(515)	(376)	(432)	(707)	(765)	(598)	(309)
Resultado ordinario antes de impuestos	2.732	2.779	2.940	2.838	3.311	3.258	3.375	3.305
Impuesto sobre sociedades	(810)	(915)	(904)	(767)	(1.125)	(1.125)	(1.194)	(1.104)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	1.922	1.864	2.036	2.071	2.186	2.133	2.180	2.200
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	0	(0)	0	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	1.922	1.864	2.036	2.072	2.186	2.133	2.180	2.200
Resultado atribuido a minoritarios	288	338	341	305	319	395	371	361
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	1.633	1.526	1.695	1.766	1.867	1.738	1.809	1.839
Neto de plusvalías y saneamientos*	—	(248)	—	(169)	—	—	(215)	(382)
Beneficio atribuido al Grupo	1.633	1.278	1.695	1.598	1.867	1.738	1.594	1.457

(*) Incluye:

- En el segundo trimestre de 2016: 227 millones de euros por la plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe y -475 millones de euros de costes de reestructuración.
- En el cuarto trimestre de 2016, dotación de un fondo para cubrir eventuales reclamaciones relacionadas con productos de seguros de protección de pagos (PPI) en Reino Unido (-137 millones de euros) y *restatement* Santander Consumer USA (-32 millones de euros).
- En el tercer trimestre de 2017, cargos por costes de integración de Alemania (-85 millones de euros) y saneamientos de participaciones y activos intangibles (-130 millones de euros).
- En el cuarto trimestre de 2017, plusvalía obtenida en la venta de Allfunds Bank (297 millones de euros), reforma fiscal en Estados Unidos (73 millones de euros), saneamientos de fondos de comercio (-603 millones de euros) y provisiones por huracanes, compra de una participación en Santander Consumer USA y otros en Estados Unidos (-149 millones de euros).

4. INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

Información financiera del Grupo

■ BALANCE GRUPO SANTANDER (incluye Banco Popular) (Millones de euros)

Activo	2017	2016	Variación absoluta	%	2015
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	110.995	76.454	34.541	45,2	77.751
Activos financieros mantenidos para negociar	125.458	148.187	(22.729)	(15,3)	146.346
Valores representativos de deuda	36.351	48.922	(12.571)	(25,7)	43.964
Instrumentos de patrimonio	21.353	14.497	6.856	47,3	18.225
Créditos a clientes	8.815	9.504	(689)	(7,3)	6.081
Préstamos y anticipos a bancos centrales y entidades de crédito	1.696	3.221	(1.525)	(47,3)	1.352
Derivados	57.243	72.043	(14.800)	(20,5)	76.724
Activos financieros designados a valor razonable	34.781	31.609	3.172	10,0	45.043
Créditos a clientes	20.475	17.596	2.879	16,4	14.293
Préstamos y anticipos a bancos centrales y entidades de crédito	9.889	10.069	(180)	(1,8)	26.403
Otros (valores representativos de deuda e instrumentos de patrimonio)	4.417	3.944	473	12,0	4.347
Activos financieros disponibles para la venta	133.271	116.774	16.497	14,1	122.036
Valores representativos de deuda	128.481	111.287	17.194	15,5	117.187
Instrumentos de patrimonio	4.790	5.487	(697)	(12,7)	4.849
Préstamos y partidas a cobrar	903.013	840.004	63.009	7,5	836.156
Valores representativos de deuda	17.543	13.237	4.306	32,5	10.907
Créditos a clientes	819.625	763.370	56.255	7,4	770.474
Préstamos y anticipos a bancos centrales y entidades de crédito	65.845	63.397	2.448	3,9	54.775
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	13.491	14.468	(977)	(6,8)	4.355
Inversiones en negocios conjuntos y asociadas	6.184	4.836	1.348	27,9	3.251
Activos tangibles	22.975	23.286	(311)	(1,3)	25.320
Activos intangibles	28.683	29.421	(738)	(2,5)	29.430
<i>del que: fondo de comercio</i>	25.769	26.724	(955)	(3,6)	26.960
Otras cuentas de activo	65.454	54.086	11.368	21,0	50.572
Total activo	1.444.305	1.339.125	105.180	7,9	1.340.260
Pasivo y patrimonio neto					
Pasivos financieros mantenidos para negociar	107.624	108.765	(1.141)	(1,0)	105.218
Depósitos de la clientela	28.179	9.996	18.183	181,9	9.187
Valores representativos de deuda emitidos	—	—	—	—	—
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	574	1.395	(821)	(58,9)	2.255
Derivados	57.892	74.369	(16.477)	(22,2)	76.414
Otros	20.979	23.005	(2.026)	(8,8)	17.362
Pasivos financieros designados a valor razonable	59.617	40.263	19.354	48,1	54.768
Depósitos de la clientela	28.945	23.345	5.600	24,0	26.357
Valores representativos de deuda emitidos	3.056	2.791	265	9,5	3.373
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	27.027	14.127	12.900	91,3	25.037
Otros	589	—	589	—	1
Pasivos financieros a coste amortizado	1.126.069	1.044.240	81.829	7,8	1.039.343
Depósitos de la clientela	720.606	657.770	62.836	9,6	647.598
Valores representativos de deuda emitidos	214.910	226.078	(11.168)	(4,9)	222.787
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	162.714	133.876	28.838	21,5	148.081
Otros	27.839	26.516	1.323	5,0	20.877
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	1.117	652	465	71,4	627
Provisiones	14.490	14.459	31	0,2	14.494
Otras cuentas de pasivo	28.556	28.047	509	1,8	27.057
Total pasivo	1.337.472	1.236.426	101.046	8,2	1.241.507
Fondos propios	116.265	105.977	10.288	9,7	102.402
Capital	8.068	7.291	777	10,7	7.217
Reservas	103.608	94.149	9.459	10,0	90.765
Resultado atribuido al Grupo	6.619	6.204	415	6,7	5.966
<i>Menos: dividendos y retribuciones</i>	(2.029)	(1.667)	(362)	21,7	(1.546)
Otro resultado global acumulado	(21.777)	(15.039)	(6.738)	44,8	(14.362)
Intereses minoritarios	12.344	11.761	583	5,0	10.713
Total patrimonio neto	106.832	102.699	4.133	4,0	98.753
Total pasivo y patrimonio neto	1.444.305	1.339.125	105.180	7,9	1.340.260

BALANCE DE GRUPO SANTANDER*

Sin considerar la adquisición de Banco Popular:

- Los créditos suben el 2%, con aumentos en ocho de las diez principales geografías
- La ratio de mora es del 3,38% y el coste del crédito se sitúa en el 1,12%, ambos mejorando en el año
- En recursos, aumento del 8%, por los saldos a la vista y los fondos de inversión. Suben en ocho unidades principales

Incorporando los saldos de Banco Popular:

- Los créditos suben el 12% y los recursos el 17%
- La ratio de mora es del 4,08% y el coste del crédito del 1,07%

La ratio créditos netos / depósitos del Grupo, se sitúa en el 109% (114% en diciembre 2016)

* Variaciones en moneda constante

Grupo Santander incluyendo Banco Popular

Al cierre del ejercicio 2017, Grupo Santander mantiene en su balance un total de 853.976 millones de créditos brutos (sin adquisiciones temporales de activos -ATAs-), lo que supone un aumento en el año del 7% (+12% en euros constantes), y 890.135 millones de euros en el conjunto de depósitos de clientes (sin cesiones temporales de activos -CTAs-) y fondos de inversión y un aumento en el año del 12% (+17% en euros constantes).

La ratio de créditos sobre depósitos se sitúa en el 109%, y la ratio de depósitos más financiación de medio / largo plazo sobre créditos es del 115%.

Los créditos dudosos al cierre del ejercicio son de 37.596 millones de euros, la ratio de mora es del 4,08%, la cobertura del 65% y el coste del crédito del 1,07%.

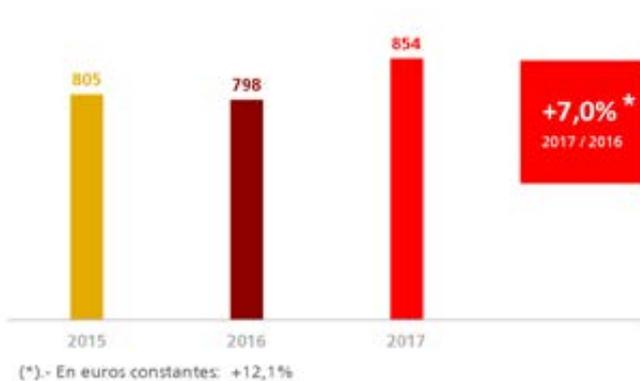
En cuanto a otras rúbricas de balance, los activos financieros disponibles para la venta se sitúan en diciembre de 2017 en 133.271 millones de euros, las inversiones mantenidas hasta vencimiento se elevan a 13.491 millones de euros, mientras que los activos tangibles cierran el ejercicio con un saldo de 22.975 millones de euros.

Por último, los fondos de comercio, tras las amortizaciones realizadas en el último trimestre del año en Estados Unidos, quedan en 25.769 millones de euros.

En la evolución de los saldos en el año impactan de manera significativa, tanto las variaciones de los tipos de cambio de las monedas en que opera el Grupo, como el cambio de perímetro.

- Impacto negativo en torno a los 5 puntos porcentuales en el conjunto del Grupo por la variación de los tipos de cambio. Por unidades: Polonia (+6 p.p.); Reino Unido y Chile (-4 p.p.); México (-8 p.p.); Estados Unidos (-12 p.p.); Brasil (-14 p.p.) y Argentina (-38 p.p.).

■ CRÉDITOS BRUTOS A CLIENTES (incluyendo Popular) sin adquisición temporal de activos (Miles de millones de euros)

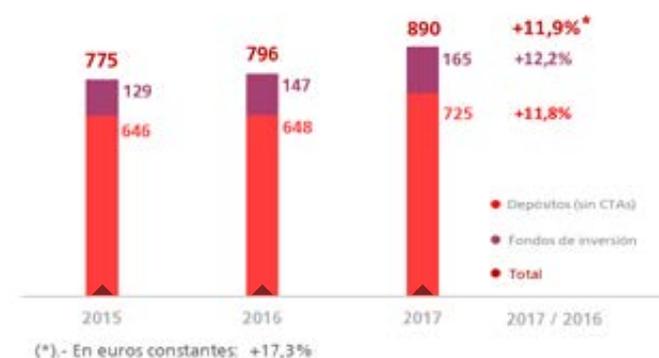


■ CRÉDITOS BRUTOS A CLIENTES sin adquisición temporal de activos (% sobre áreas operativas). Diciembre 2017



(1) Incluye Popular: 9%

■ RECURSOS DE CLIENTES (incluyendo Popular)
sin cesión temporal de activos
(Miles de millones de euros)



- Impacto perímetro positivo de 10 puntos porcentuales, derivado de la adquisición de Banco Popular en el segundo trimestre del año.

Por ello, y para una mejor visión de la gestión de los saldos con clientes de Grupo Santander en el año 2017, las cifras y variaciones que se muestran a continuación no tienen en consideración ni la evolución de los tipos de cambio ni la adquisición de Banco Popular.

Créditos brutos a clientes sin adquisiciones temporales de activos (ATAs)

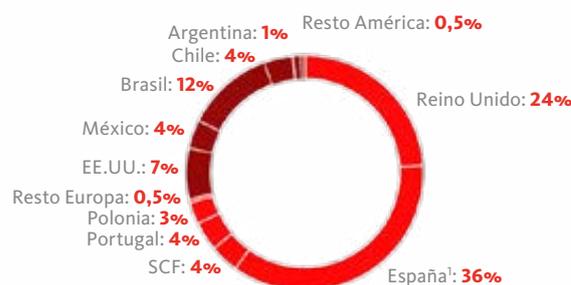
A 31 de diciembre de 2017 el conjunto de créditos asciende a 774.443 millones de euros. En comparativa con el cierre del pasado año, los créditos suben el 2%, con aumentos en banca comercial y en ocho de las diez principales unidades con el siguiente detalle:

- Los aumentos más significativos se producen en Argentina (+44%, apoyado en créditos al consumo), Portugal (+8%, favorecido por el registro de una operación corporativa) y Brasil (+7%, por la buena evolución de particulares).

■ CRÉDITO A CLIENTES
(Millones de euros)

	2017	2016	Variación absoluta	%	2015
Cartera comercial	25.680	23.894	1.786	7,5	18.486
Deudores con garantía real	434.384	454.676	(20.291)	(4,5)	481.221
Otros deudores a plazo	233.762	232.289	1.473	0,6	217.829
Arrendamientos financieros	26.569	25.357	1.212	4,8	22.900
Deudores a la vista	5.081	8.102	(3.020)	(37,3)	8.504
Deudores por tarjetas de crédito	21.792	21.363	428	2,0	20.270
Activos deteriorados	27.175	32.573	(5.398)	(16,6)	36.133
Créditos brutos a clientes (sin ATAs)	774.443	798.254	(23.811)	(3,0)	805.341
Adquisición temporal de activos	18.378	16.609	1.769	10,7	12.024
Créditos brutos a clientes	792.821	814.863	(22.041)	(2,7)	817.366
Fondo de provisión para insolvencias	19.424	24.393	(4.969)	(20,4)	26.517
Créditos netos a clientes Grupo (Exc. Popular)	773.398	790.470	(17.072)	(2,2)	790.848
Popular	75.516		75.516		
Créditos netos a clientes Grupo	848.914	790.470	58.444	7,4	790.848

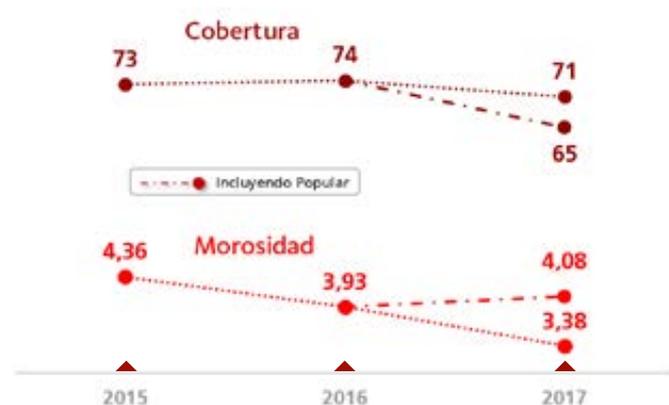
■ RECURSOS DE CLIENTES
sin cesión temporal de activos
(% sobre áreas operativas). Diciembre 2017



(1) Incluye Popular: 8%

- Crecimientos del 6% en Santander Consumer Finance, principalmente por el crecimiento de la producción en el segmento auto y en tarjetas de crédito, y del 5% en México y Polonia, apoyado en ambos casos en pymes, y Chile aumenta el 3%, por particulares, rentas altas y pymes. Por último, Reino Unido aumenta el 1% por hipotecas residenciales y créditos a empresas, que se han visto compensadas por la disminución en préstamos *non-core*.
- Descensos del 2% en España, por saldos institucionales y GCB, y del 4% en Estados Unidos, por la venta de una cartera de Santander Consumer USA y la reducción en GCB en Santander Bank.
- Atendiendo a la segmentación de los créditos, muestran una estructura equilibrada: particulares (47%), consumo (18%), pymes y empresas (24%) y GCB (11%). En su evolución interanual, crecimientos en particulares, consumo y pymes, mientras que los concedidos a empresas y GCB descienden.
- En cuanto a la Actividad Inmobiliaria en España, y antes de incorporar Banco Popular, los créditos se reducen un 56% interanual, continuando la estrategia seguida en los últimos años.

■ MOROSIDAD Y COBERTURA. TOTAL GRUPO (%)



Riesgo crediticio

Los riesgos morosos y dudosos, sin considerar Banco Popular, se sitúan al cierre del ejercicio 2017 en 28.104 millones de euros, lo que supone un descenso del 16% en relación al cierre de 2016.

Este saldo sitúa la ratio de morosidad del Grupo sin Popular en el 3,38%, tras mejorar por cuarto año consecutivo (-55 p.b. sobre diciembre de 2016). Además, esta ratio de morosidad es la más baja registrada desde mediados del año 2010.

Para cubrir este volumen de morosidad se contabiliza en balance un fondo para insolvencias de 19.906 millones de euros, que supone una cobertura del 71% (74% en diciembre de 2016). 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.

■ GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO (Exc. Popular) (Millones de euros)

	2017	2016	Variación absoluta	%	2015
Riesgos morosos y dudosos	28.104	33.643	(5.539)	(16,5)	37.094
Ratio de morosidad (%)	3,38	3,93	(0,55)		4,36
Fondos constituidos	19.906	24.835	(4.929)	(19,8)	27.121
Para activos deteriorados	12.505	15.466	(2.961)	(19,1)	17.707
Para resto de activos	7.401	9.369	(1.968)	(21,0)	9.414
Cobertura (%)	70,8	73,8	(3,0)		73,1
Coste del crédito (%)	1,12	1,18	(0,06)		1,25

■ GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO. Diciembre 2017 (%)

	Morosidad	s/2016 (pb)	Cobertura
España	4,72	(69)	45,9
Activ. Inmob. España	87,47	97	48,4
Consumer Finance	2,50	(18)	101,4
Polonia	4,57	(85)	68,2
Portugal	5,71	(310)	59,1
Reino Unido	1,33	(8)	32,0
Brasil	5,29	(61)	92,6
México	2,69	(7)	97,5
Chile	4,96	(9)	58,2
Argentina	2,50	101	100,1
Estados Unidos	2,79	51	170,2
Banco Popular	10,75	—	48,7

La mejora de la calidad crediticia se está reflejando en la reducción en las dotaciones para insolvencias en relación al pasado ejercicio.

Ello lleva también a una reducción del coste del crédito, que pasa del 1,18% en diciembre de 2016 al 1,12% en diciembre de 2017. En este caso, la reducción se produce por quinto año consecutivo.

Esta positiva evolución de las ratios de calidad crediticia se está registrando en prácticamente todas las geografías del Grupo, con la ratio de mora mejorando en ocho de ellas y el coste del crédito en siete de las diez principales unidades.

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 sin cesiones temporales de activos (CTAs)

El conjunto de recursos (depósitos sin CTAs, y fondos de inversión) cierra 2017 con un volumen de 815.849 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 8%.

En su detalle por geografías, crecimiento en ocho de las diez principales unidades, con el único descenso en Estados Unidos (-9% por menores saldos institucionales), con el siguiente detalle:

- Crecimientos en las unidades latinoamericanas (Argentina: +53%; Brasil: +24% y México: +6%), mientras que en Europa, España aumenta el 12% y Reino Unido el 3%.
- Incrementos más moderados en Santander Consumer Finance, Polonia y Portugal (+2% en cada uno). En todos ellos se ha primado la reducción del coste frente al crecimiento de volumen, por lo que los crecimientos de cuentas a la vista se ven compensados por caídas en saldos a plazo.
- Por último, Chile repite en el año.

En su detalle por productos, y de acuerdo a la estrategia de vinculación y gestión del coste de financiación, las cuentas a la vista han aumentado el 9%, creciendo prácticamente en todos los países, y los fondos de inversión aumentan el 14%, también con incremento generalizado. Por su parte, los saldos a plazo se mantienen estables, con evolución dispar por unidades.

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 cuanto a las emisiones de Grupo Santander en 2017, a través de diferentes unidades, sin considerar Banco Popular se han realizado:

- Emisiones a medio y largo plazo de deuda senior por 12.769 millones de euros y de *covered bonds* colocadas a mercado por 5.181 millones de euros.
- Titulizaciones colocadas en mercado por un importe de 13.965 millones de euros.
- Emisiones elegibles para TLAC (*Total Loss Absorbing Capacity*) al objeto de fortalecer la situación del Grupo, por un importe total de 19.825 millones de euros (*senior non-preferred*: 16.222 millones; deuda subordinada: 1.282 millones; preferentes: 2.321 millones).
- Por su parte, los vencimientos de deuda a medio y largo plazo fueron de 36.461 millones de euros.

Información más detallada figura en el apartado de gestión del riesgo de liquidez y de financiación.

■ RECURSOS DE CLIENTES

(Millones de euros)

	2017	2016	Variación absoluta	%	2015
Depósitos a la vista	486.716	467.261	19.455	4,2	443.096
Depósitos a plazo	173.046	181.089	(8.043)	(4,4)	202.666
Fondos de inversión	155.794	147.416	8.378	5,7	129.077
Depósitos sin CTAs + Fondos de inversión	815.556	795.766	19.790	2,5	774.839
Fondos de pensiones	11.566	11.298	268	2,4	11.376
Patrimonios administrados	24.203	23.793	410	1,7	25.808
Subtotal	851.326	830.858	20.468	2,5	812.023
Cesiones temporales de activos	53.009	42.761	10.248	24,0	37.380
Recursos de clientes Grupo (Exc. Popular)	904.334	873.618	30.716	3,5	849.403
Popular	81.369		81.369		
Recursos de clientes Grupo	985.703	873.618	112.085	12,8	849.403

AGENCIAS DE CALIFICACIÓN

En 2017 cuatro agencias han mantenido la calificación y una de ellas (Scope) la ha mejorado de A+ a AA-

Al cierre de 2017, el Banco tiene un *rating* por encima del soberano con las cinco agencias

Estas calificaciones reconocen el modelo de negocio y la fortaleza financiera de Santander

- 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*.
- Durante 2017, las agencias DBRS, Fitch, Moody's y Standard & Poor's han confirmado el *rating* del Santander. Por su parte, la agencia Scope mejoró en abril el *rating* del Banco de A+ a AA-. En todos los casos la perspectiva se sitúa en estable.
- 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 (modelo de negocio, estrategia,

capital, capacidad de generación de resultados, liquidez...) y de otros exógenos relacionados con el entorno económico general, la situación del sector y del riesgo soberano de las geografías donde opera.

- Al cierre de 2017, Banco Santander tiene el *rating* por encima del *rating* soberano de su domicilio social con estas cinco agencias. Estas calificaciones por encima del soberano reconocen el modelo de negocio y la fortaleza financiera de Banco Santander.

■ AGENCIAS DE CALIFICACIÓN

Diciembre 2017

	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	Estable
Scope	AA-	S-1	Estable

GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ Y FINANCIACIÓN

El Grupo mantiene su liquidez en niveles confortables cumpliendo con holgura todos los requerimientos regulatorios

Destaca el buen comportamiento de los depósitos en el año, lo que ha propiciado una mejora del hueco comercial

En términos de financiación a medio/largo plazo, se ha priorizado emisiones previsiblemente elegibles para las métricas MREL y TLAC

El Grupo continúa con su moderado uso de activos como garantía en las fuentes de financiación estructural del balance (*asset encumbrance*)

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 2017**. 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.

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.

1.1 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. Este es el órgano facultado por el consejo de administración de Banco Santander de acuerdo con el marco corporativo de *Asset and Liability Management* (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. El Grupo tiene un marco de gestión de riesgo de liquidez adecuado articulado a través de un marco de apetito de riesgo conservador establecido en cada geografía de acuerdo con su estrategia comercial. Este apetito por el riesgo consiste en la definición de los niveles máximos de tolerancia para los factores clave de riesgo utilizando métricas internas y regulatorias en condiciones normales y estresadas, lo que establece los límites dentro de los cuales las subsidiarias deben operar para lograr sus objetivos estratégicos.
- 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. Este 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.
 - 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 evalúa la liquidez tanto en circunstancias ordinarias como bajo escenarios de tensión. En el capítulo de Riesgos se recoge una breve descripción de los escenarios considerados.

Como resultado del proceso antedicho se elabora una vez al año, por requerimiento del supervisor, un documento de evaluación que se entrega al supervisor y cuya conclusión, suscrita por el Consejo de Administración, es que el Grupo presenta en todas las circunstancias una estructura de liquidez y financiación sólida y unos procesos internos apropiados para asegurar la adecuación de la liquidez. Esta conclusión es el resultado de un análisis llevado a cabo para cada una de las filiales, siguiendo el modelo del Grupo de gestión local de la liquidez.

El Grupo tiene un gobierno robusto y adecuado para la identificación, gestión, monitoreo y control del riesgo de liquidez establecido a través de marcos comunes, principios conservadores, roles claros y responsabilidades asignadas, una estructura consistente de comités, líneas de defensa locales efectivas y una supervisión corporativa bien coordinada.

Además, se generan informes frecuentes y completos de monitoreo de liquidez para fines de gestión, control, información y dirección. La información más relevante se traslada periódicamente a la alta dirección, a la Comisión Ejecutiva y al Consejo de Administración.

En los últimos años se ha desarrollado tanto en el Grupo como en cada una de sus filiales el marco integral de gestión de situaciones especiales que centraliza la gobernanza del banco en esos escenarios. Bajo este gobierno se integran los planes de contingencia de liquidez que recogen una serie de medidas de gestión factibles, pre-evaluadas, con ejecución pautada, categorizadas, priorizadas y suficientes tanto en cantidad de liquidez como en tiempo de ejecución para mitigar escenarios de *stress*.

1.2 Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2017

1.2.1. 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 estrés 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 2017, 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 2018 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. Son las siguientes:

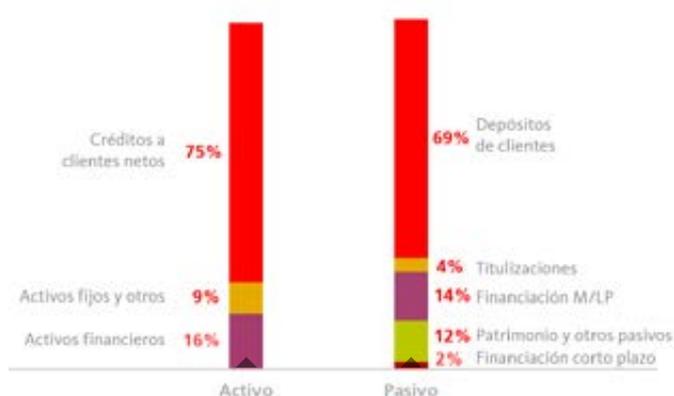
- Mantener niveles adecuados y estables de financiación mayorista de medio y largo plazo.
- Asegurar un volumen suficiente de activos descontables en los bancos centrales como parte de la reserva de liquidez.
- Fuerte generación de liquidez del negocio comercial por menor crecimiento del crédito y mayor 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 siga disfrutando 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 algo más de dos tercios del pasivo neto del Grupo (es decir, del balance de liquidez) y suponen cerca del 92% de los créditos netos al cierre de

diciembre de 2017. Además son recursos de gran estabilidad dado su origen fundamentalmente de actividad con clientes *retail*. El peso de los depósitos sobre los créditos netos se ha incrementado respecto al 87% que representaban a cierre de 2016. En la evolución de la liquidez durante 2017 se incluye mayor explicación de esta variación.

■ BALANCE DE LIQUIDEZ DE GRUPO SANTANDER
(%) Diciembre 2017

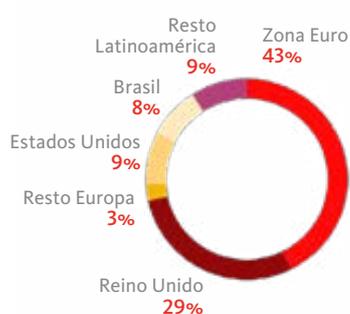


• **Financiación mayorista diversificada por emisores, mercados e instrumentos con foco en el medio y largo plazo y con peso muy reducido del corto plazo.** La financiación mayorista de medio y largo plazo representa un 18% del pasivo neto del Grupo, frente al 20% que representaba a cierre de 2016, y permite cubrir el resto de créditos netos no financiados con depósitos de clientes (hueco comercial).

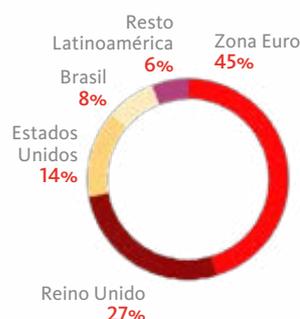
Esta financiación presenta un adecuado equilibrio por instrumentos (aproximadamente, 43% deuda senior, 23% titulizaciones y estructurados con garantías, 23% cédulas, y resto son preferentes y subordinados) y también por mercados, de manera que los que tienen un mayor peso en emisiones son aquéllos donde 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 2017



■ FINANC. MAYORISTA M/LP
(%) Diciembre 2017



Comparado con el año 2016, es destacable el aumento del peso relativo de la Zona euro respecto al total de créditos a clientes, efecto que se debe en gran medida a la incorporación al Grupo Santander del antiguo Grupo Banco Popular, que operaba fundamentalmente en la Eurozona. Análogamente, se incrementa el peso de la Eurozona en la financiación de medio y largo plazo, tanto por efecto del Popular como por la actividad emisora desarrollada durante 2017.

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 2017 se sitúa en 153.961 millones de euros nominales y presenta un adecuado perfil de vencimientos, con una vida media de 5,0 años, que compara favorablemente con los 4,3 años de vida media a cierre del pasado 2016.

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 17	Dic 16	Dic 15
Preferentes	10.365	8.515	8.491
Subordinadas	12.049	11.981	12.262
Deudas senior	85.962	89.568	83.630
Cédulas	45.585	39.513	45.010
Total	153.961	149.578	149.393

EMISIONES DE DEUDA DE MEDIO Y LARGO PLAZO. GRUPO SANTANDER

(Millones de euros)

Distribución por vencimiento contractual. Diciembre 2017*

	0-1 meses	1-3 meses	3-6 meses	6-9 meses	9-12 meses	12-24 meses	2-5 años	más de 5 años	Total
Preferente	-	-	-	-	-	-	-	10.365	10.365
Subordinada	-	-	197	86	-	580	129	11.057	12.049
Deudas senior	1.309	3.017	4.048	4.556	1.484	14.285	36.784	20.479	85.962
Cédulas	3.100	-	2.133	250	-	5.001	18.693	16.408	45.585
Total	4.409	3.017	6.377	4.891	1.484	19.866	55.606	58.310	153.961

* En el caso de emisiones con *put* a favor del tenedor, se considera como fecha de vencimiento la primera fecha de canje de la *put* en lugar del vencimiento contractual original.

Nota: la totalidad de deuda emitida por las filiales del Grupo no cuenta con garantías adicionales.

Comparado con el pasado año, es destacable la reducción del volumen de deuda a medio y largo plazo que vence en el horizonte de un año.

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 45.364 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 2% del pasivo neto), que se relaciona con las actividades de tesorería y está cubierta en exceso por activos financieros líquidos.

A cierre de 2017 su saldo vivo alcanza los 20.999 millones de euros, distribuidos de la siguiente forma: distintos programas de certificados de depósitos y papel comercial de Reino Unido, 43%; European Commercial Paper, US Commercial Paper y programas domésticos de la matriz, 17%; resto de programas de otras unidades, 40%.

El 9 de noviembre de 2015, el *Financial Stability Board* (FSB) publicó un conjunto de principios y *term sheet* definitivos, que incluyen un requerimiento internacional para mejorar la capacidad de absorción de pérdidas de las entidades globales sistémicas (G-SIIs). El requerimiento definitivo consiste en la elaboración de unos principios que determinen la capacidad de absorción de pérdidas y recapitalización de los G-SII en caso de resolución y un *term sheet* que detalle la propuesta de su implementación de acuerdo con el requerimiento acordado a nivel internacional sobre la capacidad total de absorción de pérdidas (TLAC por sus siglas en inglés) de los G-SIIs. Una vez implementados en las jurisdicciones relevantes, estos principios formarán un nuevo requisito mínimo de TLAC para los G-SIIs.

La Directiva 2014/59/EU del 15 de mayo de 2014 sobre la viabilidad y resolución de entidades de crédito e inversión (BRRD) también incluye el concepto de absorción de pérdidas y un requerimiento de pasivo elegible mínimo o MREL (*Minimum Required Eligible Liabilities*) que aplica a todas las entidades que operan en Europa, no solamente a las entidades globalmente sistémicas. Para más detalle, ver el apartado sobre gestión y adecuación de capital.

Las emisiones de medio y largo plazo que se consideran que son elegibles para MREL/TLAC son las preferentes y las subordinadas. El que una emisión *senior* sea elegible para MREL/TLAC depende de la legislación de insolvencias del país en que tiene su domicilio la entidad. A modo de ejemplo, en el caso de España, la reciente legislación ha creado una categoría de instrumento nueva, la *senior non-preferred*, instrumento que el Banco Santander ha sido pionero en emitir. En otros países, caso de Reino Unido y Estados Unidos, la subordinación es estructural y se logra haciendo que sea una holding, propietaria del banco, quien emita instrumentos senior ordinarios. Es posible también la subordinación contractual, incluyendo una cláusula en el contrato, que subordine la emisión a determinados pasivos de la entidad.

1.2.2. Evolución de la liquidez en 2017

La evolución de la liquidez en 2017 se puede resumir en los siguientes aspectos:

- Las ratios básicas de liquidez se mantienen en niveles confortables.
- Continuamos cumpliendo anticipadamente las ratios regulatorias.
- 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

	2017	2016	2015
Créditos netos sobre activo neto	75%	75%	75%
Ratio créditos netos/depósitos (LTD)	109%	114%	116%
Depósitos de clientes y financiación a medio y largo plazo sobre créditos netos	115%	114%	114%
Financiación mayorista a corto plazo sobre pasivo neto	2%	3%	2%
Excedente estructural de liquidez (% sobre pasivo neto)	15%	14%	14%

A cierre de 2017, 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.
- Una ratio de créditos netos sobre depósitos de clientes (ratio LTD) del 109%, dentro de niveles muy confortables (inferiores al 120%). Esta estabilidad muestra un crecimiento equilibrado entre activos y pasivos.
- Comportamiento estable de la ratio que relaciona los depósitos de clientes más la financiación a medio y largo plazo con los créditos, situándose en el 115% al cierre de 2017.
- Reducida apelación en el Grupo a la financiación mayorista de corto plazo. Su ratio, en el entorno del 2%, en línea con ejercicios anteriores.

- Por último, el excedente estructural del Grupo (es decir, el exceso de los recursos estructurales de financiación –depósitos, financiación a medio y largo plazo, y capital– sobre las necesidades estructurales de liquidez –activos fijos y créditos–) ha aumentado durante 2017 alcanzando un saldo medio de 156.927 millones de euros, cifra superior al del cierre del año previo.

A 31 de diciembre de 2017, el excedente estructural se sitúa en 163.957 millones de euros en base consolidada. Este excedente se compone de activos de renta fija (162.586 millones) y de renta variable (22.958 millones), parcialmente compensados por la financiación mayorista de corto plazo (-20.999 millones) y depósitos netos tomados a interbancarios (-587 millones). En términos relativos, su volumen total equivale al 15% del pasivo neto del Grupo, en línea con el nivel registrado en diciembre de 2016.

Tras ver la ratio a nivel Grupo, a continuación se presenta el detalle de las ratios de liquidez más utilizadas de las principales unidades de gestión de Santander a cierre de 2017:

■ PRINCIPALES UNIDADES Y RATIOS DE LIQUIDEZ

Diciembre 17	Ratio LTD (créditos netos/ depósitos)	(Depósitos + Financiación MLP) sobre créditos netos
España	79%	160%
Popular	117%	100%
Portugal	100%	115%
Santander Consumer Finance	254%	66%
Polonia	92%	111%
Reino Unido	106%	117%
Brasil	101%	122%
México	87%	123%
Chile	143%	95%
Argentina	76%	134%
Estados Unidos	141%	110%
Total Grupo	109%	115%

Con carácter general, dos han sido las **claves de la evolución en 2017** 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, Reino Unido y Brasil. Este comportamiento ha propiciado un descenso del hueco comercial, ya que ha más que compensado el incremento de la inversión crediticia.
- 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. En particular, se han priorizado aquellas que tienen que ver con la construcción de los previsibles requerimientos de MREL y TLAC.

En 2017, en el conjunto del Grupo el total captado de financiación de medio y largo plazo ascendió a 51.740 millones de euros, valorado a tipos de cambio medio del año.

Por **instrumentos**, las emisiones de renta fija a medio y largo plazo (deuda senior, cédulas, subordinadas y preferentes) son las que más aumentan, cerca de un 15% hasta los 37.775 millones de euros, principalmente por el aumento de las emisiones de deuda senior y preferentes. Las actividades relacionadas con titulaciones y financiación estructurada se sitúan en 13.965, aumentando un 6% respecto a 2016.

Por **geografías**, los principales emisores de renta fija a medio y largo plazo son España, seguida de Reino Unido y Santander Consumer Finance. Santander Consumer Finance en este ejercicio ha diversificado aún más las fuentes de financiación y ha accedido por primera vez al mercado de deuda sénior y *pfandbriefe* desde Alemania. Comparado con 2016, son España y Portugal quienes registran los mayores aumentos. España, debido a la necesidad de construir pasivos elegibles para MREL y TLAC, lo que explica el hecho de que las emisiones de cédulas en este ejercicio hayan sido limitadas, en beneficio de emisiones de instrumentos no asegurados. Portugal, como consecuencia de las necesidades de Banco Popular Portugal, banco que fue vendido y fusionado con Santander Totta tras el proceso de resolución y venta a Santander del Banco Popular, antiguo propietario de las acciones.

Los principales emisores de titulaciones son Santander Consumer Finance y Estados Unidos, a través de su filial de consumo Santander Consumer USA.

A continuación, se muestra un mayor detalle de **su distribución por instrumentos y geografías**:

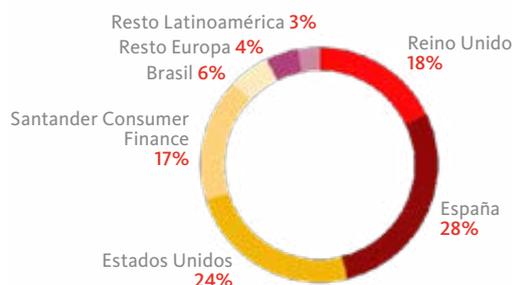
■ DISTRIBUCIÓN POR INSTRUMENTOS

Diciembre 2017. (%)



■ DISTRIBUCIÓN POR GEOGRAFÍAS

Diciembre 2017. (%)



Se mantiene respecto al pasado año el peso de las cédulas en un 10% sobre el total emitido. Sin embargo, a diferencia del pasado año en que los principales emisores fueron Santander y Reino Unido, en 2017 los principales emisores han sido Portugal y Reino Unido.

Grupo Santander celebra regularmente reuniones de diversa índole con analistas, inversores y accionistas en las que divulga sus planes estratégicos de financiación para los próximos ejercicios. Si analizamos la actividad emisora del año, en las principales geografías y lo comparamos con lo transmitido al mercado como planes a principios de 2017, podemos concluir lo siguiente:

- Santander matriz ha colocado emisiones de híbridos por un importe cercano a los 3.000 millones de euros, en línea con las previsiones; emisiones de senior non-preferred por un volumen de alrededor de 10.000 millones de euros, en la banda inferior de lo informado al mercado. Ha completado su plan con emisiones de senior preferred y cédulas por algo más de mil millones de euros.
- Santander Consumer Finance ha efectuado emisiones de deuda *senior preferred* por un total en línea con lo divulgado al mercado.
- Reino Unido ha realizado emisiones *senior* desde su holding por un importe superior a 2.000 millones de euros, en línea con las previsiones e híbridos por un importe inferior a mil millones de euros, por debajo de las previsiones, por menores requerimientos. Ha completado su plan con instrumentos *senior* y cédulas emitidas desde el banco por un total cercano a los 4.000 millones de euros.
- Estados Unidos ha accedido desde su holding a los mercados para completar un importe de alrededor de 4.000 millones de emisiones *senior*, cifra algo superior a la divulgada al mercado.
- El Grupo ha emitido, valorados a tipo de cambio medio del año, 19.825 millones de euros de bonos que son elegibles para el MREL/TLAC, de los cuales 16.222 millones de euros correspondían a *senior non-preferred* y emisiones *senior* computables, 2.321 millones de euros a AT1 y 1.282 millones a deuda subordinada.

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 y nuevos productos. En 2017 se han realizado emisiones y titulaciones en 14 divisas, en las que han participado 22 emisores relevantes desde 14 países, con un vencimiento medio cercano a los 5 años, ligeramente superior al del pasado ejercicio.

ii. Cumplimiento anticipado de los coeficientes regulatorios

Dentro de su modelo de gestión de la liquidez, Grupo Santander ha venido gestionando en los últimos años la puesta en marcha, el seguimiento y el cumplimiento anticipado de los nuevos requisitos de liquidez establecidos por la regulación financiera internacional.

LCR (Liquidity Coverage Ratio)

Durante 2017 el requerimiento regulatorio de este ratio ha estado fijado en el 80%. A partir del 1 de enero de 2018, el requerimiento se eleva hasta el 100%. Como consecuencia, el Grupo, tanto a nivel consolidado como para las diferentes filiales, ha elevado el apetito de riesgo en lo relativo a esta métrica desde el 100% en 2017 hasta el 105% 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 cierre de 2017, la ratio LCR del Grupo se sitúa en el 133%, superando holgadamente el requerimiento regulatorio. A continuación se muestra el detalle por filiales, donde se aprecia que todas ellas superan el mínimo con amplitud.

LIQUIDITY COVERAGE RATIO

	Dic 17
Santander	130%
Popular	146%
Santander Consumer Finance	201%
Portugal	123%
Polonia	141%
Reino Unido	120%
Estados Unidos	118%
Brasil	126%
Chile	138%
México	188%
Grupo Santander	133%

NSFR (Net Stable Funding Ratio)

El coeficiente de financiación estable neta cuya definición final fue aprobada por el Comité de Basilea en octubre de 2014 no se encuentra todavía en vigor. Se está a la espera de la transposición del requerimiento de Basilea en la CRR cuya publicación se espera para el segundo semestre de 2018. Como requerimiento regulatorio, el NSFR sólo es vinculante a partir de dos años después tras la aprobación de la norma europea.

Sin embargo, el Grupo ha definido un límite de gestión del 100% para esta métrica a nivel consolidado y para la práctica totalidad de sus filiales.

En relación a la misma, Santander se beneficia de un elevado peso de los depósitos de clientes, que son más estables, de unas necesidades permanentes de liquidez derivadas de la actividad comercial financiadas por instrumentos de medio y largo plazo, y de una limitada apelación al corto plazo. Todo ello le permite mantener una estructura de liquidez equilibrada, lo que se refleja en niveles de la ratio NSFR que se sitúa, tanto a nivel de Grupo como de sus principales filiales por encima del 100% a cierre de 2017.

En particular, el NSFR de la matriz se sitúa en 105%; Reino Unido, 121%; Brasil, 109% y Estados Unidos, 110%.

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. 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 de 2017.

■ 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
Activos	349,6		1.094,7	
Créditos y préstamos	224,9		803,9	
Instrumentos de capital	16,3	16,2	10,8	10,8
Instrumentos representativos de deuda	89,8	94,4	109,6	104,9
Otros activos	18,6		170,5	

■ 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
Garantías recibidas	86,7	27,2
Créditos y préstamos	0,0	0,0
Instrumentos de capital	3,2	5,5
Instrumentos representativos de deuda	81,6	21,7
Otras garantías recibidas	1,9	0,0
Instrumentos de deuda emitida por la entidad distintos de cédulas o de titulización	0,0	3,6

■ 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, comprometidas
Total de fuentes de gravamen (valor en libros)	330,7	436,3

Los activos comprometidos en balance se elevan a 349,6 miles de millones de euros, de los cuales el 64% son préstamos (hipotecarios, corporativos...). Por su parte, los activos comprometidos fuera de balance se sitúan en 86,7 miles de millones y corresponden, en su gran mayoría, a títulos de deuda recibidos en garantías en operaciones de adquisición de activos y que han sido reutilizados. Entre ambas categorías suman un total de 436,3 miles de millones de euros de activos gravados, que dan lugar a un volumen de pasivos asociados a los mismos de 330,7 miles de millones.

Al cierre de 2017 el total de activos comprometidos en operaciones de financiación representa el 28,0% del balance ampliado del Grupo bajo el criterio EBA (total activo más garantías recibidas: 1.558 miles de millones de euros a cierre de 2017). El incremento de esta ratio respecto a los valores reportados en 2016 se debe a la adquisición en junio de 2017 de Banco Popular, cuyos activos estaban relativamente más gravados que los del resto del Grupo Santander.

Por último cabe destacar la distinta naturaleza de las fuentes de gravamen así como su papel en la financiación del Grupo:

- El 44,5% 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 12,5% del balance ampliado en criterio EBA.
- El 55,5% restante corresponde a operaciones en el mercado de corto plazo (con un vencimiento residual inferior a 1 año) o a garantías aportadas en operaciones con derivados y cuya finalidad no es la de financiar la actividad ordinaria de los negocios si no a la gestión eficiente de la liquidez de corto plazo.

1.3 Perspectivas de financiación para 2018

Grupo Santander comienza 2018 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 incertidumbre vinculada a la regulación financiera.

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, optimizando el uso de la liquidez, 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 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 España, tanto Santander como Popular, Santander Consumer Finance y del Reino Unido.

Sin perjuicio de lo anterior a nivel de Grupo, Santander mantiene su plan a largo plazo de emitir pasivos con capacidad de absorber pérdidas en caso de resolución, sean o no computables en capital. El plan que tiene como objetivo reforzar de manera eficiente los ratios regulatorios actuales, también tiene en cuenta requerimientos regulatorios futuros. En concreto, los principios TLAC y *term sheet* hacen que el requerimiento mínimo del TLAC sea determinado para cada G-SII como el mayor de: (a) el 16% de los activos ponderados por riesgos a partir del 1 de enero de 2019 y el 18% a partir del 1 de enero de 2022; (b) el 6% de la exposición de la ratio de apalancamiento Tier 1 de Basilea III a partir del 1 de enero de 2019 y 6,75% a partir del 1 de enero de 2022. Aunque actualmente el TLAC es solamente un acuerdo internacional a la espera de ser incluido en las regulaciones obligatorias de las distintas jurisdicciones (CRR en el caso de los G-SIIs europeos), el Grupo ya está llevando a cabo su incorporación, con el fin de cubrir los potenciales requisitos en sus planes de financiación.

Por otro lado, la entrada en vigor del requisito MREL estaba prevista para antes de enero 2016. Sin embargo, la *Commission Delegated Regulation* (EU) No. 2016/1450 del 23 de mayo de 2016 (el "MREL RTS") ha decidido permitir a las autoridades de resolución determinar los periodos transicionales para cada entidad. Dentro de la actual propuesta de la Comisión Europea sobre la implantación de los requisitos TLAC, de acuerdo con la regulación europea, entidades como Banco Santander continuarían sujetas a un requisito MREL específico (es decir un Pilar II *add-on*), que podría ser mayor que el requisito del TLAC estándar (lo cual sería implementado como un requerimiento Pilar I para G-SIIs). En este sentido, esperamos que el *Single Resolution Board* ("SRB") comunique el requerimiento MREL basado en la regulación actual (BRRD), a lo largo de 2018/2019. (Ver capítulo 1.6 de Gestión y adecuación de capital).

Dentro de esta estrategia, Santander planea emitir en 2018 entre 2 y 3 mil millones de instrumentos híbridos y entre 7 y 10 mil millones de sénior *non-preferred*; Santander Consumer Finance, por su parte, emitiría entre 4 y 6 mil millones de deuda senior y continuará desarrollando su programa de *pfandbriefe* en Alemania; Reino Unido prevé emitir deuda senior por un total de entre 6 y 8 mil millones de euros, tanto desde la holding como desde el banco y completará el programa con entre 2 y 4 mil millones de euros de cédulas hipotecarias; por último, Estados Unidos considera emitir entre 1 y 2 mil millones de euros en el próximo ejercicio.

Las unidades, en especial Santander Consumer Finance y Estados Unidos, a través de Santander Consumer USA, han presupuestado titulaciones cuya ejecución está íntimamente ligada a que la originación de préstamos sea conforme a la contemplada en el presupuesto.

Dentro de este marco general, distintas unidades del Grupo han aprovechado las buenas condiciones de los mercados en el comienzo del ejercicio 2018 para realizar emisiones, captando un volumen cercano a los 7.000 millones de euros en el mes de enero y primeros días de febrero.

GESTIÓN Y ADECUACIÓN DE CAPITAL. RATIOS DE SOLVENCIA

La ratio CET1 *fully loaded* al cierre del ejercicio fue del 10,84%, con un aumento de 29 puntos básicos, lo que nos sitúa en línea para alcanzar el objetivo público de superar el 11% establecido para 2018

La ratio de capital total *fully loaded* es del 14,48%, con aumento de 61 puntos básicos en el año

En julio, se amplió capital por importe de 7.072 millones de euros con motivo de la adquisición del Banco Popular y para recuperar los niveles de las ratios previas a la operación

Continúa profundizándose en la cultura de gestión activa de capital en todos los niveles de la organización

La gestión y adecuación de capital en Grupo Santander busca garantizar la solvencia de la entidad y maximizar su rentabilidad, asegurando el cumplimiento de los objetivos internos de capital así como los requerimientos regulatorios. Es una herramienta estratégica fundamental para la toma de decisiones a nivel local y corporativo y permite fijar un marco común de actuación estableciendo una definición y homogeneización de criterios, políticas, funciones, métricas y procesos relativos a la gestión de capital.

El desarrollo de la función de capital del Grupo se realiza a dos niveles:

- **Capital regulatorio:** la gestión regulatoria parte del análisis de la base de capital, de las ratios de solvencia bajo criterio de la normativa vigente y de los escenarios utilizados en la planificación de capital. El objetivo es que la estructura de capital sea lo más eficiente posible tanto en términos de coste como en cumplimiento de los requerimientos de reguladores. La gestión activa del capital incluye estrategias de asignación de capital y uso eficiente a los negocios así como titulaciones, ventas de activos, emisiones de instrumentos de capital (acciones preferentes, deuda subordinada) e híbridos de capital.

- **Capital económico:** el modelo de capital económico tiene como objetivo garantizar que el Grupo tiene adecuadamente asignado el capital que dispone para todos los riesgos a los que está expuesto como consecuencia de su actividad y de su apetito de riesgo y tiene como fin optimizar la creación de valor del Grupo y de las unidades de negocio que lo integran.

La medición real económica del capital necesario para una actividad, junto con el retorno de esta, permite garantizar la optimización de creación de valor, mediante la selección de las actividades que maximizan el retorno del capital. Esta asignación se realiza bajo distintos escenarios económicos, tanto previstos como poco probables pero plausibles, y con el nivel de solvencia decidido por Grupo Santander.

■ Magnitudes de capital

Grupo Santander 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 Grupo Santander 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.

▶ Ratio de apalancamiento

Medida regulatoria que vigila la solidez y fortaleza de la entidad financiera relacionando el tamaño de esta con su capital. Este ratio se calcula como el cociente entre el Tier1 y la exposición de apalancamiento, que considera el tamaño del balance con algunos ajustes por derivados, operaciones de financiación de valores y cuentas de orden.

▶ 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.

▶ 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.

▶ 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.

■ 1.1 Prioridades y principales actividades en la gestión de capital del Grupo

Entre las actividades de gestión de capital del Grupo destacan:

- Establecimiento de objetivos de solvencia y de aportaciones de capital alineados con los requisitos normativos mínimos y con las políticas internas, para garantizar un sólido nivel de capital, coherente con el perfil de riesgo del Grupo, y un uso eficiente del capital a fin de maximizar el valor para el accionista.
- Desarrollo de un plan de capital para cumplir dichos objetivos coherentes con el plan estratégico. La planificación del capital es una parte esencial de la ejecución del plan estratégico a tres años.
- Evaluación de la adecuación del capital para garantizar que el plan de capital es coherente con el perfil de riesgo del Grupo y con su marco de apetito de riesgo también en escenarios de estrés.
- Desarrollo del presupuesto de capital anual como parte del proceso presupuestario del Grupo.
- Seguimiento y control de la ejecución del presupuesto y elaboración de planes de acción para corregir cualquier desviación del mismo.
- Cálculo de métricas de capital.
- Elaboración de informes de capital internos, así como informes para las autoridades supervisoras y para el mercado.

A continuación se detallan las acciones más relevantes realizadas en 2017:

Emisiones de instrumentos financieros con naturaleza jurídica de capital

A lo largo del año, Banco Santander S.A. realizó dos emisiones de participaciones preferentes contingentemente convertibles (CoCos) por importes de 750 y 1.000 millones de euros para reforzar los recursos propios AT1.

En lo que se refiere a deuda subordinada, en el primer semestre se han llevado a cabo emisiones por parte de Banco Santander S.A. por un importe agregado de 1.150 millones de euros. Dichas emisiones están destinadas a reforzar la ratio de capital total, al computar como recursos propios Tier2.

Además, en diciembre Banco Santander S.A. realizó una emisión de obligaciones perpetuas contingentemente amortizables (bonos de fidelización) destinada a ciertos clientes de Grupo Santander afectados por la resolución de Banco Popular por importe de 981 millones de euros, sin impacto en las ratios de capital del Grupo. Esta emisión es elegible para TLAC/MREL (ver apartado 1.6).

En julio, con motivo de la adquisición de Banco Popular y para recuperar los niveles de las ratios previas a la operación, Banco Santander anunció una ampliación de capital por importe nominal de 729.116.372,50 euros, mediante la emisión y puesta en circulación de 1.458.232.745 nuevas acciones ordinarias de la misma clase y serie que las acciones actualmente en circulación y con derecho de suscripción preferente para los accionistas. La emisión de las nuevas acciones se realizó por su valor nominal de 0,50 euros más una prima de emisión de 4,35 euros por acción, por lo que el tipo de emisión total de las nuevas acciones fue de 4,85 euros por acción y el importe efectivo total del aumento de capital (incluyendo nominal y prima de emisión) de 7.072.428.813,25 euros.

Política de dividendos*

Durante el ejercicio 2017 se ha mantenido el pago en efectivo de la mayor parte de su retribución trimestral, anunciando la intención de que la retribución con cargo a dicho ejercicio 2017 fuese de 0,22 euros distribuidos en cuatro dividendos, tres de ellos en efectivo por un importe de 6 céntimos de euro cada uno y un *scrip dividend* (Santander dividendo elección), siendo este último de 4,0 céntimos de euro por acción. Asimismo, se comunicó la intención de que, en este y sucesivos ejercicios, la remuneración en efectivo (*cash pay-out*) representase entre el 30% y el 40% del beneficio y que la evolución de la remuneración al accionista fuese acorde al crecimiento de los resultados.

Destacar que en 2017 se han cumplido los objetivos marcados con un dividendo efectivo del 40% del beneficio y un aumento del dividendo en efectivo por acción del 9%.

Profundizar en la cultura de gestión de capital activa

Grupo Santander sigue trabajando con el objetivo de tener una ratio CET1 *fully loaded* superior al 11% en 2018.

La continua mejora de las ratios de capital es reflejo de la estrategia de crecimiento rentable seguida por Grupo Santander y de una cultura de gestión de capital activa en todos los niveles de la organización. Destacan:

- El reforzamiento de los equipos dedicados a la gestión de capital y mayor coordinación del Centro Corporativo y los equipos locales.
- Todos los países y unidades de negocio han desarrollado sus planes individuales de capital con el foco puesto en tener un negocio que maximice el retorno sobre el capital.
- Un mayor peso del mismo en los incentivos. En este sentido, ciertos aspectos relacionados con el capital y su rentabilidad son tenidos en cuenta en la retribución variable de los miembros de la alta dirección:
 - Entre las métricas tenidas en cuenta se encuentran el CET1 *fully loaded*, la contribución de capital o la rentabilidad sobre los activos ponderados por riesgo (RoRWA).
 - Entre los aspectos cualitativos contemplados destaca la adecuada gestión de cambios regulatorios en el capital, gestión efectiva del capital en las decisiones de negocio, progreso del plan de capital hasta el objetivo definido y una asignación efectiva de capital.

En paralelo, se está desarrollando un programa de actuación para la mejora continua de las infraestructuras, procesos y metodologías que dan soporte a todos los aspectos relacionados con capital, con el objetivo de profundizar aún más en la gestión activa del capital, poder atender de forma más ágil los numerosos y crecientes requerimientos regulatorios y llevar a cabo todas las actividades asociadas a este ámbito de una forma más eficiente.

EVOLUCIÓN DE CAPITAL. CET1 FL



(1) Proforma incluyendo la ampliación de capital de enero 2015

(*) El dividendo total con cargo a los resultados de 2017 está sujeto a la aprobación por la junta general de accionistas

1.2 Evolución de las ratios de capital en 2017

Las ratios *phased-in* se calculan aplicando los calendarios transitorios de implantación de Basilea III, mientras que las ratios *fully loaded* se calculan sin aplicar ningún calendario, es decir, con la norma final.

En términos de *fully loaded*, la CET1 a diciembre es del 10,84%, aumentando en 29 puntos básicos durante el ejercicio, lo que nos sitúa en línea con alcanzar el objetivo público de superar el 11% establecido para 2018.

La ratio de capital total *fully loaded* se sitúa en el 14,48% tras subir 61 puntos básicos en el año.

RECURSOS PROPIOS COMPUTABLES (FULLY LOADED)* (Millones de euros)

	31.12.17	31.12.16	Variación		31.12.15
			Absoluta	%	
Capital y reservas	111.362	101.437	9.925	9,8	98.193
Beneficio atribuido	6.619	6.204	415	6,7	5.966
Dividendos	(2.998)	(2.469)	(529)	21,4	(2.268)
Otros ingresos retenidos	(23.108)	(16.116)	(6.992)	43,4	(15.448)
Intereses minoritarios	7.228	6.784	443	6,5	6.148
Fondos de comercio e intangibles	(28.537)	(28.405)	(132)	0,5	(28.254)
Otras deducciones	(5.004)	(5.368)	365	(6,8)	(5.633)
Core CET1	65.563	62.068	3.495	5,6	58.705
Preferentes y otros computables T1	7.730	5.767	1.964	34,1	5.504
Tier1	73.293	67.834	5.458	8,0	64.209
Fondos de insolvencia genéricos e instrumentos T2	14.295	13.749	546	4,0	11.996
Recursos propios computables	87.588	81.584	6.004	7,4	76.205
Activos ponderados por riesgo	605.064	588.088	16.976	2,9	583.917
CET1 capital ratio	10,84	10,55	0,29		10,05
T1 capital ratio	12,11	11,53	0,58		11,00
Ratio capital total	14,48	13,87	0,61		13,05

(*)- 31.12.17 incluye Popular.

En la siguiente tabla, se comparan los datos de CET1, de Tier 1 y del total capital bajo metodologías de *phased-in* y de *fully loaded*

PRINCIPALES CIFRAS DE CAPITAL Y RATIOS DE SOLVENCIA

	Fully loaded		Phased-in	
	Dic'17	Dic'16	Dic'17	Dic'16
Common equity (CET1)	65.563	62.068	74.173	73.709
Tier1	73.293	67.834	77.283	73.709
Capital total	87.588	81.584	90.706	86.337
Activos ponderados por riesgo	605.064	588.089	605.064	588.088
Ratio CET1	10,84%	10,55%	12,26%	12,53%
Ratio Tier1	12,11%	11,53%	12,77%	12,53%
Ratio de capital total	14,48%	13,87%	14,99%	14,68%
Ratio de apalancamiento	5,02%	4,98%	5,28%	5,40%

■ EVOLUCIÓN CET1 FULLY LOADED EN 2017 (%)

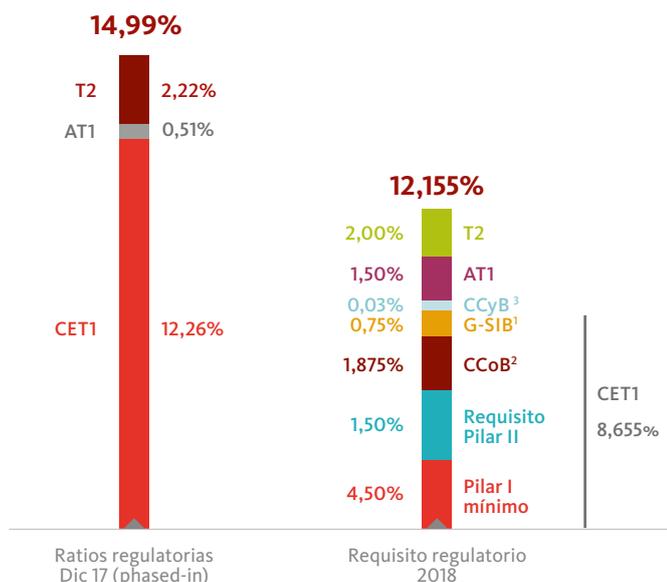


El aumento de 29 puntos básicos en el año se debe principalmente a la generación de beneficio y gestión de activos de riesgo, que hacen que la generación ordinaria del año sea de 53 p.b. a ellos hay que restar 19 puntos básicos por perímetro (operación SAM/Allfunds y adquisición de una participación en SC USA) y otros 5 puntos básicos por efectos diversos, entre los que se encuentra la valoración de carteras disponibles para la venta. La entrada en consolidación de los activos en riesgo del Popular tuvo un impacto negativo de 114 p.b. en la ratio CET1. Sin embargo, se realizó una ampliación de capital en julio y el neto de ambas operaciones era neutro en términos de capital.

Respecto a la ratio de apalancamiento, durante 2017 no se ha producido ninguna variación significativa. El Tier1 está estable y la exposición de apalancamiento experimenta el movimiento de masas de balance producido por el negocio y por la evolución de los tipos de cambio.

Desde un punto de vista cualitativo, Grupo Santander tiene ratios sólidas y adecuadas a su modelo de negocio, la estructura de balance y el perfil de riesgo.

En relación a las ratios regulatorias, Banco Santander cuenta con un superávit de 284 puntos básicos sobre el requerimiento mínimo de ratio total para 2018, teniendo en cuenta los excesos y defectos de AT1 y T2.



1. Colchón para entidades de importancia sistémica global.
2. Colchón de conservación de capital.
3. Colchón de capital anticíclico.

■ 1.3 Capital económico

El capital económico es el capital necesario para soportar todos los riesgos de nuestra actividad con un nivel de solvencia determinado. Se mide de acuerdo a un modelo desarrollado internamente. 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 Grupo Santander 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, por la naturaleza multinacional y multinegocio de su actividad, es clave para determinar y entender adecuadamente el perfil de riesgo y solvencia de un grupo de actividad global como Santander.

El hecho de que la actividad de negocio de Grupo Santander se desarrolle en diversos países a través de una estructura de entidades legales diferenciadas, con una variedad de segmentos de clientes y productos, e incurriendo también en tipos de riesgo distintos, hace que los resultados de Grupo Santander sean menos vulnerables a situaciones adversas en alguno de los mercados, carteras, clientes o riesgos particulares. Los ciclos económicos, pese al alto grado de globalización actual de las economías, no son los mismos ni tienen tampoco la misma intensidad en las distintas geografías. De esta manera los grupos con presencia global tienen una mayor estabilidad en sus resultados y mayor capacidad de resistencia a las eventuales crisis de mercados o carteras específicas, lo que se traduce en un menor riesgo. Es decir, el riesgo y el capital económico asociado que Grupo Santander soporta en su conjunto, es inferior al riesgo y al capital de la suma de las partes consideradas por separado.

Por otro lado y a diferencia del criterio regulatorio, Grupo Santander considera que ciertos activos intangibles como es el caso de los activos por impuestos diferidos, el fondo de comercio y el software, son activos que incluso en el hipotético caso de resolución retienen valor, dada la estructura geográfica de filiales del Grupo Santander. Como tal, el activo está sujeto a valoración y por tanto a estimación de su pérdida inesperada como reflejo de capital.

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, Grupo Santander utiliza, en el contexto del Pilar II de Basilea, su modelo económico para el proceso de autoevaluación de capital (PAC o ICAAP en inglés). Para ello, se planifica la evolución del negocio y las necesidades de capital bajo un escenario central y bajo escenarios alternativos de estrés. En esta planificación, Grupo Santander se asegura de mantener sus objetivos de solvencia incluso en escenarios económicos adversos.

Asimismo, las métricas derivadas del capital económico permiten la evaluación de objetivos de rentabilidad/riesgo, fijación de precios de las operaciones en función del riesgo, valoración de la viabilidad económica de proyectos, unidades o líneas de negocios, con el objetivo último de maximizar la generación de valor para el accionista.

Como medida homogénea de riesgo, el capital económico permite explicar la distribución de riesgo a lo largo del Grupo, poniendo en una métrica comparable actividades y tipos de riesgo diferentes.

El requerimiento por capital económico a diciembre 2017 asciende a 72.144 millones de euros que, comparados con la base de capital económico disponible de 99.080 millones, implican la existencia de un superávit de capital de 26.936 millones.

■ CAPITAL ECONÓMICO DISPONIBLE (Millones de euros)

	2017	2016
Capital neto y primas de emisión	59.098	52.196
Reservas y beneficios retenidos	55.862	52.967
Ajustes de valoración	(23.108)	(16.116)
Minoritarios	7.228	6.784
Base de capital económica disponible	99.080	95.831
Capital económico requerido	72.144	72.632
Exceso de capital	26.936	23.199

La principal diferencia respecto al CET1 regulatorio proviene del tratamiento de los fondos de comercio, otros intangibles y DTAs, que consideramos como un requerimiento más de capital en vez de una deducción del capital disponible.

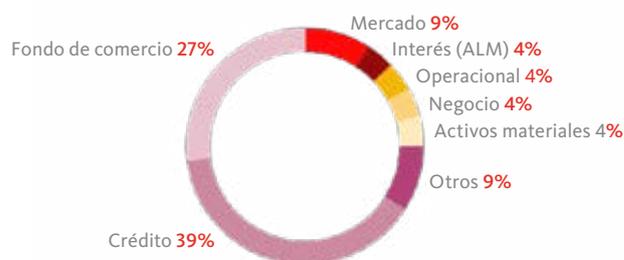
En el gráfico siguiente se resume la distribución de las necesidades de capital económico del Grupo por geografías y, dentro de estas, por tipos de riesgo, a 31 de diciembre de 2017:

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 49% del capital, Latinoamérica incluyendo Brasil un 23%, Reino Unido un 14% y Estados Unidos un 13%.

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 de mantener participaciones de filiales en el 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%.

■ DISTRIBUCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPITAL ECONÓMICO POR TIPO DE RIESGO Diciembre 2017. (%)



■ DISTRIBUCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPITAL ECONÓMICO DEL GRUPO POR GEOGRAFÍAS Y TIPOS DE RIESGO Diciembre 2017. (Millones de euros)



1.3.1. RoRAC y creación de valor

Grupo Santander utiliza en su gestión del riesgo la metodología RoRAC desde 1993 con las siguientes finalidades:

- Cálculo del consumo de capital económico y retorno sobre el mismo de las unidades de negocio del Grupo, así como de segmentos, carteras o clientes, con el fin de facilitar una asignación óptima del capital.
- Medición de la gestión de las unidades del Grupo mediante el seguimiento presupuestario del consumo de capital y RoRAC.
- Análisis y fijación de precios en el proceso de toma de decisiones sobre operaciones (admisión) y clientes (seguimiento).

La metodología RoRAC permite comparar, sobre bases homogéneas, el rendimiento de operaciones, clientes, carteras y negocios, identificando aquellos que obtienen una rentabilidad ajustada a riesgo superior al coste de capital del Grupo, alineando así la gestión del riesgo y del negocio con la intención de maximizar la creación de valor, objetivo último de la alta dirección del Grupo.

Asimismo, Grupo Santander 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 Grupo Santander. 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 del Grupo para 2017 fue de 8,60% (frente al 9,37% 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 2017 de las principales áreas de negocio del Grupo se muestra en el siguiente cuadro:

■ RoRAC Y CREACIÓN DE VALOR (Millones de euros)

Segmentos principales	Dic 17		Dic 16	
	RoRAC	Creación de valor	RoRAC	Creación de valor
Europa continental	19,7%	2.110	17,3%	1.426
Reino Unido	19,3%	764	20,2%	825
Latinoamérica	41,8%	4.049	33,1%	2.879
Estados Unidos	8,9%	22	9,2%	-13
Total unidades de negocio	23,9%	6.946	20,7%	5.117

■ 1.4 Planificación de capital y ejercicios de estrés

Los ejercicios de estrés 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 (*forward-looking*), basada en escenarios tanto macroeconómicos como idiosincráticos que sean de baja probabilidad pero plausibles. Para ello, es necesario contar con modelos de planificación robustos, capaces de trasladar los efectos definidos en los escenarios proyectados a los diferentes elementos que influyen en la solvencia de la Entidad.

El fin último de los ejercicios de estrés de capital consiste en realizar una evaluación completa de los riesgos y la solvencia de las entidades que permita determinar posibles exigencias de capital en caso de que estas sean necesarias, al incumplir las entidades los objetivos de capital definidos, tanto regulatorios como internos.

Internamente, Grupo Santander tiene definido un proceso de estrés y planificación de capital no solo para dar respuesta a los distintos ejercicios regulatorios, sino como una herramienta clave integrada en la gestión y la estrategia del Banco.

El proceso interno de estrés y planificación de capital tiene como objetivo asegurar la suficiencia de capital actual y futura, incluso ante escenarios económicos poco probables 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 regulatorias), se estiman los resultados previstos de la Entidad para distintos entornos de negocio (incluyendo recesiones severas además de entornos macroeconómicos esperados) y se obtienen los ratios de solvencia del Grupo proyectadas en un periodo habitualmente de tres años.

El proceso planificado 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 Grupo Santander que:

- Asegura la solvencia de capital, actual y futura, incluso ante escenarios económicos adversos.
- Permite una gestión integral del capital e incorpora un análisis de impactos específicos, facilitando su integración en la planificación estratégica del Grupo.
- Permite mejorar la eficiencia en el uso de capital.
- Apoya el diseño de la estrategia de gestión de capital del Grupo.
- Facilita la comunicación con el mercado y los supervisores.

Adicionalmente, todo el proceso se desarrolla con la máxima involucración de la alta dirección y su estrecha supervisión, así como bajo un marco que asegura que el gobierno es el idóneo y que todos los elementos que configuran el mismo están sujetos a unos adecuados niveles de cuestionamiento, revisión y análisis.

Uno de los elementos clave en los ejercicios de planificación de capital y análisis de estrés, por su especial relevancia en la proyección de la cuenta de resultados bajo los escenarios adversos definidos, consiste en el cálculo de las provisiones que serán necesarias bajo dichos escenarios, principalmente las que se producen para cubrir las pérdidas de las carteras de crédito. En concreto, para el cálculo de las

provisiones por insolvencias de la cartera de crédito, Grupo Santander utiliza una metodología que asegura que en todo momento se dispone de un nivel de provisiones que cubre todas las pérdidas de crédito proyectadas por sus modelos internos de pérdida esperada, basados en los parámetros de exposición a *default* (EAD), probabilidad de *default* (PD) y severidad o pérdida una vez producido el *default* (LGD).

Esta metodología se encuentra ampliamente aceptada y es similar a la que se utilizó en el ejercicio de estrés de la Autoridad Bancaria Europea (EBA por sus siglas en inglés) de 2016, así como en los anteriores de los 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 estrés culmina con el análisis de la solvencia bajo los distintos escenarios diseñados y a lo largo del horizonte temporal definido. Con el objetivo de valorar la suficiencia de capital y asegurar que Grupo Santander 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 estrés y planificación de capital se realiza de forma transversal en todo Grupo Santander,

no solamente a nivel consolidado, sino también de forma local en las diferentes unidades que forman Grupo Santander y que utilizan el proceso de estrés y planificación de capital como herramienta interna de gestión y para dar respuesta a sus requerimientos regulatorios locales.

Desde la crisis económica de 2008, Grupo Santander ha sido sometido a seis pruebas de resistencia (ejercicios de estrés), en las que ha demostrado su fortaleza y su solvencia ante los escenarios macroeconómicos más extremos y severos. En todos ellos queda reflejado que, gracias principalmente al modelo de negocio y la diversificación geográfica existente en Grupo Santander, Banco Santander es capaz de seguir generando beneficio para sus accionistas y cumpliendo con los requisitos regulatorios más exigentes.

En el primero de ellos (CEBS 2010), Grupo Santander fue la entidad con un menor impacto en su ratio de solvencia, exceptuando aquellos bancos que se vieron beneficiados por no repartir dividendo. En el segundo, llevado a cabo por EBA en el año 2011, Santander no solo estaba en el reducido grupo de bancos que mejoraba su solvencia en el escenario de estrés sino que era la entidad con mayor nivel de beneficios.

En los ejercicios de estrés llevados a cabo por Oliver Wyman para la banca española en el año 2012 (*top-down* y posteriormente *bottom-up*), de nuevo Banco Santander demostró su fortaleza para afrontar con plena solvencia los escenarios económicos más extremos, siendo la única entidad que mejoraba su ratio de *core* capital, con un exceso de capital sobre el mínimo exigido superior a los 25.000 millones de euros.

En el ejercicio de estrés llevado a cabo en 2014 por el Banco Central Europeo, en colaboración con la EBA, Grupo Santander fue el banco con menor impacto del escenario adverso entre sus competidores internacionales con un exceso de capital de aproximadamente 20.000 millones de euros sobre el mínimo exigido.

En el ejercicio de estrés de 2016, a diferencia de los anteriores, no existía un nivel mínimo de capital, utilizándose los resultados como una variable más dentro del *Supervisory Review and Evaluation Process* (SREP). Grupo Santander fue el banco que menos capital destruyó entre los comparables. La ratio de capital CET1 *fully loaded* se redujo en 199 puntos básicos (vs. -335 de la media).

Los resultados de los distintos ejercicios han demostrado que el modelo de negocio de Grupo Santander, basado en banca comercial y diversificación geográfica, le permite afrontar con mayor robustez los escenarios de crisis internacional más severos.

Como se ha comentado anteriormente, además de los ejercicios de estrés regulatorios, Grupo Santander realiza anualmente desde 2008 ejercicios internos de resistencia, dentro de su proceso de autoevaluación de capital (Pilar II). En todos ellos ha quedado demostrada, del mismo modo, la capacidad de Grupo Santander para hacer frente a los ejercicios más difíciles, tanto a nivel global como en las principales geografías en las que está presente.

Ejercicio de transparencia EBA 2017

En el año 2017 la Autoridad Bancaria Europea ha llevado a cabo el ejercicio de transparencia 2017, en el que se publicaba información de activos ponderados por riesgo, capital, solvencia y detalle de posiciones soberanas a diciembre 2016 y junio 2017 para 132 bancos de 25 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. Es preciso destacar

que los resultados no incluyen la ampliación de capital efectuada por Grupo Santander en relación con la adquisición de Grupo Banco Popular, estando sin embargo los RWA del banco adquirido computados. Considerando la ampliación de capital, la ratio CET1 se hubiese situado en un 10,72%.

Este informe ha acompañado el informe sobre riesgos y vulnerabilidades del sector bancario de la Unión Europea de noviembre de 2017. La conclusión global de este informe es que los bancos han reforzado su fortaleza apoyados en un entorno macroeconómico y financiero benigno, una mejora en la posición de capital y en la calidad de los activos, así como un ligero incremento en la rentabilidad. Sin embargo, sigue siendo necesario un mayor esfuerzo en relación con la gestión de las carteras morosas mientras que la sostenibilidad a largo plazo de los modelos de negocio existentes continúa siendo un desafío. La importancia de mantener una infraestructura tecnológica robusta y la fortaleza operativa son también una prioridad.

■ 1.5 Planes de viabilidad y de resolución (*Recovery and Resolution Plans*) y marco de gestión de situaciones especiales

Este apartado resume los principales avances en el ámbito de la gestión de crisis del Grupo. En concreto, los principales desarrollos en planes de viabilidad, de resolución y el marco de gestión de situaciones especiales.

1.5.1. Planes de viabilidad

Contexto. Durante 2017 se ha preparado la octava versión del plan de viabilidad corporativo, cuya parte más relevante contempla las medidas que Banco Santander tendría disponibles para salir por sí mismo de una situación de crisis muy severa.

Dos de los objetivos más importantes del plan son, en primer lugar, comprobar la factibilidad, eficacia y credibilidad de las medidas de recuperación identificadas en el mismo y, en segundo lugar, el grado de idoneidad de los indicadores de recuperación y sus umbrales respectivos que de ser sobrepasados conllevarían la activación del proceso de escalado en la toma de decisiones para hacer frente a situaciones de estrés.

Con estos fines, el plan corporativo contempla diferentes escenarios de crisis macroeconómica y/o financiera en los que se prevén eventos idiosincráticos y/o sistémicos de relevancia para el Grupo que podrían entrañar la activación del plan. 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 BRRD.

Es importante reseñar que el plan no debe interpretarse como un instrumento independiente del resto de mecanismos estructurales establecidos para medir, gestionar y supervisar el riesgo asumido por Grupo Santander. Por ello, el plan se encuentra integrado con las siguientes herramientas (entre otras): el marco de apetito del riesgo (RAF, en inglés), la declaración de apetito del riesgo (RAS, en inglés); el proceso de evaluación de identificación de riesgos (RIA, en inglés), el sistema de gestión de continuidad de negocio (BCMS, en inglés) y los procesos internos de evaluación de suficiencia de capital y liquidez (ICAAP e ILAAP, en inglés). Además, el plan está integrado en los planes estratégicos del Grupo.

Evolución en 2017. Este año se ha continuado con los trabajos de mejora en línea con las exigencias y expectativas del regulador europeo y las mejores prácticas de la industria. Concretamente se han incluido: (i) en el capítulo de Análisis estratégico, se ha aportado

un mayor detalle y granularidad en relación a las interdependencias internas y externas; (ii) para el capítulo de Gobernanza, se han reflejado los avances respecto a la ejecución de ejercicios de simulación de estrés, la definición de indicadores de alerta temprana (EWIs, en inglés) macroeconómicos y de riesgo político para las principales geografías del Grupo y que son monitorizados a nivel corporativo periódicamente, y la descripción de los procesos de desarrollo, revisión y aprobación del plan corporativo y de los planes locales; (iii) el capítulo de Escenarios incorpora dos escenarios sistémicos (global y local) específicamente diseñados para *recovery*, en tanto en cuanto persiguen como objetivo la ruptura del umbral rojo de, al menos, un indicador de recuperación, lo cual entrañaría la potencial activación del plan corporativo. Asimismo, se incorporó un análisis sobre las potenciales implicaciones reputacionales en los escenarios idiosincrático y sistémico-local; (iv) a nivel del capítulo de Medidas, se completó el análisis de factibilidad para cada una de ellas con mayor granularidad y detalle sobre las asunciones e hipótesis detrás de la calibración de su capacidad de recuperación así como sobre las medidas preparatorias necesarias para ejecutarlas en tiempos y de forma creíble.

Las principales **conclusiones** que se extraen del análisis del contenido del plan corporativo 2017 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 incrementa la fortaleza del modelo del Grupo, basado en filiales autónomas en términos de capital y liquidez.
- Ninguna de las filiales, en caso de graves problemas financieros o de solvencia, podría considerarse con la suficiente relevancia como para suponer una ruptura en los niveles más severos establecidos para los indicadores de recuperación que pudiera suponer la potencial activación del plan corporativo.
- El Grupo dispone de suficientes mecanismos de mitigación para minimizar el impacto económico negativo derivado de un daño potencial a su reputación en distintos escenarios de estrés.

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 fuerte desde una perspectiva de viabilidad.

Regulación y gobernanza. El plan ha sido elaborado de acuerdo con la normativa aplicable en la Unión Europea¹. 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* – FSB²).

Al igual que se hizo en versiones anteriores, se presentó en septiembre al supervisor único el plan del Grupo. A partir de ese momento, la autoridad cuenta con un periodo formal de seis meses para hacer las consideraciones formales a dicha entrega.

El plan del Grupo está formado tanto por el plan corporativo (que es el correspondiente a Banco Santander S.A.) como por los planes locales para las geografías más relevantes (Reino Unido, Brasil, México, Estados Unidos, Alemania, Argentina, Chile, Polonia y Portugal) los cuales son anexados al plan corporativo. Es importante mencionar que, con la salvedad de Chile, en todas las geografías además del requisito Corporativo de elaboración de un plan local existe un requisito regulatorio local.

La aprobación del plan corporativo le 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 (comité de Capital, comité del ALCO Global y Comisión de Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento). A su vez, la aprobación de los planes locales se lleva a cabo en los órganos locales correspondientes y siempre de forma coordinada con Grupo Santander, ya que deben formar parte del plan del Grupo (al estar anexados al plan corporativo).

1.5.2. Planes de resolución

Grupo Santander continúa colaborando con las autoridades competentes en la preparación de los planes de resolución, aportando toda la información que las mismas solicitan para su elaboración.

Las autoridades competentes que forman parte del *Crisis Management Group* (CMG) mantuvieron su decisión sobre la estrategia a seguir para la resolución de Grupo Santander: la llamada *Multiple Point of Entry* (MPE)³.

Esta estrategia se basa en la estructura jurídica y de negocio con la que opera Grupo Santander, organizada en nueve grupos de resolución que podrían resolverse de forma independiente sin implicar a otras partes del Grupo.

En marzo de 2017 el *Single Resolution Board* (SRB) comunicó a la Entidad la estrategia preferida de resolución así como las prioridades de trabajo para mejorar la resolubilidad de Grupo Santander.

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).

3. Por excepción a lo anteriormente señalado, la elaboración de los planes de resolución en Estados Unidos corresponde a las propias entidades. En diciembre de 2015, Grupo Santander entregó su tercera versión de los planes de resolución locales, si bien el FRB y el FDIC informaron de que no se debían entregar planes para 2016 y 2017, 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 2018.

En este sentido, Grupo Santander ha seguido avanzando en los proyectos destinados a mejorar su resolubilidad. Para ello se han definido cuatro líneas de actuación:

1) Asegurar que el grupo cuenta con un colchón suficiente de instrumentos con capacidad de absorción de pérdidas.

En 2017 el banco ha emitido 13.000 millones de euros de deuda sénior *non-preferred* que absorbería pérdidas antes que cualquier deuda sénior.

Adicionalmente, con el objeto de evitar incertidumbre legal a la hora de ejecutar el *bail-in* se ha incluido en todos los contratos de emisiones MERL/TLAC una cláusula de reconocimiento por parte del tenedor de la capacidad de la autoridad de resolución de hacer un *bail-in* a dicho instrumento.

Por último, y de nuevo para evitar cualquier tipo de incertidumbre legal a la hora de aplicar el *bail-in* a las emisiones, se ha procedido a fusionar las sociedades emisoras con la matriz, de forma que desde 2018 el emisor directo pasa a ser esta⁴.

2) Asegurar que se cuenta con sistemas de información que permitan garantizar la provisión de la información necesaria en caso de resolución con calidad y de forma rápida.

En 2017 se ha trabajado en la automatización de la información relativa a los pasivos que podrían ser objeto de un *bail-in* en caso de resolución.

Además, se está trabajando en la automatización del resto de información que se le entrega a la autoridad de resolución para la elaboración del plan de resolución.

Se espera que en el primer trimestre de 2018 ambos procesos estén automatizados.

Por otra parte, se han lanzado proyectos para contar con repositorios de información sobre:

1. Entidades legales que forman parte de Grupo Santander
2. Proveedores críticos
3. Infraestructuras críticas
4. Contratos financieros de acuerdo con el artículo 71.7 de la BRRD

3) Garantizar la continuidad operacional en situaciones de resolución

Se han reforzado los clausulados de continuidad operacional en los contratos con proveedores internos y se están analizando los clausulados a incluir en los contratos con proveedores externos.

Asimismo, se ha lanzado una encuesta a las principales infraestructuras de mercado de las que depende Grupo Santander para conocer su política en caso de que una de las entidades miembro de dicha infraestructura entrase en resolución.

Por último, está previsto que en 2018 se desarrollen planes de contingencia para el caso de que una de las infraestructuras dejase de darnos servicio debido a su resolución.

4) Fomentar una cultura de resolubilidad en el Grupo

En este apartado se ha avanzado en la implicación de la alta dirección mediante la elevación al consejo de las cuestiones relativas a la resolubilidad de Grupo Santander y la creación de un *Steering Committee* especializado en temas de resolución.

Está previsto que en 2018 se avance en el desarrollo de herramientas que ayuden a la identificación de potenciales impedimentos a la resolución y a valorar el impacto en la resolubilidad del Banco de las decisiones de gestión.

Asimismo, se va a poner más énfasis en la formación de toda la organización sobre estos temas con el fin de generar una mayor sensibilización.

1.5.3. Marco de gestión de situaciones especiales

En relación a la gobernanza en situaciones de crisis, durante el año 2016 se aprobó formalmente e implementó, tanto en la corporación como en las principales geografías del Grupo, el marco de gestión de situaciones especiales.

El citado marco tiene una naturaleza holística, resultando de aplicación a aquellos eventos o situaciones especiales de cualquier índole 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.

Los principales elementos de este marco son:

1. Definición de una serie de indicadores de crisis comunes.
2. Definición de un código semafórico en función del grado de deterioro o riesgo de deterioro de la situación financiera consistentes con los límites que se utilizan en la gestión diaria del negocio.
3. Definición de un Director de gestión de crisis que coordine la respuesta ante una situación de crisis.
4. Identificación de los responsables de escalado de eventos de crisis.
5. Creación de un comité de crisis de alto nivel apoyado por un comité de crisis técnico.

Durante el año 2017 se ha avanzado en la implantación del citado marco con el objetivo de lograr un nivel homogéneo de desarrollo en las principales filiales del Grupo y de promover la adhesión de nuevas geografías.

Además, este año se ha avanzado en el desarrollo de herramientas para facilitar la gestión rápida y eficaz de las crisis (p.ej. automatización de las comunicaciones en situaciones especiales, dotación de salas específicas preparadas para la gestión de crisis, etc.) y en potenciar la sensibilización y entrenamiento de las personas y órganos de gobierno de Grupo Santander involucrados en el escalado y gestión de este tipo de situaciones, principalmente mediante la preparación y ejecución de ejercicios de simulación (*war games*).

4. A excepción de dos emisoras de deuda estructurada que representaban a diciembre de 2016 2.000 millones de los 25.000 millones del total de emisiones a través de sociedades emisoras

■ 1.6 Total Loss Absorbing Capacity (TLAC) y Minimum Required Eligible Liability (MREL)

El 9 de noviembre de 2015, el *Financial Stability Board* (FSB) publicó un conjunto de principios y *term sheet* definitivos, que incluyen un requerimiento internacional para mejorar la capacidad de absorción de pérdidas de los G-SIIs.

El requerimiento definitivo consiste en la elaboración de unos principios que determinen la capacidad de absorción de pérdidas y recapitalización de los G-SII en caso de resolución y un *term sheet* que detalle la propuesta de su implementación de acuerdo con el requerimiento acordado a nivel internacional sobre la capacidad total de absorción de pérdidas (TLAC) de los G-SIIs. Una vez implementados en las jurisdicciones relevantes, estos principios formarán un nuevo requisito mínimo de TLAC para los G-SIIs, y en el caso de G-SIIs con más de un grupo de resolución para cada grupo. El FSB llevará a cabo la revisión de la implementación técnica de los principios y *term sheet* de TLAC a finales de 2019.

Los principios y *term sheet* de TLAC exigen que se determine un requerimiento mínimo de TLAC de manera individual para cada G-SII como el mayor de (a) el 16% de los activos ponderados por riesgos a partir del 1 de enero de 2019 y el 18% a partir del 1 de enero de 2022; (b) el 6% de la exposición de la ratio de apalancamiento Tier 1 de Basilea III a partir del 1 de enero de 2019 y 6,75% a partir del 1 de enero de 2022.

Además, el BRRD requiere que cada estado miembro se asegure de que las entidades cumplen, en todo momento, el requerimiento mínimo de fondos propios y pasivos elegibles (MREL). El MREL se calculará como el importe de fondos propios y pasivos elegibles expresados como un porcentaje sobre el total de los pasivos elegibles y los fondos propios de la entidad. Estaba previsto que el requerimiento MREL entrase en vigor en enero de 2016. Sin embargo, serán las autoridades de resolución quienes determinen los períodos de transición apropiados para cada entidad.

La Comisión Europea se ha comprometido a revisar la normativa MREL existente, con el fin de asegurar su consistencia con los requerimientos TLAC. Las propuestas de la Comisión Europea del 23 de noviembre de 2016 para la enmienda de BRRD y CRR, tienen como fin la implementación de los requerimientos TLAC y su integración en la normativa MREL, evitando así la duplicidad en la aplicación de dos requerimientos paralelos. Como se ha mencionado anteriormente, aunque TLAC y MREL persiguen el mismo objetivo regulatorio, existen algunas diferencias entre ellos en la forma en que están elaborados.

La Comisión Europea propone integrar los requerimientos TLAC en la normativa MREL existente, asegurando que ambos requerimientos disponen de instrumentos similares, a excepción del requerimiento subordinado, que será específico para cada entidad y determinado por la autoridad de resolución. Dentro de estas propuestas, entidades tales como Banco Santander seguirían estando sujetas al requerimiento MREL específico para la entidad (es decir, un requerimiento MREL Pilar 2 add-on), que podría ser mayor que el requerimiento TLAC estándar (que sería implementado como requerimiento MREL Pilar 1 para G-SIIs).

Las propuestas de la Comisión Europea requieren la introducción de ciertos ajustes a la normativa MREL que aseguren la consistencia técnica con la estructura de los requerimientos para los G-SIIs. En concreto, se necesitan enmiendas técnicas a la normativa MREL existente con el fin de alinearla con los requerimientos TLAC en cuanto a, entre otros, los denominadores utilizados para medir la capacidad de absorción de pérdidas, la interacción con los requerimientos del colchón de capital, información a los inversores sobre riesgos, y su aplicación en relación a las distintas estrategias de resolución. Se espera la implementación *phased-in* de los requerimientos TLAC/MREL desde 1 de enero de 2019 (un requerimiento TLAC mínimo del 16%) hasta el 1 de enero de 2022 (un requerimiento TLAC mínimo del 18%).

Además, las propuestas de la Comisión Europea del 23 de noviembre de 2016 incluyen una propuesta a la Directiva Europea para la enmienda del BRRD con el fin de crear una nueva clase de activo de *non-preferred senior debt* que sólo sería rescatado después de los instrumentos de capital, pero antes de otros pasivos senior. El 27 de diciembre de 2017 se publicó en el Diario Oficial de la Unión Europea la Directiva 2017/2399 del Parlamento Europeo y del Consejo del 12 de diciembre de 2017, para la enmienda de la Directiva 2014/59/EU en relación con la clasificación de instrumentos de deuda no garantizada en caso de insolvencia. Con anterioridad, el 23 de junio, se publicó el Real Decreto 11/2017, sobre medidas urgentes en temas financieros, crea en España la nueva categoría de *non-preferred senior debt*.

Se espera que los textos finales de BRRD y CRR se aprueben en 2018 para su entrada en vigor en 2019.

Durante el próximo año esperamos que las autoridades competentes nos comuniquen por primera vez el requerimiento de MREL para Grupo Santander sobre la base de la regulación actualmente vigente (BRRD).

A partir de 2019 nos aplicará el mínimo que establezca la CRR, aunque la autoridad de resolución tendrá capacidad de fijar niveles superiores en base a consideraciones de resolubilidad.

DESCRIPCIÓN DE NEGOCIOS

En el ejercicio 2017 Grupo Santander mantiene los criterios generales aplicados en 2016, así como los segmentos de negocio con las siguientes excepciones:

- En el segundo trimestre de 2016, y para hacerlo comparable con el segundo trimestre de 2015, la aportación al FUR (Fondo Único de Resolución) por importe neto de 120 millones de euros, se presentó en la línea de "Neto de plusvalías y saneamientos", reclasificándolo desde la línea de "Otros resultados de explotación". Esta reclasificación fue retrocedida en el cuarto trimestre. En la información que ahora se presenta, y para facilitar la comparabilidad trimestral en adelante, la aportación al FUR se contabiliza en la línea de "Otros resultados de explotación". Este cambio afecta a la composición de las cuentas del Grupo consolidado, España, Santander Consumer Finance y Portugal, pero no al beneficio atribuido.
- Asignación, a las distintas geografías y a los segmentos globales, de las plusvalías y saneamientos no recurrentes que se estaban presentando en el Centro Corporativo. Los cambios corresponden al segundo y/o cuarto trimestre de 2016 y afecta al beneficio atribuido de las unidades de España (-216 millones de euros), Santander Consumer Finance (+25 millones), Polonia (+29 millones), Reino Unido (-30 millones), Estados Unidos (32 millones) y, como contrapartida de ellas, al propio Centro Corporativo (+231 millones). El beneficio atribuido total del Grupo no cambia.
- Ajuste anual del perímetro del Modelo de Relación Global de clientes entre Banca Comercial y Global Corporate Banking. Este cambio no tiene impacto en los negocios geográficos.

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 Santander Holdings USA (SHUSA) 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.

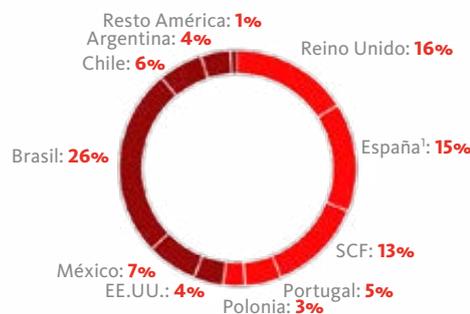
- **Banca Comercial.** Contiene todos los negocios de banca de clientes, incluidos los de consumo, excepto los de banca corporativa que son gestionados a través de SGCB. Asimismo, se han incluido en este negocio los resultados de las posiciones de cobertura realizadas en cada país, tomadas dentro del 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 tesorerías con gestión global (siempre después del reparto que proceda con clientes de Banca Comercial), así como el negocio de renta variable.

Temporalmente, se presenta de manera separada el perímetro adquirido de Grupo Popular.

Adicionalmente a los negocios operativos descritos, tanto por áreas geográficas como por negocios, el Grupo sigue manteniendo el **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, maneja el total de capital y reservas, las asignaciones de capital y liquidez con el resto de los negocios. La parte de saneamientos incorpora la amortización de fondos de comercio y no recoge los gastos de los servicios centrales del Grupo que se imputan a las áreas, con la excepción de los gastos corporativos e institucionales relativos al funcionamiento del Grupo.

■ **DISTRIBUCIÓN DEL BENEFICIO ORDINARIO ATRIBUIDO POR NEGOCIOS GEOGRÁFICOS***, 2017



(1) Incluye Popular: 3%

(*) Sobre áreas operativas, sin incluir unidad de Actividad Inmobiliaria España y 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)	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Europa continental	6.338	6.025	313	5,2	4,9
de la que: España	2.434	2.311	123	5,3	5,3
Santander Consumer Finance	2.506	2.357	148	6,3	6,2
Polonia	814	735	79	10,8	8,1
Portugal	595	620	(25)	(4,0)	(4,0)
Reino Unido	2.855	2.850	6	0,2	7,4
Latinoamérica	13.779	11.073	2.706	24,4	20,6
de la que: Brasil	9.193	6.845	2.348	34,3	26,0
México	2.078	1.928	150	7,8	11,2
Chile	1.498	1.435	63	4,4	2,1
Estados Unidos	3.761	4.334	(573)	(13,2)	(11,6)
Áreas operativas	26.734	24.282	2.452	10,1	9,7
Centro Corporativo	(1.696)	(1.516)	(180)	11,9	11,9
Total Grupo (Exc. Popular)	25.038	22.766	2.272	10,0	9,5
Popular	436	436	0	0,0	0,0
Total Grupo	25.473	22.766	2.708	11,9	11,4

■ BENEFICIO ATRIBUIDO AL GRUPO

(Millones de euros)	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Europa continental*	2.953	2.599	354	13,6	13,4
de la que: España*	1.180	1.022	157	15,4	15,4
Santander Consumer Finance*	1.254	1.093	161	14,7	14,6
Polonia*	300	272	28	10,4	7,7
Portugal	440	399	41	10,2	10,2
Reino Unido*	1.498	1.681	(183)	(10,9)	(4,4)
Latinoamérica	4.284	3.386	898	26,5	24,0
de la que: Brasil	2.544	1.786	758	42,5	33,7
México	710	629	81	12,9	16,5
Chile	586	513	72	14,1	11,7
Estados Unidos*	408	395	13	3,2	5,2
Áreas operativas*	9.143	8.060	1.082	13,4	14,1
Centro Corporativo*	(1.889)	(1.439)	(450)	31,3	31,3
Total Grupo (Exc. Popular)*	7.253	6.621	632	9,5	10,3
Popular*	263	263	0	0,0	0,0
Total Grupo	7.516	6.621	895	13,5	14,3
Neto de plusvalías y saneamientos	(897)	(417)	(480)	115,2	117,0
Total Grupo	6.619	6.204	415	6,7	7,4

(*) En las unidades, beneficio ordinario atribuido (sin incluir neto de plusvalías y saneamientos)

■ CRÉDITOS BRUTOS A CLIENTES SIN ATAS

(Millones de euros)	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Europa continental	307.340	302.564	4.776	1,6	1,6
de la que: España	148.585	150.960	(2.375)	(1,6)	(1,6)
Santander Consumer Finance	92.431	87.742	4.688	5,3	6,2
Polonia	22.974	20.697	2.277	11,0	5,1
Portugal	31.296	29.030	2.266	7,8	7,8
Reino Unido	235.783	242.510	(6.727)	(2,8)	0,8
Latinoamérica	151.542	159.134	(7.593)	(4,8)	6,7
de la que: Brasil	74.341	80.306	(5.965)	(7,4)	7,2
México	26.962	28.017	(1.055)	(3,8)	4,6
Chile	38.249	38.800	(551)	(1,4)	2,7
Estados Unidos	75.389	89.638	(14.249)	(15,9)	(4,3)
Áreas operativas	770.054	793.847	(23.793)	(3,0)	1,7
Total Grupo (Exc. Popular)	774.443	798.312	(23.869)	(3,0)	1,7
Popular	79.533	79.533	0	0,0	0,0
Total Grupo	853.976	798.312	55.664	7,0	12,1

■ RECURSOS (DEPOSITOS DE CLIENTES SIN CTAs + F. DE INVERSIÓN)

(Millones de euros)	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Europa continental	352.726	322.606	30.120	9,3	9,0
de la que: España	251.196	224.798	26.398	11,7	11,7
Santander Consumer Finance	35.398	35.052	346	1,0	1,7
Polonia	27.803	25.898	1.905	7,4	1,7
Portugal	32.213	31.438	775	2,5	2,5
Reino Unido	210.305	210.611	(306)	(0,1)	3,5
Latinoamérica	193.264	187.516	5.749	3,1	16,4
de la que: Brasil	106.959	99.771	7.188	7,2	24,2
México	35.548	36.438	(890)	(2,4)	6,0
Chile	33.104	34.559	(1.455)	(4,2)	(0,2)
Estados Unidos	59.329	74.166	(14.837)	(20,0)	(9,0)
Áreas operativas	815.624	794.899	20.725	2,6	7,6
Total Grupo (Exc. Popular)	815.849	795.757	20.092	2,5	7,5
Popular	74.286	74.286	0	0,0	0,0
Total Grupo	890.135	795.757	94.378	11,9	17,3

4. INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

Información por negocios geográficos

■ EUROPA CONTINENTAL (Exc. Popular)

(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	8.267	8.161	107	1,3	1,0
Comisiones netas	3.882	3.497	385	11,0	10,7
Resultados netos por operaciones financieras	625	818	(192)	(23,5)	(23,7)
Resto ingresos	379	330	48	14,6	15,4
Margen bruto	13.154	12.806	348	2,7	2,5
Costes de explotación	(6.815)	(6.781)	(35)	0,5	0,3
Gastos generales de administración	(6.343)	(6.342)	(1)	0,0	(0,2)
De personal	(3.277)	(3.257)	(20)	0,6	0,4
Otros gastos generales de administración	(3.066)	(3.085)	19	(0,6)	(0,8)
Amortizaciones	(472)	(439)	(34)	7,7	7,3
Margen neto	6.338	6.025	313	5,2	4,9
Dotaciones insolvencias	(995)	(1.342)	348	(25,9)	(26,1)
Otros resultados	(726)	(671)	(55)	8,2	7,9
Resultado ordinario antes de impuestos	4.617	4.012	605	15,1	14,7
Impuesto sobre sociedades	(1.283)	(1.083)	(200)	18,4	18,1
Resultado ordinario de operaciones continuadas	3.334	2.929	406	13,9	13,5
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	3.334	2.929	406	13,9	13,5
Resultado atribuido a minoritarios	381	330	51	15,5	14,4
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	2.953	2.599	354	13,6	13,4
Neto de plusvalías y saneamientos*	(85)	(169)	84	(49,5)	(49,3)
Beneficio atribuido al Grupo	2.868	2.430	438	18,0	17,7

(*) En 2017, cargo por costes de integración en Alemania. En 2016, plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe y costes de reestructuración.

Balance

Créditos a clientes	307.339	297.214	10.125	3,4	3,5
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	114.658	77.232	37.426	48,5	49,0
Valores representativos de deuda	82.893	80.639	2.254	2,8	2,5
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	56.820	54.474	2.346	4,3	3,9
Resto de activos financieros	38.234	40.689	(2.455)	(6,0)	(6,0)
Otras cuentas de activo	26.300	24.360	1.940	8,0	8,6
Total activo	569.424	520.134	49.290	9,5	9,6
Depósitos de clientes	289.605	269.934	19.671	7,3	7,0
Bancos centrales y entidades de crédito	135.901	105.152	30.749	29,2	30,2
Valores representativos de deuda emitidos	50.704	53.064	(2.360)	(4,4)	(4,0)
Resto de pasivos financieros	43.558	49.042	(5.485)	(11,2)	(11,2)
Otras cuentas de pasivo	13.713	9.452	4.261	45,1	44,7
Total pasivo	533.480	486.644	46.836	9,6	9,7
Total patrimonio neto	35.944	33.490	2.454	7,3	7,4
Otros recursos de clientes gestionados	85.557	73.624	11.933	16,2	16,1
Fondos de inversión	64.401	54.010	10.390	19,2	18,9
Fondos de pensiones	11.566	11.298	268	2,4	2,4
Patrimonios administrados	9.590	8.316	1.274	15,3	16,8

Promemoria

Créditos a clientes (sin ATAs)	307.340	302.564	4.776	1,6	1,6
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	352.726	322.606	30.120	9,3	9,0

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	9,83	8,51	1,32		
Eficiencia (con amortizaciones)	51,8	52,9	(1,1)		
Ratio de morosidad	4,50	5,92	(1,42)		
Ratio de cobertura	58,0	60,0	(2,0)		
Número de empleados	56.640	57.259	(619)	(1,1)	
Número de oficinas	4.538	4.805	(267)	(5,6)	

EUROPA CONTINENTAL*

Aspectos destacados 2017

2.868 M€
Beneficio Atribuido

Entorno económico de sostenida recuperación, con incrementos en la tasa de variación del PIB

Santander sigue mejorando la vinculación de clientes y el crecimiento de los clientes digitales.

Mayores volúmenes y mejora generalizada de la tasa de mora, con la consecuente caída del coste de crédito

El beneficio ordinario aumenta un 13% con respecto a 2016, situándose en 2.953 millones, y aumento en todas las unidades

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

En un entorno de tipos particularmente bajos, la estrategia del Banco sigue siendo la de continuar mejorando la vinculación de nuestros clientes, ganar cuota de mercado, controlar costes y mejorar la calidad crediticia. Para ello, se sigue trabajando en mejorar la experiencia de los clientes y aumentar la eficiencia a través de la transformación digital, simplificando los procesos y comercializando productos innovadores.

Como consecuencia de dicha estrategia, los clientes vinculados han aumentado un 18%, tanto en particulares (20%) como en pymes y empresas (8%). El aumento de la vinculación impulsa los ingresos por comisiones, con un aumento del 11% sin contar las adquisiciones. Del mismo modo, la estrategia digital aumenta los clientes digitales un 11%, con grandes subidas en gran parte de las geografías de la zona.

Además, 2017 ha sido un año muy importante en cuanto a crecimiento inorgánico, donde destacan la incorporación de Banco Popular, la compra del 50% de Santander Asset Management y el acuerdo para la adquisición del negocio minorista y de banca privada de Deutsche Bank en Polonia, que se hará efectivo en 2018 (una vez obtenidas las aprobaciones pertinentes). Tras la adquisición de Banco Popular, Banco Santander Totta se sitúa como el mayor banco privado en Portugal y permite recuperar el liderazgo en España a Banco Santander.

Actividad (Datos sin Popular)

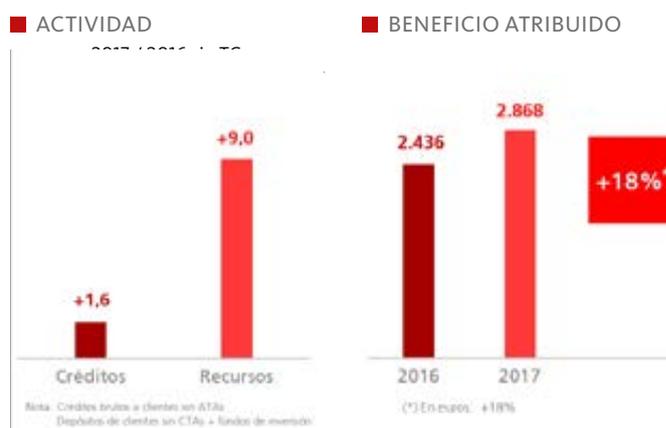
Los créditos suben un 2% interanual, con aumentos en todas las unidades salvo en España (-1,6%) por saldos institucionales. Cabe destacar Portugal, cuyos créditos descendían en ejercicios anteriores, y ahora crecen un 8% favorecido por el aumento del segmento institucional. En Polonia los créditos crecen un 5% por pymes, y en SCF el 6%, favorecido por el crecimiento de la producción en el segmento auto.

En cuanto a los recursos, aumentan un 9%, con crecimientos en todas las unidades por el aumento tanto de los depósitos como de los fondos de inversión.

Resultados (Datos sin Popular)

Europa continental ha obtenido un beneficio de 2.868 millones de euros, un 18% más que en 2016. Este crecimiento se apoya principalmente en mayores ingresos por comisiones (+11%), reflejo de la mayor vinculación de los clientes, y una caída del 26% de las dotaciones para insolvencias. Esta mejora se explica por una dinámica que puede observarse en las principales unidades y que refleja la mejora en los ratios de mora y en el coste del crédito. Por su parte, el margen de intereses repite frente a 2016 afectado por un entorno de tipos de interés en mínimos históricos.

Todas las unidades aumentan el beneficio ordinario, haciéndolo a doble dígito España, SCF y Portugal y, en menor medida Polonia, afectada por mayores impuestos e impactos regulatorios.



4. INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

Información por negocios geográficos

■ ESPAÑA (Exc. Popular)

(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%
Margen de intereses	2.909	3.077	(169)	(5,5)
Comisiones netas	2.067	1.781	287	16,1
Resultados netos por operaciones financieras	429	595	(167)	(28,0)
Resto ingresos	289	155	135	87,0
Margen bruto	5.694	5.608	86	1,5
Costes de explotación	(3.259)	(3.297)	37	(1,1)
Gastos generales de administración	(3.080)	(3.156)	77	(2,4)
De personal	(1.597)	(1.632)	35	(2,1)
Otros gastos generales de administración	(1.482)	(1.524)	42	(2,7)
Amortizaciones	(180)	(140)	(39)	28,1
Margen neto	2.434	2.311	123	5,3
Dotaciones insolvencias	(513)	(585)	72	(12,3)
Otros resultados	(207)	(267)	60	(22,6)
Resultado ordinario antes de impuestos	1.714	1.459	255	17,5
Impuesto sobre sociedades	(518)	(416)	(102)	24,4
Resultado ordinario de operaciones continuadas	1.197	1.043	153	14,7
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	1.197	1.043	153	14,7
Resultado atribuido a minoritarios	17	21	(4)	(18,2)
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	1.180	1.022	157	15,4
Neto de plusvalías y saneamientos*	—	(216)	216	(100,0)
Beneficio atribuido al Grupo	1.180	806	374	46,4

(*) En 2016, plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe y costes de reestructuración.

Balance

Créditos a clientes	153.632	152.850	782	0,5
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	89.585	54.207	35.378	65,3
Valores representativos de deuda	61.836	58.084	3.752	6,5
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	42.780	38.727	4.054	10,5
Resto de activos financieros	35.391	37.741	(2.350)	(6,2)
Otras cuentas de activo	10.354	9.473	881	9,3
Total activo	350.798	312.354	38.444	12,3
Depósitos de clientes	193.639	176.779	16.860	9,5
Bancos centrales y entidades de crédito	79.146	52.071	27.075	52,0
Valores representativos de deuda emitidos	16.713	20.863	(4.150)	(19,9)
Resto de pasivos financieros	41.168	46.951	(5.784)	(12,3)
Otras cuentas de pasivo	7.883	4.186	3.697	88,3
Total pasivo	338.549	300.850	37.699	12,5
Total patrimonio neto	12.249	11.504	744	6,5
Otros recursos de clientes gestionados	77.221	66.649	10.572	15,9
Fondos de inversión	58.438	49.357	9.080	18,4
Fondos de pensiones	10.563	10.359	203	2,0
Patrimonios administrados	8.221	6.932	1.288	18,6

Promemoria

Créditos a clientes (sin ATAs)	148.585	150.960	(2.375)	(1,6)
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	251.196	224.798	26.398	11,7

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	10,11	8,88	1,22	
Eficiencia (con amortizaciones)	57,2	58,8	(1,5)	
Ratio de morosidad	4,72	5,41	(0,69)	
Ratio de cobertura	45,9	48,3	(2,4)	
Número de empleados	22.916	23.017	(101)	(0,4)
Número de oficinas	2.843	2.911	(68)	(2,3)

ESPAÑA*

Aspectos destacados 2017

1.180 M€
Beneficio Atribuido

Nuestra estrategia de vinculación y foco en el cliente ha permitido crecer un 42% en vinculación, mejorar la satisfacción de clientes y ganar cuota de mercado de manera generalizada

Transformación digital del modelo de relación con clientes, potenciando las capacidades digitales en todos los canales y lanzamiento de *Digilosofía*. Crecimiento del 15% en clientes digitales y liderazgo de mercado en pagos por móvil

El beneficio atribuido se incrementa un 46% gracias al aumento de los ingresos impulsados por las comisiones, la reducción de costes y las menores provisiones para insolvencias

* Exc. Popular

Estrategia

Nuestra estrategia comercial está enfocada principalmente en reforzar la vinculación y la experiencia de los clientes, mediante la transformación digital.

En particulares, los clientes vinculados aumentan el 54%, apoyados en la estrategia 1|2|3 y en la nueva estrategia de medios de pago, con crecimiento de cuota de mercado de los principales productos (hipotecas y empresas).

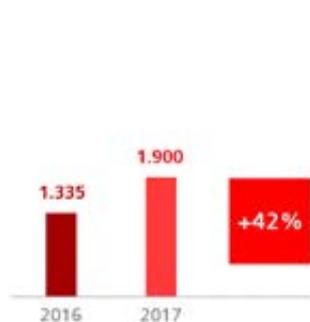
Hitos destacables en el periodo son:

- Dentro de la estrategia 1|2|3, completamos la oferta comercial con el lanzamiento de la cuenta *Smart* para clientes *millennials* y la cuenta *Zero*, 100% digital y sin comisiones, que superan ya los 2,6 millones de clientes.
- Se refuerza la transaccionalidad con unas ventas récord en tarjetas con más de 1,4 millones de unidades y un aumento de la facturación de crédito de más del 50% en el año.
- En empresas, destaca el crecimiento en pymes, con aumento de cuota, mejora de la calidad de clientes y mayor foco en productos de valor añadido y corto plazo. Esto se traduce en un aumento de 38 puntos básicos de cuota de inversión, un incremento del 16% en el negocio internacional y del 12% en cartera comercial.

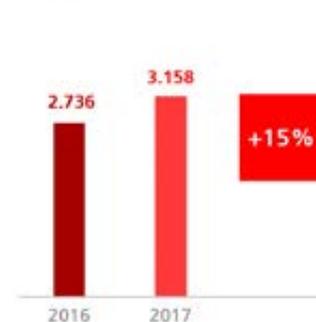
Seguimos muy comprometidos con la transformación digital del Banco. En este contexto, el lanzamiento de *Digilosofía* nos permite poner en valor todas nuestras capacidades digitales, que suponen avances significativos en el proceso de transformación tales como:

- Alcanzamos 3,2 millones de clientes digitales creciendo un 15% respecto al año anterior y un 40% en clientes móviles.
- Somos líderes de mercado en pagos por móvil, con una cuota de alrededor del 60% y pioneros en el lanzamiento de una solución de pagos internacionales basada en tecnología de *Distributed Ledger*.
- Mejora continuada de procesos clave como la apertura de cuentas, concesión de créditos, seguros y pagos internacionales, con la posibilidad de contratación digital de todos nuestros productos a través de los canales remotos, con un 25% de ventas digitales sobre el total.
- Lanzamiento de una nueva web y app tanto en particulares como en empresas, con nuevas soluciones como la app de *Confirming*, que facilita la gestión de tesorería a clientes y no clientes en sólo 3 clicks, o la app de *Bansacar*.

■ CLIENTES VINCULADOS
Miles



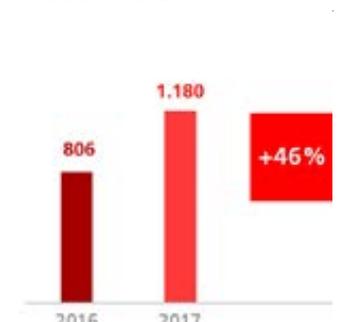
■ CLIENTES DIGITALES
Miles



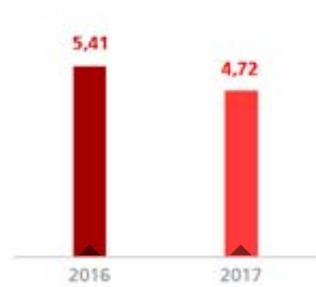
■ ACTIVIDAD
% var. 2017 / 2016



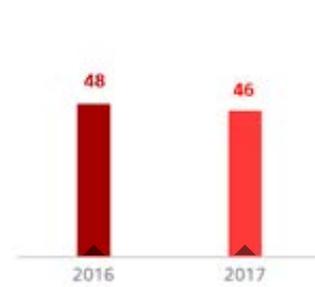
■ BENEFICIO ATRIBUIDO
Millones de euros



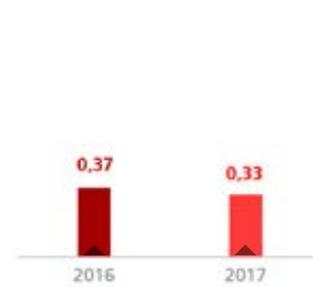
■ MOROSIDAD
%



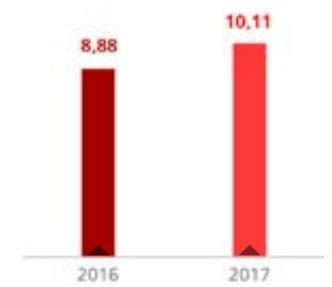
■ COBERTURA
%



■ COSTE DEL CRÉDITO
%



■ RoTE ORDINARIO
%



- Mantenemos el liderazgo en calidad en nuestro *contact center*.
- Finalizamos el año con la transformación digital en la red comercial de 500 oficinas *SmartRed*: oficinas digitalmente integradas, inteligentes, sencillas y accesibles.
- Santander España ha sido reconocido como Mejor Banco de España y Mejor Banca Privada por la revista *The Banker*.

Actividad

- Sólida dinámica comercial con buen comportamiento de la actividad crediticia. La producción del crédito aumenta un 13% sobre 2016, con evolución positiva en los principales segmentos y especialmente en particulares (+24%), y pymes (+13%).
- Por productos, fuerte impulso en crédito hipotecario (+33% en el año) y en la cartera comercial (+12%), con actividad en todos los segmentos.
- Este comportamiento de la actividad tiene su reflejo en un aumento del crédito en banca comercial, y que ha sido especialmente positivo en pymes y empresas, donde crece 1.600 millones. El impulso de consumo, pymes y otros productos han permitido neutralizar la reducción de saldos hipotecarios.
- En recursos, mantenemos una sólida estructura de financiación y liquidez reforzada por un crecimiento sostenido de los recursos de clientes (+12% interanual). Los depósitos a plazo siguen cediendo peso frente a los depósitos a la vista, que aumentan un 19% en el año.

Por su parte, los fondos de inversión aumentan un 18%, impulsados por una captación neta positiva y sostenida mes a mes.

Resultados

El beneficio atribuido ha alcanzado 1.180 millones de euros, un 46% más que en 2016, por la evolución positiva en ingresos por comisiones, la contención de costes y las menores necesidades de dotaciones, que compensan la presión sobre el margen de intereses y unos menores ROF.

El margen de intereses continúa afectado por los bajos tipos de interés, la repreciaación del activo y la presión competitiva en precios.

Notable evolución de los ingresos por comisiones, que suben el 16%, y en donde destacan las procedentes de medios de pago y de la transaccionalidad de los clientes, así como la contribución de banca mayorista. En conjunto, crecimiento contenido del margen bruto, que aumenta un 2%.

Los costes ofrecen una reducción del 1% interanual, tras absorber costes asociados al lanzamiento de Openbank, el impacto perímetro de la integración de una sociedad que gestiona TPVs y amortizaciones en tecnología. Ello ha sido consecuencia de los planes de eficiencia de años anteriores. La ratio de eficiencia se sitúa en el 57%.

Las dotaciones siguen su proceso de normalización y continua mejora del coste de crédito, que desciende hasta situarse en el 0,33%.

Mejora sostenida del perfil de riesgos, con caída de la tasa de mora hasta el 4,72%, lo que supone una reducción de 70 puntos básicos durante el ejercicio.

Estrategia en 2018

Afianzar nuestro liderazgo en España tras la adquisición de Popular combinando lo mejor de ambas entidades

Reforzar nuestra ventaja competitiva como banco de referencia en pymes con productos de alto valor añadido, a la vez que mantenemos el liderazgo en banca mayorista y grandes empresas

Incrementar la vinculación de los clientes, manteniendo la estrategia 1|2|3 como palanca para mejorar la relación y la satisfacción del cliente

Seguir avanzando en la transformación digital

Mantener una rentabilidad sostenible con un modelo basado en la gestión avanzada del riesgo, planificación del capital y la gestión de la liquidez

■ SANTANDER CONSUMER FINANCE
(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	3.571	3.391	180	5,3	5,2
Comisiones netas	878	862	16	1,9	1,8
Resultados netos por operaciones financieras	3	(14)	17	—	—
Resto ingresos	32	23	9	41,0	45,8
Margen bruto	4.484	4.262	222	5,2	5,1
Costes de explotación	(1.978)	(1.904)	(74)	3,9	3,8
Gastos generales de administración	(1.798)	(1.719)	(79)	4,6	4,5
De personal	(848)	(810)	(38)	4,7	4,6
Otros gastos generales de administración	(951)	(910)	(41)	4,5	4,4
Amortizaciones	(180)	(185)	6	(3,0)	(3,1)
Margen neto	2.506	2.357	148	6,3	6,2
Dotaciones insolvencias	(266)	(387)	121	(31,4)	(31,5)
Otros resultados	(157)	(168)	11	(6,4)	(6,5)
Resultado ordinario antes de impuestos	2.083	1.803	280	15,5	15,4
Impuesto sobre sociedades	(588)	(521)	(67)	12,9	12,8
Resultado ordinario de operaciones continuadas	1.495	1.282	213	16,6	16,5
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	1.495	1.282	213	16,6	16,5
Resultado atribuido a minoritarios	241	189	53	27,9	27,5
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	1.254	1.093	161	14,7	14,6
Neto de plusvalías y saneamientos*	(85)	25	(111)	—	—
Beneficio atribuido al Grupo	1.168	1.119	50	4,5	4,4

(*) En 2017, cargo por costes de integración en Alemania. En 2016, plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe

Balance

Créditos a clientes	90.091	85.180	4.911	5,8	6,7
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	4.895	7.144	(2.249)	(31,5)	(30,3)
Valores representativos de deuda	3.220	3.927	(707)	(18,0)	(17,1)
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	3.220	3.823	(603)	(15,8)	(14,9)
Resto de activos financieros	22	38	(17)	(43,5)	(41,8)
Otras cuentas de activo	3.508	3.333	175	5,2	5,7
Total activo	101.735	99.622	2.113	2,1	3,0
Depósitos de clientes	35.443	35.050	393	1,1	1,8
Bancos centrales y entidades de crédito	23.342	23.373	(31)	(0,1)	0,9
Valores representativos de deuda emitidos	28.694	27.892	801	2,9	4,0
Resto de pasivos financieros	996	870	126	14,5	14,4
Otras cuentas de pasivo	3.637	3.280	356	10,9	11,3
Total pasivo	92.112	90.466	1.646	1,8	2,7
Total patrimonio neto	9.623	9.156	467	5,1	6,3
Otros recursos de clientes gestionados	8	7	0	4,9	4,9
Fondos de inversión	2	2	(0)	(13,4)	(13,4)
Fondos de pensiones	6	6	1	10,6	10,6
Patrimonios administrados	—	—	—	—	—

Promemoria

Créditos a clientes (sin ATAs)	92.431	87.742	4.688	5,3	6,2
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	35.398	35.052	346	1,0	1,7

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	16,44	14,83	1,60		
Eficiencia (con amortizaciones)	44,1	44,7	(0,6)		
Ratio de morosidad	2,50	2,68	(0,18)		
Ratio de cobertura	101,4	109,1	(7,7)		
Número de empleados	15.131	14.928	203	1,4	
Número de oficinas	546	567	(21)	(3,7)	

SANTANDER CONSUMER FINANCE*

Aspectos destacados 2017

1.168 M€
Beneficio Atribuido

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

Principales focos de gestión: aumentar la financiación de automóviles y de consumo y potenciar los canales digitales

La producción aumenta prácticamente en todos los países y el beneficio ordinario se incrementa un 15% respecto a 2016, lo que supone crecer por octavo año consecutivo. Considerando los no recurrentes de los dos ejercicios, el beneficio atribuido crece el 4%

Elevada rentabilidad, con el RoTE en entornos del 16% y el RoRWA por encima del 2%. Además, el año se ha cerrado con un coste del crédito en mínimos históricos

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

SCF es líder de financiación al consumo en Europa con presencia en 14 países y 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 2017, 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.

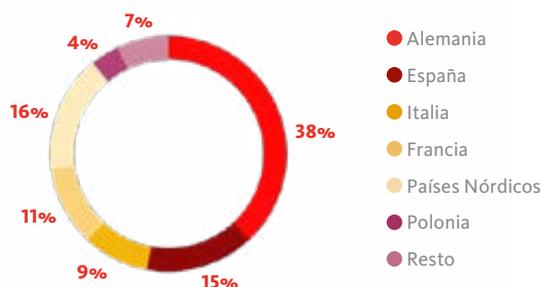
Los focos de gestión del año han sido:

- Mejorar la eficiencia del capital, en un entorno competitivo caracterizado por la entrada de nuevos competidores, un exceso de liquidez en los mercados y un bajo crecimiento del PIB.
- Gestión de los acuerdos con Banque PSA Finance (BPF) completados en 2016 (*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.

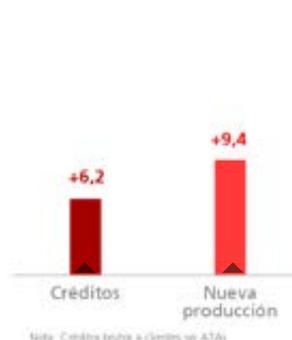
Actividad

- Se ha continuado avanzando en la firma y desarrollo de nuevos acuerdos, tanto con distribuidores minoristas, como con fabricantes, tratando de ayudarles en el proceso de transformación comercial y por ende, aumentar la propuesta de valor para el cliente final.
- El crédito aumenta el 6% en el año, con la nueva producción creciendo el 9% respecto al año 2016, muy apoyada por el negocio de auto, que creció un 11% respecto al año anterior. Por países, se observan crecimientos generalizados en casi todas las unidades, con más del 70% del crédito en países con el *rating* más alto, y con Alemania y Nórdicos representando más del 50% de la cartera.
- Respecto al pasivo, destaca el aumento del 2% de los depósitos de clientes, elemento diferencial frente a los competidores. El volumen de financiación mayorista captada en el año ha sido de 11.692 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 70% del crédito neto.

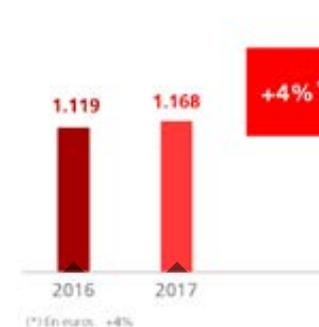
■ DISTRIBUCIÓN DEL CRÉDITO POR GEOGRAFÍAS Diciembre 2017

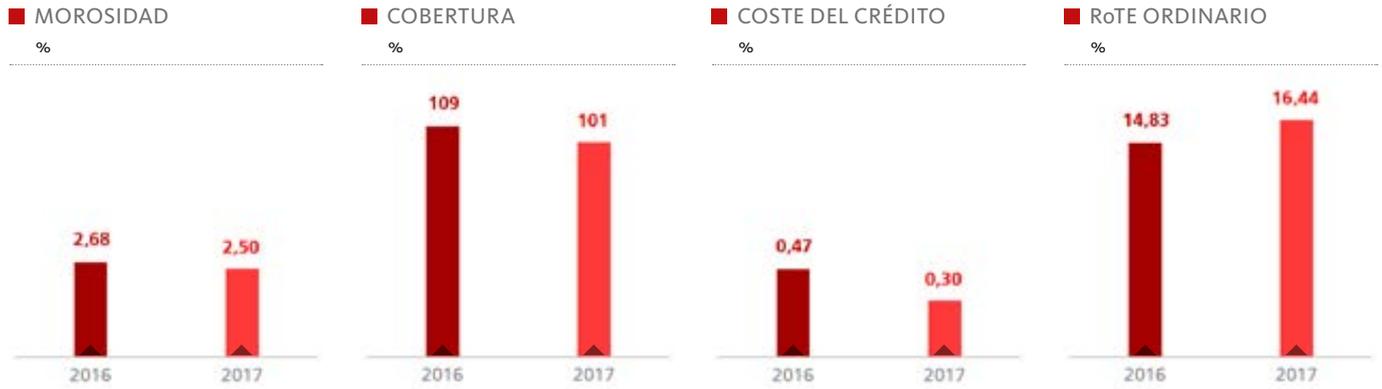


■ ACTIVIDAD % var. 2017 / 2016 sin TC



■ BENEFICIO ATRIBUIDO Millones de euros constantes





Resultados

En el año 2017 el beneficio atribuido ha sido de 1.168 millones de euros, lo que supone un aumento del 4% con respecto al año 2016. Este incremento 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 bajo nivel de coste del crédito.

Analizando la cuenta de resultados por líneas:

Los ingresos aumentaron, principalmente por el margen de intereses (un 80% de los ingresos), que se incrementa un 5% respecto al año anterior.

Los costes han aumentado (+4%) en línea con el negocio, y la ratio de eficiencia se sitúa en el entorno del 44%, ligeramente mejor que en el año anterior.

Las dotaciones disminuyen un 32%, con fuerte mejora del coste del crédito (0,30%, frente al 0,47% de 2016) que se sitúa en niveles muy bajos para el negocio de consumo. Ello ha sido posible gracias al buen comportamiento del riesgo de crédito y a los impactos positivos derivados de las ventas de cartera realizadas en el ejercicio y de alguna liberación de fondos. Reducción de la ratio de mora de 18 puntos básicos, la cual se sitúa en el 2,50%. Por su parte la cobertura es del 101%.

El beneficio atribuido del año se ha visto afectado por el cargo de 85 millones netos de impuestos principalmente para costes de integración de las redes comerciales en Alemania.

Por unidades, destaca el buen comportamiento del beneficio atribuido ordinario de Polonia (+35%), España (+16%) e Italia (+12%).

En resumen, una sólida dinámica orgánica y una buena ejecución de los acuerdos, lo que ofrece un elevado potencial para seguir creciendo en 2018, ganar cuota de mercado y mantener una elevada rentabilidad y eficiencia.

Estrategia en 2018

Mantener nuestra posición de liderazgo en el mercado de financiación de auto nuevo y crecer en financiación de auto usado, generando valor añadido a los fabricantes

Gestionar proactivamente los acuerdos de marca y el desarrollo de proyectos digitales

Acompañar a nuestros socios en sus planes de transformación, tanto en la digitalización del proceso de compra y financiación de vehículos, como en otros proyectos estratégicos

Reorganizar el negocio en Alemania bajo una misma marca, con mayor eficiencia y una mejor y más completa atención al cliente

Aumentar la digitalización a través de la colaboración con *fintechs* y firmas de acuerdos con los principales *retailers*

4. INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

Información por negocios geográficos

■ POLONIA

(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	928	834	95	11,4	8,6
Comisiones netas	443	400	43	10,8	8,1
Resultados netos por operaciones financieras	52	83	(32)	(38,2)	(39,7)
Resto ingresos	(3)	(2)	(1)	39,8	36,4
Margen bruto	1.419	1.314	105	8,0	5,4
Costes de explotación	(605)	(579)	(26)	4,5	1,9
Gastos generales de administración	(548)	(521)	(26)	5,1	2,5
De personal	(319)	(303)	(16)	5,4	2,9
Otros gastos generales de administración	(229)	(219)	(10)	4,6	2,0
Amortizaciones	(58)	(58)	0	(0,8)	(3,2)
Margen neto	814	735	79	10,8	8,1
Dotaciones insolvencias	(137)	(145)	8	(5,2)	(7,5)
Otros resultados	(96)	(83)	(14)	16,8	13,9
Resultado ordinario antes de impuestos	581	508	73	14,3	11,6
Impuesto sobre sociedades	(148)	(121)	(27)	22,7	19,8
Resultado ordinario de operaciones continuadas	432	387	45	11,7	9,0
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	432	387	45	11,7	9,0
Resultado atribuido a minoritarios	132	115	17	14,8	12,1
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	300	272	28	10,4	7,7
Neto de plusvalías y saneamientos*	—	29	(29)	(100,0)	(100,0)
Beneficio atribuido al Grupo	300	301	(1)	(0,4)	(2,8)

(*) En 2016, plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe y costes de reestructuración.

Balance

Créditos a clientes	22.220	19.979	2.240	11,2	5,3
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	1.661	2.021	(360)	(17,8)	(22,2)
Valores representativos de deuda	6.786	6.301	484	7,7	2,0
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	5.959	5.774	184	3,2	(2,3)
Resto de activos financieros	491	537	(46)	(8,5)	(13,3)
Otras cuentas de activo	1.014	941	73	7,8	2,1
Total activo	32.171	29.779	2.392	8,0	2,3
Depósitos de clientes	24.255	22.780	1.475	6,5	0,8
Bancos centrales y entidades de crédito	952	824	128	15,5	9,4
Valores representativos de deuda emitidos	821	504	317	62,8	54,2
Resto de pasivos financieros	523	511	12	2,3	(3,1)
Otras cuentas de pasivo	684	917	(233)	(25,4)	(29,3)
Total pasivo	27.235	25.537	1.698	6,7	1,0
Total patrimonio neto	4.936	4.243	694	16,4	10,2
Otros recursos de clientes gestionados	4.007	3.202	805	25,2	18,5
Fondos de inversión	3.900	3.118	782	25,1	18,5
Fondos de pensiones	—	—	—	—	—
Patrimonios administrados	108	84	24	28,4	21,7

Promemoria

Créditos a clientes (sin ATAs)	22.974	20.697	2.277	11,0	5,1
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	27.803	25.898	1.905	7,4	1,7

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	11,56	11,57	(0,00)		
Eficiencia (con amortizaciones)	42,6	44,1	(1,4)		
Ratio de morosidad	4,57	5,42	(0,85)		
Ratio de cobertura	68,2	61,0	7,2		
Número de empleados	11.572	12.001	(429)	(3,6)	
Número de oficinas	576	658	(82)	(12,5)	

POLONIA

Aspectos destacados 2017

300 M€
Beneficio Atribuido

Bank Zachodni sigue siendo referente en banca móvil e Internet en el país

En actividad, foco en crecimiento en hipotecas, pymes, leasing y empresas

El beneficio atribuido baja el 3% afectado por las plusvalías de VISA Europe contabilizadas en 2016. El beneficio antes de impuestos sube el 12% por aumento de ingresos, control de costes y mejora del coste del crédito

La gestión realizada en *spreads* y actividad en un entorno de bajos tipos de interés, se refleja en la sólida dinámica en ingresos comerciales (margen de intereses y comisiones)

Acuerdo con Deutsche Bank, A.G. para la adquisición de los negocios de banca retail y banca privada de Deutsche Bank Polska, S.A. Se espera cerrar la operación en el cuarto trimestre de 2018, una vez se hayan recibido todas las autorizaciones regulatorias

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

El Banco ha mantenido en 2017 el objetivo de ser el *bank of first choice* para los clientes.

Debido a los cambios en el entorno macroeconómico, se ha actualizado la estrategia 2017-2019, teniendo en cuenta tanto los retos actuales y previstos que puedan surgir en el entorno externo, como los objetivos de desarrollo del Grupo y otros factores relevantes.

La estrategia promueve una cultura centrada en el cliente, que se apoya en la transformación digital y la mejora continua del modelo de negocio y de la oferta de productos.

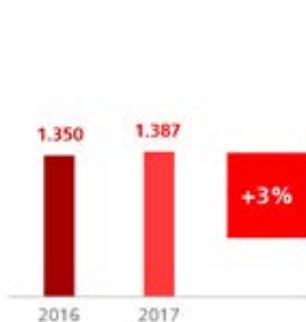
Entre las principales actuaciones del Banco en 2017 destacan:

- Hemos implantado nuevas herramientas de CRM, con el fin de continuar respondiendo y anticipándonos a las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

- Especial interés en que todos los productos sean simples y fáciles de entender por los clientes, con condiciones y precios transparentes, con incentivos y beneficios basados en la fortaleza de la relación del cliente con el Banco.
- Lanzamiento de la nueva propuesta *As I Want it Account* a finales de agosto, la cual permite al cliente decidir qué productos y servicios necesita y cómo pagar los ofrecidos. Va dirigida tanto a clientes nuevos como a los ya existentes. Hasta finales de diciembre se abrieron 335.000 cuentas.
- El 14 de diciembre de 2017 el Banco anunció el acuerdo de adquisición de Core Deutsche Bank Polska & DB Securities S.A.. Se espera cerrar la operación en el cuarto trimestre de 2018, una vez se hayan recibido todas las autorizaciones regulatorias y corporativas. Core DB Polska aporta créditos brutos por un importe de 18.200 millones de zlotys, depósitos de clientes de 10.400 millones de zlotys y activos bajo gestión de 6.900 millones de zlotys (todos los datos a junio de 2017). Nota a destacar es que los saldos adquiridos no incluyen las hipotecas en moneda extranjera.

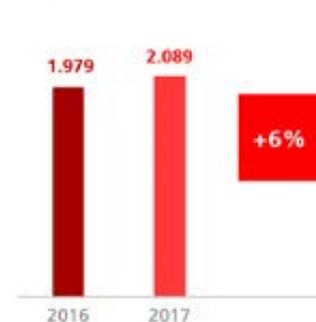
CLIENTES VINCULADOS

Miles



CLIENTES DIGITALES

Miles



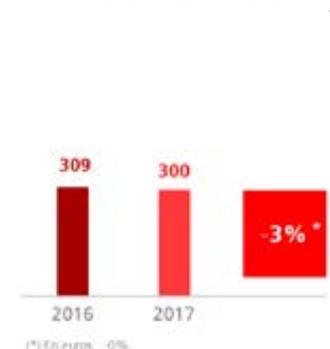
ACTIVIDAD

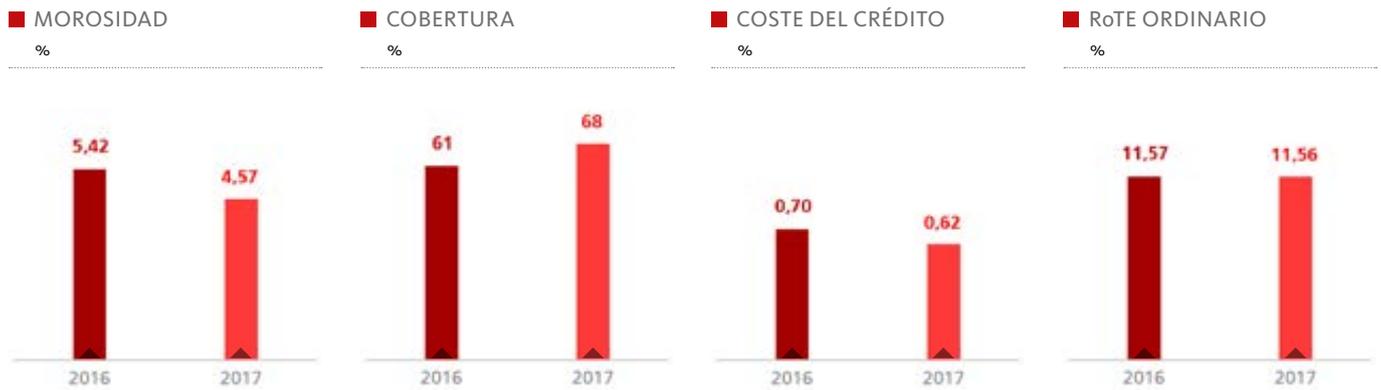
% var. 2017 / 2016 sin TC



BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros constantes





Todo ello nos ha permitido alcanzar importantes reconocimientos:

- BZ WBK ha sido galardonado por tercera vez consecutiva como el Mejor Banco en Polonia por *Euromoney Awards for Excellence*, una de las categorías más prestigiosas del sector financiero. Este galardón destaca los excelentes resultados financieros del Banco junto con la implantación de su programa de transformación digital. Bank Zachodni WBK también ha recibido el premio de Mejor Banco para las pymes en Polonia.
- En 2017 Bank Zachodni WBK ha sido reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar (*TOP Employer 2017*). Este premio reconoce la creación de un ambiente de trabajo cordial, el foco en el talento y el desarrollo de la carrera profesional y de empleo.

Actividad

Los créditos suben el 5% interanual apoyados tanto por empresas (+7%, donde pymes suben el 11%), como por particulares (+3%).

Los recursos se han incrementado un 2% en el año, reflejo de la estrategia de rentabilidad seguida: las cuentas a la vista aumentan el 8% y los fondos de inversión el 18%, mientras que las cuentas a plazo cae el 16%.

Esta evolución mantiene nuestra sólida estructura de financiación, con una ratio créditos / depósitos del 92%.

Resultados

El beneficio atribuido del año ha alcanzado los 300 millones de euros, un 3% menos que en 2016, afectado por la contabilización de las plusvalías procedentes de la venta de VISA Europe registrada en 2016 y algunos impactos regulatorios.

Antes de ellos, el beneficio ordinario antes de impuestos sube un 12%, con muy buena evolución de las líneas recurrentes:

- Excelente comportamiento del margen de intereses (+9%), apoyado en el crecimiento de volúmenes, y de los ingresos por comisiones (+8%). El total de ingresos sube algo menos, el 5%, por los menores resultados contabilizados en ROF procedentes de la venta de carteras ALCO.
- Los costes suben el 2%, principalmente debido a los mayores gastos de personal, que aumentan el 3%. Por el contrario, las amortizaciones caen un 3%.
- Las dotaciones disminuyen un 8%, por la mejora significativa de la calidad crediticia. La ratio de mora desciende al 4,57% (5,42% en diciembre de 2016) y el coste del crédito se sitúa en el 0,62% (0,70% en 2016).

Estrategia en 2018

Convertir Bank Zachodni WBK en el banco de referencia para los clientes ganándonos su confianza y lealtad

Crecer más rápido que los competidores, apoyados en la digitalización

Mantenernos como el banco más rentable del país

Realizar las operaciones necesarias para cerrar la adquisición del Core Deutsche Bank Polska en las fechas previstas y proceder a su integración

■ PORTUGAL (Exc. Popular)
(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%
Margen de intereses	697	733	(36)	(4,9)
Comisiones netas	341	314	27	8,7
Resultados netos por operaciones financieras	84	112	(28)	(25,4)
Resto ingresos	24	51	(27)	(53,2)
Margen bruto	1.145	1.209	(64)	(5,3)
Costes de explotación	(550)	(589)	39	(6,7)
Gastos generales de administración	(512)	(551)	39	(7,1)
De personal	(326)	(339)	13	(3,9)
Otros gastos generales de administración	(186)	(212)	26	(12,3)
Amortizaciones	(38)	(38)	(0)	0,3
Margen neto	595	620	(25)	(4,0)
Dotaciones insolencias	12	(54)	66	—
Otros resultados	(35)	(34)	(1)	3,0
Resultado ordinario antes de impuestos	573	533	40	7,5
Impuesto sobre sociedades	(130)	(131)	1	(0,4)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	442	402	41	10,1
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	442	402	41	10,1
Resultado atribuido a minoritarios	2	2	(0)	(5,0)
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	440	399	41	10,2
Neto de plusvalías y saneamientos	—	—	—	—
Beneficio atribuido al Grupo	440	399	41	10,2
Balance				
Créditos a clientes	30.210	27.328	2.882	10,5
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	4.517	2.459	2.058	83,7
Valores representativos de deuda	10.018	11.622	(1.604)	(13,8)
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	4.066	5.683	(1.617)	(28,5)
Resto de activos financieros	1.602	1.667	(65)	(3,9)
Otras cuentas de activo	1.855	1.745	111	6,4
Total activo	48.202	44.820	3.382	7,5
Depósitos de clientes	30.269	30.002	267	0,9
Bancos centrales y entidades de crédito	8.452	6.743	1.710	25,4
Valores representativos de deuda emitidos	4.477	3.805	672	17,7
Resto de pasivos financieros	327	349	(22)	(6,2)
Otras cuentas de pasivo	1.008	590	418	70,9
Total pasivo	44.534	41.489	3.045	7,3
Total patrimonio neto	3.668	3.331	337	10,1
Otros recursos de clientes gestionados	3.423	2.770	652	23,6
Fondos de inversión	1.944	1.435	508	35,4
Fondos de pensiones	998	933	64	6,9
Patrimonios administrados	482	402	80	19,9
<i>Promemoria</i>				
Créditos a clientes (sin ATAs)	31.296	29.030	2.266	7,8
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	32.213	31.438	775	2,5
Ratios (%) y medios operativos				
RoTE ordinario	12,70	13,03	(0,34)	
Eficiencia (con amortizaciones)	48,0	48,7	(0,7)	
Ratio de morosidad	5,71	8,81	(3,10)	
Ratio de cobertura	59,1	63,7	(4,6)	
Número de empleados	5.895	6.306	(411)	(6,5)
Número de oficinas	563	657	(94)	(14,3)

PORTUGAL*

Aspectos destacados 2017

440 M€
 Beneficio Atribuido

La estrategia de transformación del modelo comercial, donde destacan *Mundo 1|2|3* y el desarrollo de nuevas plataformas digitales, impulsa el crecimiento de clientes vinculados (+8%) y digitales (+11%)

La cuota de producción de nuevos créditos a empresas se sitúa en un 17%, y la producción de hipotecas registra cuotas por encima del 20%

El beneficio atribuido sube un 10%, reflejo de la reducción de costes operacionales y provisiones

Tras la adquisición del Banco Popular Portugal, Santander Totta se sitúa como el mayor banco privado del país, por activos y créditos en la actividad doméstica

* Exc. Popular

Estrategia

La actividad comercial continúa muy enfocada en aprovechar la tendencia de crecimiento de la economía del país. Ello se refleja en el aumento de cuota de mercado en particulares y empresas, en el incremento de la transaccionalidad y en el aumento interanual del número de clientes vinculados y clientes digitales (+8% y +11%, respectivamente).

En particulares, la actividad comercial sigue apoyada en el programa *Mundo 1|2|3*, con evolución muy positiva en el número de cuentas, tarjetas de crédito y seguros de protección.

En empresas, el Banco mantiene su principal foco en el desarrollo de nuevas plataformas digitales como es la nueva app *Santander Totta Empresas*.

En septiembre, el Banco colocó en el mercado mil millones de euros en cedulas hipotecarias a 10 años, siendo el primer banco en lanzar una emisión con este plazo desde 2010 en Portugal.

En 2017, Santander Totta fue reconocido como Mejor Banco en Portugal por *Euromoney* y *Global Finance* y Banco del Año por *The Banker*. Fue también la marca bancaria con mayor reputación en Portugal, en el ranking de la consultora *Onstrategy*.

Actividad

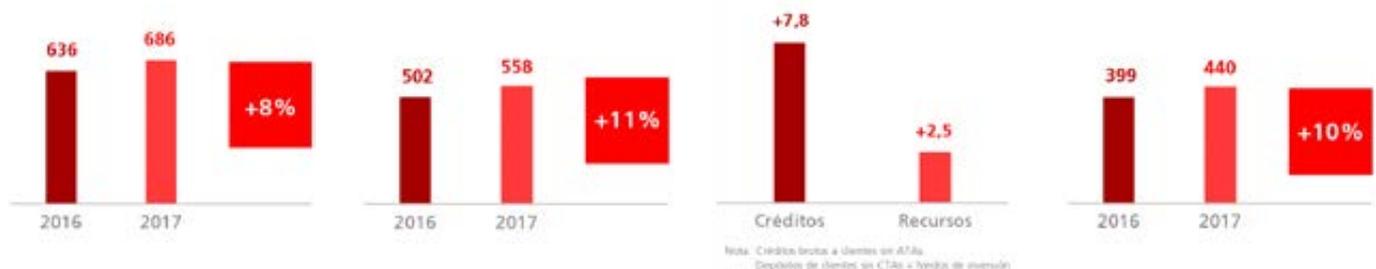
- El crédito total aumenta un 8% frente a 2016, favorecido por una operación corporativa en el tercer trimestre. La producción de hipotecas se mantiene muy dinámica y el Banco continúa registrando cuotas de mercado por encima del 20%. Del mismo modo, en empresas, las cuotas de producción de crédito se sitúan alrededor del 17%.
- Los recursos ascienden a 32.213 millones de euros (+2% interanual). Los depósitos y fondos de inversión mantienen una evolución positiva con incrementos del 1% y del 35% respectivamente. Por su parte el coste financiero mejora, pasando del 0,35% en 2016 al 0,19% actual.

■ CLIENTES VINCULADOS
 Miles

■ CLIENTES DIGITALES
 Miles

■ ACTIVIDAD
 % var. 2017 / 2016

■ BENEFICIO ATRIBUIDO
 Millones de euros





- La ratio de capital sigue siendo muy sólida, con una ratio CET1 *fully loaded* del 16,4%, muy por encima del mínimo exigido.
- En el año S&P ha subido el *rating* del Banco a BBB-, Moodys reafirmó el *rating* tras la adquisición del Banco Popular y DBRS ha subido el *rating* del Banco a A (low). También Fitch ha mejorado el *rating* a BBB+. Con ello, Santander Totta mantiene las mejores calificaciones del sistema bancario portugués.

Resultados

El beneficio atribuido alcanza los 440 millones de euros, un 10% más que en 2016. Este crecimiento está muy apoyado en la reducción de costes operacionales y de las provisiones. En ingresos, el buen comportamiento de comisiones, no compensa la reducción del margen de intereses y los menores ROF.

El margen de intereses disminuye un 5% porque el efecto positivo de la reducción del coste de los depósitos no ha compensado la disminución de ingresos de crédito y títulos, debido al entorno de tipos de interés en mínimos y al menor peso de la cartera de deuda pública en el balance del Banco.

Los ingresos por comisiones ascienden a 341 millones de euros, con un incremento del 9% frente a 2016, reflejo de la mayor vinculación y transaccionalidad de los clientes. Por su parte los ROF descienden un 25% debido a los menores resultados por venta de carteras.

Los costes bajan un 7%, reflejo de los planes de optimización realizados en los últimos años. Esta reducción, unida a la evolución de los ingresos, conduce a una ratio de eficiencia del 48%, mejor que la de 2016.

Las dotaciones para insolvencias han disminuido, cerrando el año con una pequeña liberación. Ello refleja la excelente evolución de la ratio de mora, que mejora notablemente en el año, cerrando el ejercicio en el 5,71%, muy por debajo del máximo del 10,46% alcanzado en junio de 2016, tras la integración de Banif.

Estrategia en 2018

Integrar Banco Popular Portugal mejorando la eficiencia

Reforzar nuestra posición como el mayor banco privado en Portugal con aumento adicional de cuota

Crecer en créditos, apoyado en el segmento empresas, y en recursos, principalmente en los de fuera de balance

Profundizar en nuestra transformación digital y la simplificación de procesos, incrementando la vinculación

4. INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

Información por negocios geográficos

POPULAR

(Millones de euros)

Resultados	2017*
Margen de intereses	1.003
Comisiones netas	288
Resultados netos por operaciones financieras	1
Resto ingresos	17
Margen bruto	1.309
Costes de explotación	(873)
Gastos generales de administración	(781)
De personal	(421)
Otros gastos generales de administración	(360)
Amortizaciones	(92)
Margen neto	436
Dotaciones insolvencias	(114)
Otros resultados	(20)
Resultado ordinario antes de impuestos	302
Impuesto sobre sociedades	(39)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	263
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	263
Resultado atribuido a minoritarios	0
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	263
Neto de plusvalías y saneamientos**	(300)
Beneficio atribuido al Grupo	(37)
Balance	
Créditos a clientes	75.516
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	14.025
Valores representativos de deuda	17.457
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	16.171
Resto de activos financieros	1.709
Otras cuentas de activo	18.246
Total activo	126.953
Depósitos de clientes	64.960
Bancos centrales y entidades de crédito	37.279
Valores representativos de deuda emitidos	10.661
Resto de pasivos financieros	2.460
Otras cuentas de pasivo	3.666
Total pasivo	119.026
Total patrimonio neto	7.927
Otros recursos de clientes gestionados	16.409
Fondos de inversión	9.619
Fondos de pensiones	4.600
Patrimonios administrados y primas de seguros	2.190
<i>Promemoria</i>	
Créditos brutos a clientes sin ATAs	79.533
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	74.286

(*) Resultados consolidados en Grupo Santander desde el 7 de junio

(**) Cargo por costes de integración.

BANCO POPULAR

Aspectos destacados 2017

-37 M€
Beneficio Atribuido

El pasado 7 de junio Banco Santander anunció la adquisición de Banco Popular, operación que nos ha permitido reforzar nuestra posición como el banco líder en España

En los últimos meses estamos centrando los esfuerzos en recuperar el pulso comercial, ofreciendo el mejor servicio al cliente, el cual ya se beneficia, por ejemplo, de una amplia red de cajeros por toda España

Los depósitos aumentan un 15% desde el momento de la compra, y los créditos se han mantenido estables en el último trimestre, favorecidos por el crecimiento de la nueva producción

Registra pérdidas de 37 millones de euros, debido al cargo extraordinario de 300 millones para el proceso de integración. Antes del mismo, el beneficio ordinario asciende a 263 millones de euros

Estrategia y Actividad

Conforme al plan inicial previsto, desde la fecha de incorporación al Grupo Santander se han realizado significativos avances en la gestión, cumpliendo el compromiso con el mercado y nuestros accionistas:

- Hemos comenzado el proceso de integración del banco, capturando las sinergias en costes y así avanzar en la consecución de niveles de eficiencia óptimos.
- Se ha reducido la exposición inmobiliaria, con el acuerdo de venta a Blackstone de la cartera de inmuebles adjudicados, créditos dudosos procedentes del sector y otros activos relacionados con esta actividad.
- En diciembre acordamos vender TotalBank, banco comercial con sede en el estado de Florida. Esta transacción está prevista que se formalice a finales de 2018, con un impacto positivo en la ratio del Grupo CET1 de cinco puntos básicos.
- Además se ha llevado a cabo la venta de la filial portuguesa de Popular a Santander Totta. Dicha transacción es intragrupo, y por tanto no tiene impacto en resultados a nivel consolidado. La integración del negocio de Popular reforzará la posición de Santander Totta como el mayor banco privado del país.

- Y por último se lanzó una acción comercial para clientes que fueran accionistas de Banco Popular, la cual ha finalizado con éxito, con un 78% de aceptación en la oferta de suscripción de los bonos de fidelización

En cuanto a la evolución de la actividad, desde principios de junio los depósitos de clientes, tanto a la vista como a plazo, han aumentado de manera significativa, muestra de la recuperación de la confianza del mercado. El *stock* de crédito, por su parte, se ha estabilizado en los últimos meses, impulsado por el aumento de la nueva producción en el cuarto trimestre, gracias a la destacada posición de Popular en el segmento de pymes. Esta tendencia, aunque positiva, aún es insuficiente para recuperar los saldos previos al momento de la compra.

Resultados

Banco Popular obtiene desde el 7 de junio un resultado atribuido de -37 millones de euros, afectado por el cargo por costes de integración, que ascienden a 300 millones de euros. Sin este cargo, el beneficio se sitúa en 263 millones de euros.

Los ingresos alcanzan los 1.309 millones de euros. El margen de intereses se ve afectado por la presión de los tipos, con el Euríbor en mínimos históricos. Además, el cuarto trimestre del año se vio impactado por las carteras ALCO y la aportación al Fondo de Garantía de Depósitos (63 millones de euros).

Los costes se sitúan en 873 millones, mientras que las dotaciones para insolvencias ascienden a 114 millones en el periodo.

Estrategia en 2018

Avanzar para la consecución de los objetivos presentados en el momento de la adquisición

Optimizar la estructura de la entidad, mejorando la ratio de eficiencia. Los ahorros en costes se irán reflejando en la cuenta de resultados de forma progresiva, conforme vaya avanzando el año

Seguir analizando las mejores alternativas para las *joint ventures* y negocios no estratégicos que continúan en nuestro balance, de forma que encajen en el modelo de negocio de Banco Santander

Aumentar la vinculación y satisfacción de los clientes, de acuerdo con el proceso de transformación comercial que estamos llevando a cabo en todas las unidades del Grupo

4. INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO
Información por negocios geográficos

■ REINO UNIDO
(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	4.363	4.405	(42)	(0,9)	6,2
Comisiones netas	1.003	1.032	(29)	(2,8)	4,3
Resultados netos por operaciones financieras	282	319	(37)	(11,5)	(5,1)
Resto ingresos	68	61	7	11,1	19,2
Margen bruto	5.716	5.816	(100)	(1,7)	5,4
Costes de explotación	(2.861)	(2.967)	106	(3,6)	3,4
Gastos generales de administración	(2.513)	(2.656)	143	(5,4)	1,5
De personal	(1.358)	(1.418)	61	(4,3)	2,6
Otros gastos generales de administración	(1.156)	(1.238)	82	(6,6)	0,1
Amortizaciones	(348)	(311)	(37)	11,9	20,0
Margen neto	2.855	2.850	6	0,2	7,4
Dotaciones insolvencias	(205)	(58)	(146)	251,3	276,7
Otros resultados	(466)	(339)	(127)	37,5	47,4
Resultado ordinario antes de impuestos	2.184	2.452	(268)	(10,9)	(4,5)
Impuesto sobre sociedades	(662)	(736)	75	(10,1)	(3,6)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	1.523	1.716	(193)	(11,3)	(4,8)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	1.523	1.716	(193)	(11,3)	(4,8)
Resultado atribuido a minoritarios	25	35	(11)	(30,3)	(25,3)
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	1.498	1.681	(183)	(10,9)	(4,4)
Neto de plusvalías y saneamientos*	—	(30)	30	(100,0)	(100,0)
Beneficio atribuido al Grupo	1.498	1.651	(153)	(9,2)	(2,7)

(*) En 2016, plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe, costes de reestructuración y dotación de un fondo para cubrir eventuales reclamaciones relacionadas con productos de seguros de protección de pagos (PPI)..

Balance

Créditos a clientes	243.617	251.250	(7.634)	(3,0)	0,5
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	56.762	36.643	20.118	54,9	60,5
Valores representativos de deuda	26.188	28.045	(1.857)	(6,6)	(3,2)
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	9.887	12.204	(2.318)	(19,0)	(16,1)
Resto de activos financieros	24.690	26.819	(2.130)	(7,9)	(4,6)
Otras cuentas de activo	9.974	12.202	(2.228)	(18,3)	(15,3)
Total activo	361.230	354.960	6.270	1,8	5,5
Depósitos de clientes	230.504	212.113	18.391	8,7	12,6
Bancos centrales y entidades de crédito	27.833	21.590	6.243	28,9	33,6
Valores representativos de deuda emitidos	61.112	71.108	(9.996)	(14,1)	(10,9)
Resto de pasivos financieros	21.167	27.913	(6.746)	(24,2)	(21,4)
Otras cuentas de pasivo	4.310	5.221	(911)	(17,4)	(14,5)
Total pasivo	344.926	337.945	6.981	2,1	5,8
Total patrimonio neto	16.304	17.014	(711)	(4,2)	(0,7)

Otros recursos de clientes gestionados

Otros recursos de clientes gestionados	8.657	8.564	93	1,1	4,7
Fondos de inversión	8.543	8.447	96	1,1	4,8
Fondos de pensiones	—	—	—	—	—
Patrimonios administrados	114	118	(3)	(2,8)	0,7

Promemoria

Créditos a clientes (sin ATAs)	235.783	242.510	(6.727)	(2,8)	0,8
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	210.305	210.611	(306)	(0,1)	3,5

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	10,26	10,56	(0,30)	
Eficiencia (con amortizaciones)	50,1	51,0	(1,0)	
Ratio de morosidad	1,33	1,41	(0,08)	
Ratio de cobertura	32,0	32,9	(0,9)	
Número de empleados	25.971	25.688	283	1,1
Número de oficinas	808	844	(36)	(4,3)

REINO UNIDO*

Aspectos destacados 2017

1.498 M€
Beneficio Atribuido

Los avances estratégicos y operativos apoyan unos resultados sostenibles en un entorno macroeconómico que mantiene incertidumbres

Buena evolución del negocio: crecimiento en saldos de cuentas corrientes de particulares, en hipotecas y en actividad con empresas en el Reino Unido sin *commercial real estate*

La transformación digital continúa apoyando la eficiencia operativa y la experiencia del cliente

El beneficio atribuido disminuye ligeramente afectado por las mayores provisiones en GCB y la amortización de *software*. El margen neto se incrementan un 7% apoyado en margen de intereses y comisiones

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

Nuestro foco sigue siendo la vinculación de clientes, la excelencia operativa y digital y un crecimiento del beneficio gradual y sostenido. Todo ello unido a ser el mejor banco para nuestros empleados y la sociedad en general.

- Continuamos apoyándonos en la estrategia *Mundo 1/2/3* que ya cuenta con 5,4 millones de clientes, tras aumentar en 275.000 en 2017. Las cuentas corrientes de particulares suben 2.500 millones de libras, y mantienen un buen ritmo de crecimiento.
- Seguimos desarrollando nuestra propuesta digital. Los clientes digitales continúan aumentando a ritmos del entorno del 10% y hemos ganado un promedio de 1.400 usuarios de banca móvil por día. En 2017, el 47% de las hipotecas se autorizaron online y la apertura del 38% de cuentas corrientes y del 51% de tarjetas de crédito se realizaron a través de canales digitales.
- Los clientes particulares vinculados siguen aumentando, aunque a un menor ritmo (+5%), dados los bajos tipos de interés en productos de ahorro, mientras que las pymes y empresas vinculadas han aumentado un 5%, gracias a la satisfacción de clientes y nuestra propuesta internacional.

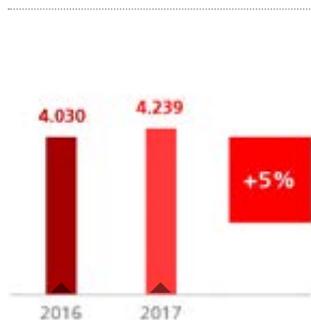
- De acuerdo con la FRS (*Financial Research Survey*) la satisfacción de clientes está prácticamente en línea con la media de los tres principales competidores a diciembre de 2017.

Este buen desempeño se ha obtenido en un sector bancario que sigue siendo muy competitivo en el Reino Unido, y que tiene importantes cambios regulatorios a la vista. El Open banking y PSD II (*Payment Services Directive*) influirán en la interacción del cliente y probablemente en la naturaleza de nuestros competidores.

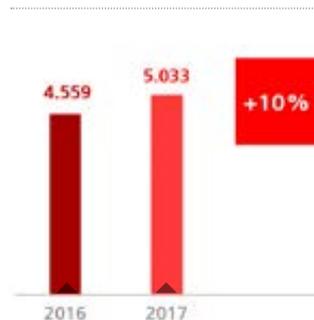
La implantación de nuestra estructura amplia de *ring-fence* marcha a buen ritmo y esperamos cumplir con la Reforma Bancaria antes de la fecha límite del 1 de enero de 2019.

Como consecuencia de lo anterior, y tal como se reafirmó en el *Group Strategy Update* en octubre, estamos bien posicionados para lograr nuestros objetivos y prioridades estratégicas para 2018.

■ CLIENTES VINCULADOS
Miles



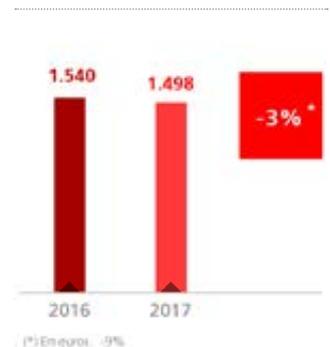
■ CLIENTES DIGITALES
Miles

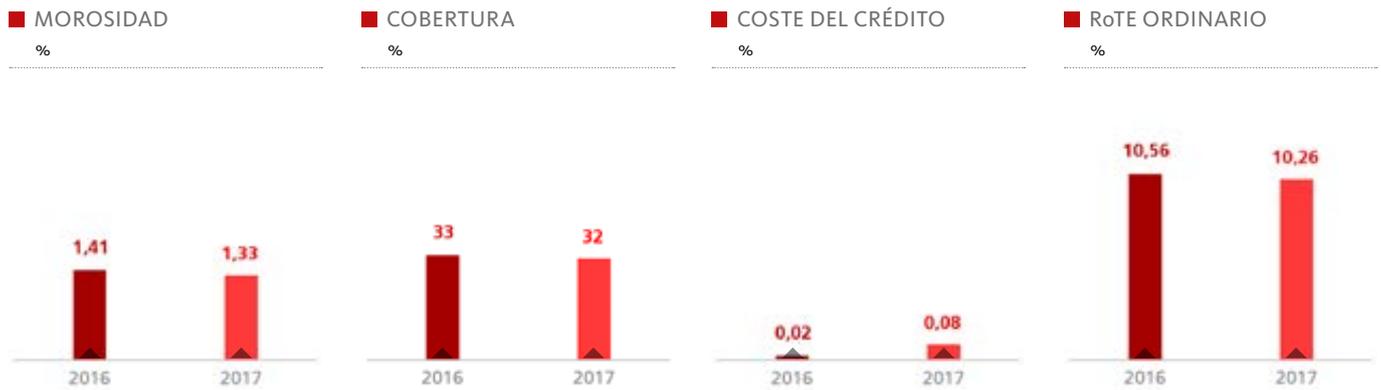


■ ACTIVIDAD
% var. 2017 / 2016 sin TC



■ BENEFICIO ATRIBUIDO
Millones de euros constantes





Actividad

- El crédito aumenta el 1% en el año. Las hipotecas residenciales aumentaron 600 millones de libras y los créditos a empresas en el Reino Unido, 800 millones (+4% interanual). Estos avances se han compensado por la reducción de créditos *commercial real estate*, que han disminuido 900 millones de libras.
- Los depósitos de clientes sin CTAs crecen el 3%, apoyados en las cuentas corrientes de particulares, otros productos *retail* y depósitos de empresas, parcialmente compensados por la reducción en productos de ahorro.
- Santander UK está enfocado en mantener un fuerte balance y un perfil de riesgo bajo, como ha quedado demostrado en las pruebas de esfuerzo llevadas a cabo por la PRA en 2017 donde, una vez más, hemos registrado el menor impacto en el CET1 en un escenario de estrés, entre todos los bancos participantes del Reino Unido.

Resultados

El beneficio atribuido disminuye un 3%, impactado por las dotaciones específicas para GCB. Sin este impacto, la rentabilidad sigue siendo elevada.

El margen de intereses aumenta el 6% interanual, apoyado en la mejora de los márgenes del pasivo, derivada de los cambios realizados en las condiciones de la cuenta 1|2|3. En sentido contrario, el margen se ha visto afectado por la presión en los *spreads* de la nueva producción del crédito.

Los ingresos por comisiones se incrementan el 4%, debido principalmente al aumento de las comisiones transaccionales en *Retail Banking* y en pagos internacionales y digitales de banca comercial.

Los costes aumentan el 3% y se mantienen bajo control a pesar de las presiones inflacionarias y unos costes contabilizados por la reforma bancaria de 81 millones de libras. Las mayores inversiones en el crecimiento del negocio y en la mejora de los canales digitales se vieron parcialmente compensadas por la mejora de la eficiencia operativa.

La calidad crediticia se mantiene sólida en todas las carteras, favorecida por la buena gestión de riesgos y el entorno de bajos tipos de interés. La ratio de mora es de 1,33% a diciembre de 2017, por debajo del 1,41% de cierre de 2016.

El RoTE ordinario se mantiene en el 10%.

Estrategia en 2018

Seguir enfocados en la vinculación del cliente como palanca de crecimiento

Impulsar nuestras plataformas *Investment Hub* y *Neo CRM*, así como mejorar las relaciones transfronterizas con clientes a través de los corredores comerciales internacionales

Priorizar la excelencia operativa y digital para ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes

Aumentar nuestros beneficios de manera predecible, a la vez que mantenemos nuestra fortaleza de balance

■ LATINOAMÉRICA
(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	15.944	13.346	2.598	19,5	15,8
Comisiones netas	5.490	4.581	909	19,8	16,7
Resultados netos por operaciones financieras	1.012	806	206	25,5	26,5
Resto ingresos	27	32	(5)	(14,4)	(27,6)
Margen bruto	22.473	18.764	3.709	19,8	16,4
Costes de explotación	(8.694)	(7.692)	(1.002)	13,0	10,3
Gastos generales de administración	(7.877)	(7.007)	(870)	12,4	9,7
De personal	(4.366)	(3.886)	(480)	12,4	9,5
Otros gastos generales de administración	(3.511)	(3.121)	(390)	12,5	10,0
Amortizaciones	(817)	(685)	(132)	19,3	15,8
Margen neto	13.779	11.073	2.706	24,4	20,6
Dotaciones insolvencias	(4.973)	(4.911)	(62)	1,3	(2,6)
Otros resultados	(1.329)	(785)	(544)	69,3	60,6
Resultado ordinario antes de impuestos	7.477	5.377	2.100	39,1	36,2
Impuesto sobre sociedades	(2.380)	(1.363)	(1.017)	74,6	70,8
Resultado ordinario de operaciones continuadas	5.097	4.014	1.083	27,0	24,5
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	5.097	4.014	1.083	27,0	24,5
Resultado atribuido a minoritarios	814	628	185	29,5	26,9
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	4.284	3.386	898	26,5	24,0
Neto de plusvalías y saneamientos	—	—	—	—	—
Beneficio atribuido al Grupo	4.284	3.386	898	26,5	24,0

Balance

Créditos a clientes	146.133	152.187	(6.054)	(4,0)	7,6
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	55.934	67.400	(11.466)	(17,0)	(5,3)
Valores representativos de deuda	57.364	63.314	(5.951)	(9,4)	2,5
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	32.475	29.219	3.256	11,1	24,5
Resto de activos financieros	14.226	18.696	(4.470)	(23,9)	(15,4)
Otras cuentas de activo	17.160	19.171	(2.011)	(10,5)	2,0
Total activo	290.818	320.768	(29.951)	(9,3)	2,2
Depósitos de clientes	141.543	143.747	(2.205)	(1,5)	11,2
Bancos centrales y entidades de crédito	39.212	47.585	(8.373)	(17,6)	(7,6)
Valores representativos de deuda emitidos	34.434	47.436	(13.001)	(27,4)	(18,5)
Resto de pasivos financieros	36.084	41.395	(5.311)	(12,8)	(1,4)
Otras cuentas de pasivo	10.994	11.291	(297)	(2,6)	10,3
Total pasivo	262.267	291.454	(29.186)	(10,0)	1,4
Total patrimonio neto	28.550	29.315	(764)	(2,6)	10,1
Otros recursos de clientes gestionados	80.779	81.482	(703)	(0,9)	12,7
Fondos de inversión	74.482	75.002	(520)	(0,7)	13,1
Fondos de pensiones	—	—	—	—	—
Patrimonios administrados	6.297	6.480	(182)	(2,8)	7,7

Promemoria

Créditos a clientes (sin ATAs)	151.542	159.134	(7.593)	(4,8)	6,7
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	193.264	187.516	5.749	3,1	16,4

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	18,04	15,56	2,48		
Eficiencia (con amortizaciones)	38,7	41,0	(2,3)		
Ratio de morosidad	4,50	4,81	(0,31)		
Ratio de cobertura	84,8	87,3	(2,5)		
Número de empleados	88.713	86.312	2.401	2,8	
Número de oficinas	5.891	5.818	73	1,3	

LATINOAMÉRICA*

Aspectos Destacados 2017

4.284 M€
Beneficio Atribuido

Crecimiento económico generalizado en la región, con estabilización y recuperación en Argentina y Brasil respectivamente, y ligeras desaceleraciones en Chile y México

Las actuaciones desarrolladas en cuanto a innovación, simplificación de procesos y acciones comerciales se reflejan en un aumento del 16% en clientes vinculados y de más de tres millones (+33%) en digitales

Creecemos, tanto en créditos como, sobre todo, en recursos

Sin efecto tipo de cambio, el beneficio atribuido en la región sube un 24%, aumentando a doble dígito en las principales unidades

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

Entre las actuaciones del año destacan las inversiones significativas en sistemas operativos e infraestructuras digitales dirigidas a simplificar procesos y a aumentar la experiencia del cliente, su vinculación, la transaccionalidad y el número de clientes digitales. En cada unidad se detallan las actuaciones realizadas.

Durante 2017 los clientes vinculados aumentan un 16%, haciéndolo en todas las unidades. Este crecimiento corresponde tanto a particulares como empresas, que crecen un 16% y 15% respectivamente. Por su parte, los clientes digitales aumentan en más de 3 millones, un 32%.

Actividad

Los créditos aumentan el 7% sin tipo de cambio, destacando Brasil y Argentina. En ambos casos, Santander gana cuota de mercado. En México, por el contrario se ha optado por un crecimiento más selectivo y en Chile los segmentos de renta media-alta y pymes siguen siendo prioritarios, a la vez que se ha iniciado la recuperación del crecimiento en los segmentos masivos en el año.

Por su parte, los recursos aumentan un 16%, por el incremento tanto en depósitos como en fondos de inversión.

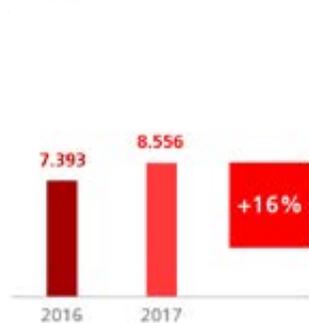
Resultados

El beneficio atribuido es de 4.284 millones, con aumento interanual del 24%, apalancado en los ingresos, y muy especialmente en el margen de intereses, reflejo del crecimiento de volúmenes y la gestión de *spreads* en un entorno diferenciado de tipos de interés. En este sentido, Brasil ha reducido la tasa Selic de manera significativa, mientras que en México está aumentando. También influye el crecimiento del 17% de los ingresos por comisiones consecuencia de la mayor vinculación. Los costes aumentan, aunque en menor medida (+10%), mejorando la ratio de eficiencia en 2 puntos porcentuales (39%).

Por su parte las dotaciones disminuyen (-3%), lo que supone que el coste de crédito mejore dados los mayores volúmenes.

El beneficio aumenta considerablemente en seis de las siete unidades, donde destaca Brasil, el mayor contribuyente al beneficio del Grupo, con un aumento del 34%.

■ CLIENTES VINCULADOS
Miles



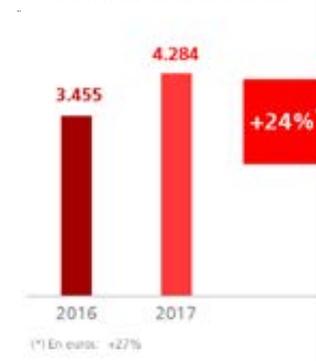
■ CLIENTES DIGITALES
Miles



■ ACTIVIDAD
% var. 2017 / 2016 sin TC



■ BENEFICIO ATRIBUIDO
Millones de euros constantes



■ BRASIL
(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	10.078	8.062	2.016	25,0	17,3
Comisiones netas	3.640	2.940	700	23,8	16,2
Resultados netos por operaciones financieras	510	238	272	114,2	100,9
Resto ingresos	46	80	(34)	(42,6)	(46,2)
Margen bruto	14.273	11.321	2.953	26,1	18,3
Costes de explotación	(5.080)	(4.475)	(605)	13,5	6,5
Gastos generales de administración	(4.571)	(4.046)	(525)	13,0	6,0
De personal	(2.565)	(2.253)	(312)	13,9	6,8
Otros gastos generales de administración	(2.006)	(1.793)	(213)	11,9	4,9
Amortizaciones	(509)	(429)	(80)	18,7	11,4
Margen neto	9.193	6.845	2.348	34,3	26,0
Dotaciones insolencias	(3.395)	(3.377)	(18)	0,5	(5,7)
Otros resultados	(1.186)	(696)	(489)	70,3	59,7
Resultado ordinario antes de impuestos	4.612	2.772	1.840	66,4	56,1
Impuesto sobre sociedades	(1.725)	(773)	(953)	123,2	109,4
Resultado ordinario de operaciones continuadas	2.887	1.999	888	44,4	35,5
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	2.887	1.999	888	44,4	35,5
Resultado atribuido a minoritarios	343	213	130	60,7	50,8
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	2.544	1.786	758	42,5	33,7
Neto de plusvalías y saneamientos	—	—	—	—	—
Beneficio atribuido al Grupo	2.544	1.786	758	42,5	33,7

Balance

Créditos a clientes	70.454	75.474	(5.020)	(6,7)	8,1
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	34.920	41.352	(6.432)	(15,6)	(2,2)
Valores representativos de deuda	38.693	42.513	(3.820)	(9,0)	5,4
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	21.321	16.275	5.046	31,0	51,7
Resto de activos financieros	5.798	8.486	(2.688)	(31,7)	(20,9)
Otras cuentas de activo	11.825	13.677	(1.852)	(13,5)	0,1
Total activo	161.690	181.502	(19.812)	(10,9)	3,2
Depósitos de clientes	70.074	72.478	(2.404)	(3,3)	12,0
Bancos centrales y entidades de crédito	23.591	27.226	(3.635)	(13,4)	0,3
Valores representativos de deuda emitidos	20.056	31.679	(11.623)	(36,7)	(26,7)
Resto de pasivos financieros	23.783	24.974	(1.191)	(4,8)	10,3
Otras cuentas de pasivo	7.536	7.561	(25)	(0,3)	15,4
Total pasivo	145.040	163.917	(18.878)	(11,5)	2,5
Total patrimonio neto	16.650	17.584	(934)	(5,3)	9,7
Otros recursos de clientes gestionados	58.479	59.631	(1.152)	(1,9)	13,6
Fondos de inversión	54.779	55.733	(954)	(1,7)	13,8
Fondos de pensiones	—	—	—	—	—
Patrimonios administrados	3.700	3.898	(198)	(5,1)	9,9

Promemoria

Créditos a clientes (sin ATAs)	74.341	80.306	(5.965)	(7,4)	7,2
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	106.959	99.771	7.188	7,2	24,2

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	16,91	13,84	3,07		
Eficiencia (con amortizaciones)	35,6	39,5	(3,9)		
Ratio de morosidad	5,29	5,90	(0,61)		
Ratio de cobertura	92,6	93,1	(0,5)		
Número de empleados	47.135	46.728	407	0,9	
Número de oficinas	3.465	3.431	34	1,0	

BRASIL

Aspectos destacados 2017

2.544 M€
Beneficio Atribuido

La expansión de negocios comerciales y la mayor eficiencia operativa sustentan el crecimiento recurrente de los ingresos, muy por encima de la media de los competidores. El margen de intereses y los ingresos por comisiones suben a doble dígito

Buena gestión del riesgo: crecimiento del crédito con ganancia rentable de cuota de mercado y reducción del coste del crédito

Continúa la buena evolución de la rentabilidad, con un beneficio atribuido de 2.544 millones de euros (+34%) y RoTE del 17%, lo que refleja un modelo de negocio más productivo, eficiente, centrado en el cliente y con sólido crecimiento orgánico

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

Santander Brasil ha alcanzado resultados históricamente destacados en 2017, un desempeño superior al de los principales competidores, con una dinámica de fuerte aceleración comercial, agilidad en innovaciones y servicios, y mayor eficiencia operativa. A esto se suman los avances para el fortalecimiento de la cultura interna: hoy somos una organización más alineada con ofrecer a los clientes la mejor experiencia y, a partir de ahí, crecer de forma sostenible y rentable.

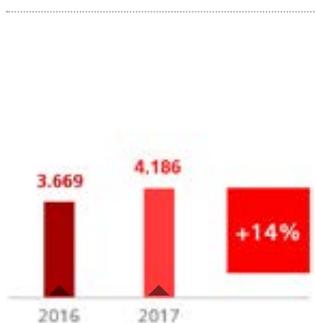
En este sentido, las actuaciones más destacadas del año han sido:

- En tarjetas, mantenemos un fuerte crecimiento de la facturación de crédito (+23% interanual), aumentado nuestra cuota. La comercialización de tarjetas de crédito *Santander/AAdvantage®* sigue con gran porcentaje de activación y *Santander Way* mantiene las mejores evaluaciones en el mercado (4,8 estrellas en la *Apple Store* y 4,6 estrellas en el *Google Play*).

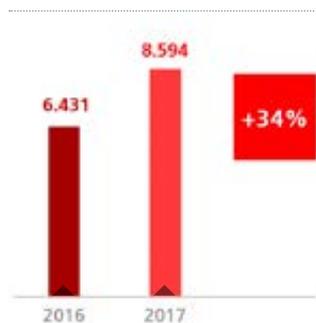
Seguimos con una agenda intensa de asociaciones y soluciones innovadoras para los clientes, sólo en el cuarto trimestre lanzamos el *Santander Pass*, una pulsera y *sticker* con tecnología NFC para pago por aproximación; en conjunto con Mastercard y Dafti iniciamos pruebas de *Identity Check Mobile*, solución que autentifica pagos en línea con el uso de la biometría (huella digital o reconocimiento facial); y anunciamos el acuerdo comercial con Smiles para la comercialización de tarjetas *Santander Smiles*, en que los clientes tendrán ventajas exclusivas para acumular millas.

- Hemos implantado el modelo *full adquirencia* y lanzado la opción de comprar o alquilar el terminal punto de venta. La facturación aumenta el 31% en el año (tres veces más que el mercado) lo que se traduce en un aumento de 168 puntos básicos en la cuota hasta el 11,5%.
- Hemos aumentado la producción de crédito en nóminas (+58%) y lanzado el consignado 100% digital.
- En el negocio hipotecario hemos anunciado la reducción de los tipos de interés, ofreciendo una tasa más atractiva para el cliente, lo que se ha reflejado en un aumento de la producción de particulares (+88%) muy por encima del mercado.
- En financiación al consumo mantenemos nuestro liderazgo y aumentamos la cuota de crédito hasta el 23% (+310 puntos básicos). La herramienta digital *+Negocios* sigue apoyando la expansión de los negocios con un crecimiento de un 60% en las simulaciones de adquisición de vehículos. También hemos lanzado la plataforma digital *+Vezes*, centrada en el segmento de bienes y servicios (CDC), que alcanza cerca de 175.000 simulaciones mensuales.

■ CLIENTES VINCULADOS
Miles



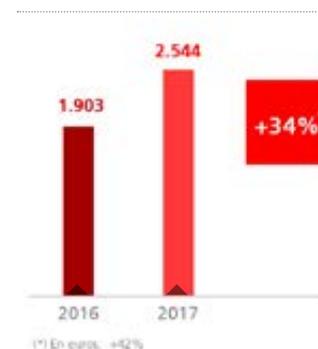
■ CLIENTES DIGITALES
Miles



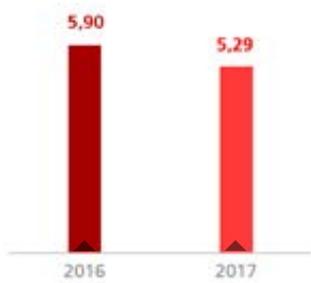
■ ACTIVIDAD
% var. 2017 / 2016 sin TC



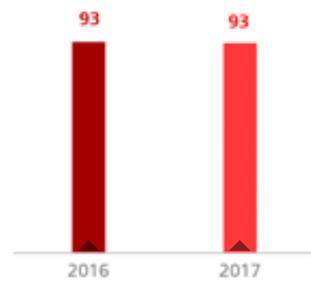
■ BENEFICIO ATRIBUIDO
Millones de euros constantes



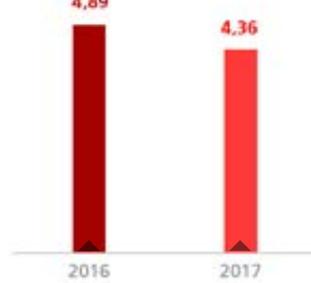
■ MOROSIDAD
%



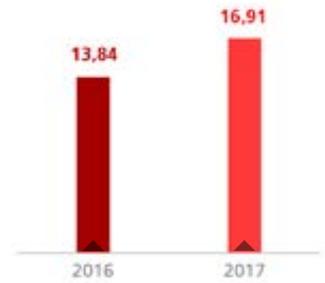
■ COBERTURA
%



■ COSTE DEL CRÉDITO
%



■ ROTE ORDINARIO
%



- En pymes, hemos aumentado nuestra cuota de crédito (+241 puntos básicos), llegando al 11%. En GCB hemos mejorado la atención con un modelo más cercano al cliente y hemos sido reconocidos en Brasil como líderes en ECM, asesoría financiera para financiaciones de proyectos y en el mercado de cambio. También hemos sido reconocidos como la Mejor Tesorería de Brasil y estamos entre los mejores Research en Brasil y en Latinoamérica.
- Del lado del pasivo, hemos lanzado *Santander One*, herramienta digital de asesoramiento financiero que ha alcanzado más de ocho millones de visualizaciones en el trimestre.
- Alineados con la estrategia digital, hemos realizado *Black Week*, promoción con condiciones especiales en productos, tanto para clientes como para no clientes. Además del fuerte crecimiento de las ventas por *e-commerce*, la campaña nos permitió alcanzar récord de producción en tarjetas y en crédito personal (en ambos casos, prácticamente duplicando en el año).

Todo ello nos ha permitido alcanzar importantes reconocimientos: Banco del Año en Brasil por *The Banker* y Mejor Banco en Brasil, Mejor Banco en Latinoamérica, Mejor Banco para la Transformación en Latinoamérica por *Euromoney*. También hemos sido reconocidos por segundo año consecutivo como una de las mejores empresas en el ranking *Great Place to Work*.

Todo ello se está traduciendo en que seguimos aumentando de manera sostenida nuestra base de clientes: vinculados (+14%) y digitales (+34%).

En materia de sostenibilidad, Santander continúa ocupando un lugar prominente con el Programa de Microcrédito Prospera Santander, que ya alcanzó 425 millones de reales en la cartera crediticia a

fin de diciembre de 2017. En el segmento de educación superior, hemos otorgado aproximadamente 9,5 miles de becas desde 2015, contribuyendo activamente al avance de la educación en el país.

Actividad

- Los créditos siguen con buen desempeño, con crecimiento del 7%. Por segmentos, particulares suben el 18%, financiación al consumo el 24%, y pymes el 12%, este último con crecimiento por quinto trimestre consecutivo.
- Los recursos mantienen tasas a doble dígito (+2,4%), principalmente por el aumento de los depósitos a plazo y fondos de inversión.

Resultados

En 2017, beneficio atribuido de 2.544 millones de euros, con crecimiento del 34%. En su evolución destaca:

- Fuerte crecimiento del margen de intereses (+17%), principalmente por negocios con clientes. El margen de crédito crece un 13%, por aumento de los volúmenes y *spreads*, y el margen del pasivo sube un 31%, reflejo del plan del pasivo que hemos implementado.
- Los ingresos por comisiones suben el 16% por aumento de la vinculación y mayor transaccionalidad. Destacan tarjetas de crédito (+23%), cuenta corriente (+20%) y seguros (+14%).
- Los costes aumentan el 7%, acompañando la dinámica del negocio y las inversiones en curso. Asimismo, la eficiencia mejora (-3,9 p.p.), alcanzando el 35,6%, el menor nivel de los últimos cinco años.
- Las dotaciones bajan un 6%, con buena evolución de los indicadores de calidad crediticia: el coste del crédito se reduce en 53 puntos básicos, hasta el 4,36%, la morosidad mejora 61 p.b., alcanzando el 5,29%, y la cobertura se sitúa en el 93%.

Estrategia en 2018

Clientes: alcanzar la excelencia de los servicios, para que los clientes encuentren la mejor experiencia en Santander Brasil

Digital: seguir consolidando el liderazgo en términos de innovación de productos y servicios

Volúmenes: mantener ganancia rentable de cuota de mercado, con ofertas adecuadas para cada perfil de cliente

Rentabilidad: seguir impulsando el crecimiento recurrente, apoyado en el aumento de la actividad comercial, mayor eficiencia operativa y avances en la estrategia digital

4. INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

Información por negocios geográficos

■ MÉXICO

(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	2.601	2.385	216	9,1	12,5
Comisiones netas	749	711	38	5,4	8,7
Resultados netos por operaciones financieras	150	149	1	0,4	3,6
Resto ingresos	(40)	(43)	3	(6,7)	(3,8)
Margen bruto	3.460	3.203	258	8,0	11,5
Costes de explotación	(1.382)	(1.274)	(108)	8,4	11,9
Gastos generales de administración	(1.258)	(1.168)	(90)	7,7	11,1
De personal	(653)	(606)	(46)	7,7	11,1
Otros gastos generales de administración	(606)	(562)	(44)	7,8	11,2
Amortizaciones	(124)	(106)	(17)	16,5	20,2
Margen neto	2.078	1.928	150	7,8	11,2
Dotaciones insolvencias	(905)	(832)	(73)	8,8	12,3
Otros resultados	(39)	(30)	(9)	31,1	35,2
Resultado ordinario antes de impuestos	1.134	1.067	67	6,3	9,7
Impuesto sobre sociedades	(230)	(247)	17	(6,9)	(3,9)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	904	820	85	10,3	13,8
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	904	820	85	10,3	13,8
Resultado atribuido a minoritarios	194	191	3	1,7	5,0
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	710	629	81	12,9	16,5
Neto de plusvalías y saneamientos	—	—	—	—	—
Beneficio atribuido al Grupo	710	629	81	12,9	16,5

Balance

Créditos a clientes	26.462	27.315	(853)	(3,1)	5,3
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	9.956	13.362	(3.406)	(25,5)	(19,0)
Valores representativos de deuda	13.676	14.124	(447)	(3,2)	5,2
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	6.971	7.088	(117)	(1,6)	6,9
Resto de activos financieros	5.627	7.722	(2.094)	(27,1)	(20,8)
Otras cuentas de activo	2.481	2.590	(108)	(4,2)	4,1
Total activo	58.203	65.112	(6.909)	(10,6)	(2,9)
Depósitos de clientes	30.392	28.910	1.482	5,1	14,2
Bancos centrales y entidades de crédito	8.247	11.269	(3.022)	(26,8)	(20,5)
Valores representativos de deuda emitidos	5.168	5.393	(225)	(4,2)	4,1
Resto de pasivos financieros	7.680	12.648	(4.968)	(39,3)	(34,0)
Otras cuentas de pasivo	1.779	2.037	(258)	(12,7)	(5,1)
Total pasivo	53.267	60.257	(6.990)	(11,6)	(3,9)
Total patrimonio neto	4.936	4.855	81	1,7	10,5

Otros recursos de clientes gestionados

Otros recursos de clientes gestionados	9.919	10.242	(323)	(3,2)	5,3
Fondos de inversión	9.919	10.242	(323)	(3,2)	5,3
Fondos de pensiones	—	—	—	—	—
Patrimonios administrados	—	—	—	—	—

Promemoria

Créditos a clientes (sin ATAs)	26.962	28.017	(1.055)	(3,8)	4,6
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	35.548	36.438	(890)	(2,4)	6,0

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	19,50	15,45	4,05		
Eficiencia (con amortizaciones)	39,9	39,8	0,1		
Ratio de morosidad	2,69	2,76	(0,07)		
Ratio de cobertura	97,5	103,8	(6,3)		
Número de empleados	18.557	17.608	949	5,4	
Número de oficinas	1.401	1.389	12	0,9	

MÉXICO*

Aspectos destacados 2017

710 M€
Beneficio Atribuido

Estrategia enfocada en la atracción de nuevos clientes con alto potencial de vinculación transaccional a largo plazo y en la fidelización de nuestros clientes actuales

Foco en transformación comercial, innovación multicanal, estrategia digital y lanzamiento de nuevas iniciativas comerciales (*Santander Plus, Santander-Aeroméxico, Select Me, SúperWallet, SúperConnect, SúperDigital y TUIIO*)

En el año, sólido crecimiento de los depósitos manteniendo la rentabilidad del crédito

Aumento interanual del beneficio atribuido (+16%) impulsado por un excelente comportamiento del margen de intereses que aumenta un 13%

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

En el ejercicio, y dentro de la estrategia de transformación comercial, se han realizado inversiones significativas en infraestructuras y sistemas dirigidas a mejorar en la multicanalidad, profundizar en la estrategia digital, fortalecer el modelo de distribución y lanzar nuevas iniciativas comerciales.

También hemos realizado esfuerzos dirigidos a la atracción de nuevos clientes y nuevas nóminas, donde aumentamos cuota, a la retención de los existentes, con una ratio de rotación disminuyendo el 52% y al aumento de depósitos vista de particulares.

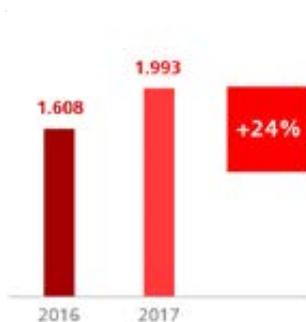
Entre las iniciativas comerciales destaca *Santander Plus* donde se han ampliado los beneficios para clientes relacionados con el crédito, seguros y alianzas comerciales con empresas de autoservicio, con el fin de atraer y vincular a un mayor número de clientes. Se han registrado más de 3,0 millones de clientes, de los cuales el 52% son nuevos.

Para reforzar la estrategia digital se ha lanzado:

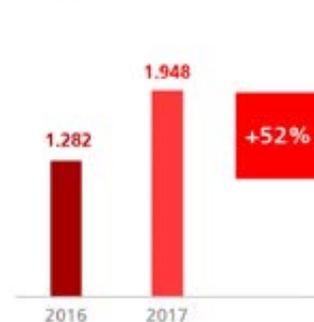
- La nueva *Factoría Digital* para dar impulso a la digitalización de nuestros productos.

- *Súper Wallet*, la nueva aplicación móvil que permite a los clientes la gestión centralizada de sus tarjetas.
- *SúperConnect*, modelo de atención único en México desarrollado para los clientes *Select*, cuya principal característica es que es 100% remoto.
- *SúperDigital*, donde nuestros clientes pueden abrir una cuenta a través de cualquier dispositivo con acceso a Internet, sin necesidad de acudir a la sucursal.
- *Select Me*, programa que busca apoyar a las mujeres con soluciones que faciliten su día a día y su desarrollo profesional.
- *TUIIO*, iniciativa de inclusión financiera que tiene su propio modelo operativo, infraestructura y marca, que aprovechará la tecnología para respaldar las necesidades del segmento de bajos ingresos de México, buscando maximizar el impacto social en sus clientes a través de una amplia oferta de productos (micropréstamos, microseguros, remesas, etc.).

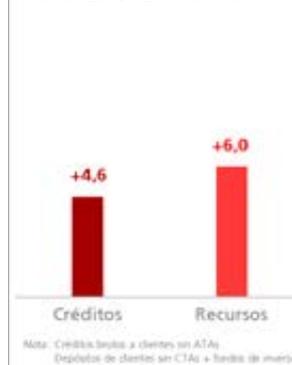
■ CLIENTES VINCULADOS
Miles



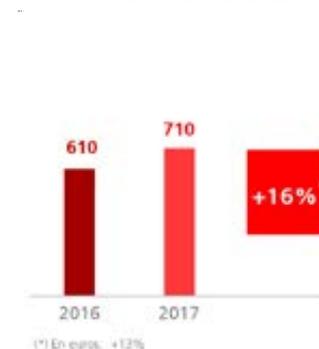
■ CLIENTES DIGITALES
Miles

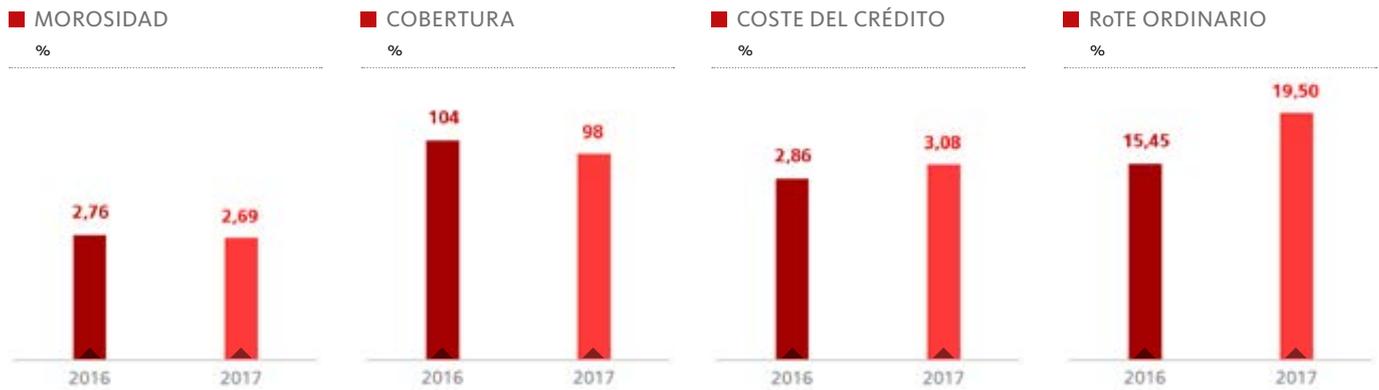


■ ACTIVIDAD
% var. 2017 / 2016 sin TC



■ BENEFICIO ATRIBUIDO
Millones de euros constantes





Por otro lado, continuamos consolidándonos en el mercado de las pymes, aprovechando nuestra posición para atraer y vincular clientes particulares y convertirnos en su principal banco:

- 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, se puso el foco en la vinculación transaccional y en la atracción de nuevos clientes vía *confirming*. También hemos realizado esfuerzos comerciales en distintos sectores productivos e impulsado al sector Agronegocios.

Como resultado los clientes vinculados se incrementan un 24% (individuos +24% y empresas +33%) hasta alcanzar 2 millones. Por su parte los clientes digitales crecen un 52% hasta 1,9 millones.

Actividad

Los créditos crecen el 5% interanual y los depósitos sin cesiones temporales el 6%.

En el segmento de particulares, los créditos se incrementan el 4%, con el siguiente detalle: el consumo crece el 8%, las tarjetas de crédito el 6% y las hipotecas el 1%. Mientras, en los depósitos de particulares las cuentas a la vista aumentaron un 12% y el plazo el 38%. Por su parte, los fondos de inversión suben un 5%.

Se ha mejorado la estructura del pasivo e impulsado el negocio en pymes, empresas e instituciones, donde los depósitos a la vista han subido un 10% y se ha diversificado hacia depósitos a plazo y fondos de inversión, en línea con el perfil de los clientes.

Resultados

El beneficio atribuido se ha situado en 710 millones de euros, con un aumento del 16%.

Los ingresos aumentan el 11% interanual, destacando un incremento del 13% en el margen de intereses apoyado en el crecimiento del crédito y la continua expansión de los depósitos, junto a las mayores tasas de interés observadas desde diciembre de 2015.

Los costes crecen el 12%, reflejo de la ejecución del plan de inversiones para posicionarnos como el banco principal de nuestros clientes. La eficiencia se mantiene prácticamente estable en el 40%.

Datos sólidos de calidad crediticia: la ratio de mora mejora en siete puntos básicos hasta el 2,69%, la cobertura se sitúa en el 98% y el coste de crédito se mantiene en entornos del 3%.

Estrategia en 2018

Continuar la transformación comercial y la innovación para ser el primer banco de nuestros clientes en México

Implementar un nuevo modelo de distribución basado en: estrategia de micro mercados, nuevo modelo comercial y un nuevo diseño de las sucursales

Continuar el impulso a la digitalización, modelos de atención remota, experiencia del cliente y mejoras en información y análisis

Continuar enfocados en la captación de nóminas y en seguir potenciando la oferta de *Santander Plus*

Mantener nuestro liderazgo en servicios ofrecidos a clientes corporativos de tal forma que la contribución a los ingresos del banco de este segmento continúe consolidándose

■ CHILE
(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	1.907	1.864	43	2,3	0,1
Comisiones netas	391	353	39	10,9	8,6
Resultados netos por operaciones financieras	213	206	7	3,6	1,4
Resto ingresos	12	(1)	12	—	—
Margen bruto	2.523	2.422	102	4,2	2,0
Costes de explotación	(1.025)	(986)	(39)	3,9	1,7
Gastos generales de administración	(918)	(895)	(23)	2,5	0,3
De personal	(574)	(558)	(16)	2,9	0,7
Otros gastos generales de administración	(344)	(337)	(6)	1,9	(0,3)
Amortizaciones	(108)	(91)	(16)	17,9	15,4
Margen neto	1.498	1.435	63	4,4	2,1
Dotaciones insolencias	(462)	(514)	52	(10,1)	(12,0)
Otros resultados	23	(27)	51	—	—
Resultado ordinario antes de impuestos	1.059	894	165	18,4	15,9
Impuesto sobre sociedades	(200)	(159)	(41)	25,7	23,0
Resultado ordinario de operaciones continuadas	859	735	124	16,9	14,4
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	859	735	124	16,9	14,4
Resultado atribuido a minoritarios	273	222	52	23,2	20,6
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	586	513	72	14,1	11,7
Neto de plusvalías y saneamientos	—	—	—	—	—
Beneficio atribuido al Grupo	586	513	72	14,1	11,7

Balance

Créditos a clientes	37.153	37.662	(509)	(1,4)	2,7
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	4.321	5.955	(1.635)	(27,4)	(24,4)
Valores representativos de deuda	4.143	5.348	(1.205)	(22,5)	(19,3)
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	3.490	4.787	(1.297)	(27,1)	(24,1)
Resto de activos financieros	2.789	2.474	315	12,7	17,4
Otras cuentas de activo	1.949	2.065	(116)	(5,6)	(1,7)
Total activo	50.355	53.505	(3.150)	(5,9)	(2,0)
Depósitos de clientes	26.043	27.317	(1.274)	(4,7)	(0,7)
Bancos centrales y entidades de crédito	5.491	7.172	(1.681)	(23,4)	(20,3)
Valores representativos de deuda emitidos	8.967	10.174	(1.206)	(11,9)	(8,2)
Resto de pasivos financieros	3.598	2.794	804	28,8	34,1
Otras cuentas de pasivo	1.222	1.226	(4)	(0,3)	3,8
Total pasivo	45.321	48.683	(3.362)	(6,9)	(3,0)
Total patrimonio neto	5.034	4.822	212	4,4	8,7
Otros recursos de clientes gestionados	9.761	9.903	(142)	(1,4)	2,6
Fondos de inversión	7.163	7.321	(158)	(2,2)	1,9
Fondos de pensiones	—	—	—	—	—
Patrimonios administrados	2.597	2.582	16	0,6	4,8

Promemoria

Créditos a clientes (sin ATAs)	38.249	38.800	(551)	(1,4)	2,7
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	33.104	34.559	(1.455)	(4,2)	(0,2)

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	17,89	17,17	0,72		
Eficiencia (con amortizaciones)	40,6	40,7	(0,1)		
Ratio de morosidad	4,96	5,05	(0,09)		
Ratio de cobertura	58,2	59,1	(0,9)		
Número de empleados	11.675	11.999	(324)	(2,7)	
Número de oficinas	439	435	4	0,9	

CHILE*

Aspectos destacados 2017

586 M€
Beneficio Atribuido

Foco en innovaciones comerciales y tecnológicas como *WorkCafé*, *onboarding digital* y *Santander Life*, que están cambiando la forma de hacer banca en Chile

Mejores indicadores de rentabilidad y calidad de cartera estable en un entorno de desaceleración económica

Se han mantenido los segmentos de renta media-alta y pymes como prioritarios, a la vez que se ha iniciado la recuperación del crecimiento en los segmentos masivos

El beneficio aumenta un 12% por el crecimiento de los ingresos comerciales, la mejora del coste del crédito y el control de costes

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

En el año hemos seguido enfocados en las innovaciones tecnológicas, la excelencia digital y experiencia del cliente, dentro de la cultura Sencillo, Personal y Justo del Grupo. Desde 2012 el Banco se ha enfocado principalmente en los segmentos de particulares de rentas medias-altas y pymes, a los que se ha añadido el crecimiento en el segmento de particulares de rentas masivas, segmento que había venido disminuyendo en los últimos años.

En GCB mantenemos la estrategia de crecer en los productos no crediticios como *cash management*, asesoramiento y tesorería con clientes.

Las principales innovaciones del año han sido:

- El lanzamiento de la nueva tarjeta de crédito *World Member Limited*, orientada a clientes de rentas altas.
- El despliegue de sucursales *WorkCafé*, un espacio de *coworking* apoyado en una plataforma tecnológica avanzada que se traduce en sucursales más productivas y eficientes. En 2017 se aceleró el plan de apertura pasando de 7 a 20 sucursales a lo largo del país.

- Desarrollo de la banca digital y la app 2.0, lanzando distintas funcionalidades durante el año incluyendo el *onboarding* digital, que permite a un individuo ser cliente a través de la app o banca digital en unos pocos minutos.

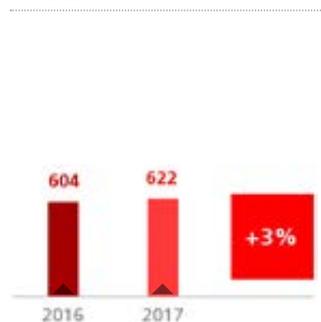
- *Santander Life*: en diciembre se lanzó este innovador modelo que reconoce a quienes tienen un buen comportamiento financiero. Con *Santander Life* el Banco está volviendo a enfocarse en el segmento de rentas masivas, apoyado por una mejor perspectiva económica en Chile y en las innovaciones tecnológicas que ayudan a reducir el riesgo y los costes de apertura de cuentas nuevas.

Estas medidas se reflejan en un aumento en el número de clientes vinculados en empresas (+7%) e individuos (+3%), así como en un incremento de las comisiones ligadas a la transaccionalidad. Por su parte los clientes digitales también han aumentado un 5%.

Durante el año Santander Chile fue reconocido por sus clientes como el banco digital n°1 de Chile (Encuesta de satisfacción de clientes-Adimark GfK) y obtuvo el primer puesto en el Digital Index, Ranking de Marcas Digitales desarrollado por Llorente & Cuenca que mide la presencia en entornos digitales.

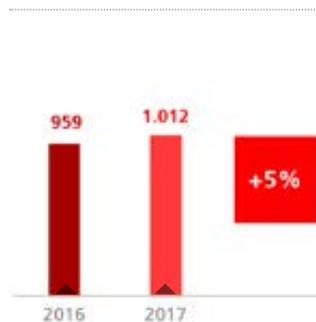
CLIENTES VINCULADOS

Miles



CLIENTES DIGITALES

Miles



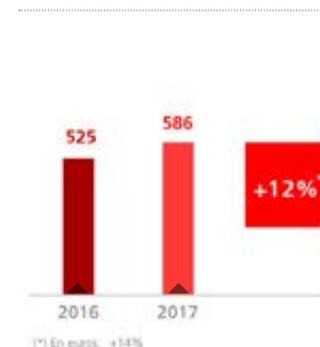
ACTIVIDAD

% var. 2017 / 2016 sin TC



BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros constantes

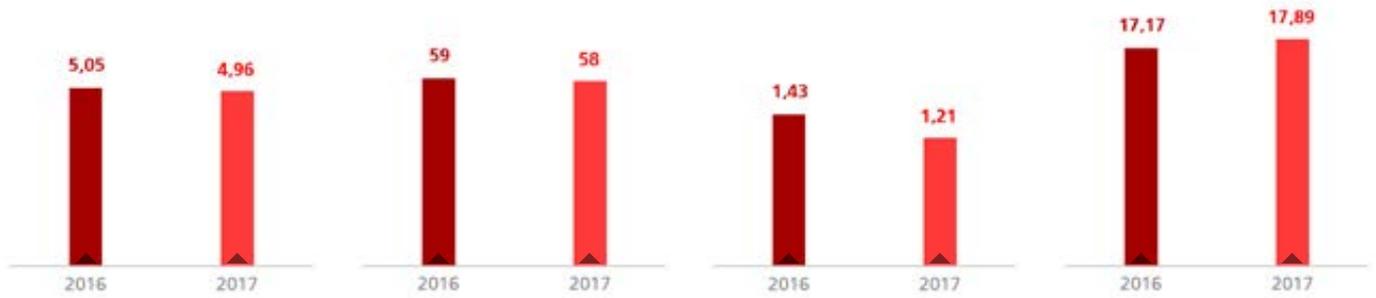


■ MOROSIDAD
%

■ COBERTURA
%

■ COSTE DEL CRÉDITO
%

■ RoTE ORDINARIO
%



También el Banco fue reconocido con el premio al Mejor Banco en Chile por las revistas *The Banker*, *Euromoney* y *Latin Finance*.

Actividad

Los créditos suben el 3% interanual, con mayor avance en los segmentos de particulares de rentas altas (+10%) y pymes (+5%). Por productos, las hipotecas crecieron un 6% y el consumo un 4%, mientras que los créditos para el conjunto de empresas se mantuvieron prácticamente estables, impulsados por el segmento de pymes y empresas que compensa la caída en Global Corporate Banking.

Los recursos de clientes se mantienen estables en el año, ya que el Banco se ha enfocado en mejorar el coste y el *mix* de pasivo. Los depósitos a la vista crecen el 4% y los fondos de inversión suben el 2%, mientras que los depósitos a plazo disminuyen el 4%.

Resultados

El beneficio atribuido del año alcanzó los 586 millones de euros, con un aumento del 12%. El RoTE se situó en el 17,9% comparado con el 17,2% del año anterior.

Destaca el crecimiento del 15% en los resultados de la Banca Comercial impulsado por mayor actividad, más ingresos por comisiones, menores dotaciones y costes planos.

El margen bruto crece el 2%. El margen de intereses se mantiene estable debido a la baja inflación durante el año compensada, en parte, por el mejor coste de financiación. Los ingresos por comisiones suben el 9% por el aumento de la vinculación en banca *retail* y el crecimiento del negocio de *cash management* y asesoramiento en el segmento de empresas y GCB. Por su parte los ROF crecen un 1% impulsados por la actividad de clientes.

Los costes suben el 2% debido principalmente a un aumento de las amortizaciones, producto de las inversiones en sucursales y tecnología realizadas en el año. Por su parte, los gastos de personal solo aumentan el 1% y los de administración se mantienen planos. Con todo, la eficiencia continúa en entornos del 41%.

Las dotaciones para insolvencias caen un 12%, con una sostenida mejora en la cartera de particulares. Los indicadores de calidad crediticia mejoran, situándose el coste del crédito en el 1,21% (1,43% en 2016), la ratio de mora por debajo del 5% y la cobertura en el 58%.

Estrategia en 2018

Continuar mejorando la calidad de atención y la experiencia de nuestros clientes

Seguir transformando sucursales al modelo *WorkCafé*

Impulsar nuestro crecimiento entre los clientes de rentas masivas a través de Santander Life

Crecer más en créditos y ahorro que nuestro competidores apoyados en un mayor dinamismo de la economía

Lograr altos niveles de eficiencia y productividad a través de la excelencia en la ejecución e incremento de la digitalización

ARGENTINA*

Aspectos destacados 2017

359 M€
Beneficio Atribuido

Se ha finalizado la integración completa de la banca minorista de Citibank Argentina a finales de agosto, a los cinco meses de la toma de control

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*

El margen neto crece el 39% en el año, impulsado por el margen de intereses y las comisiones. El beneficio atribuido, que incluye cargos por la integración de Citi, aumenta el 14%

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

La estrategia continuó centrada en el crecimiento del negocio con clientes, con especial foco en la vinculación y la rentabilidad:

- La incorporación de Citibank, junto al crecimiento orgánico, sitúa a Santander Río como primer banco privado de Argentina por cuota de negocio (créditos+ depósitos).
- Adicionalmente, se ha continuado el plan de transformación de oficinas, con 276 sucursales transformadas y dos oficinas digitales.
- Hemos lanzado los créditos para financiar automóviles e hipotecarios UVA indexados a la inflación.
- La App Santander Río incrementó el número de usuarios en un 53%, alcanzando los 875.000 usuarios de la sección privada. Durante el año se sumaron nuevas funcionalidades entre las que destaca el hecho de poder hacer pagos y transferencias a destinatarios sin necesidad de registro previo en *Online Banking*.

Aumento del 20% en clientes vinculados y del 30% en digitales. El 77% de los clientes Select son vinculados, de los que el 93% son digitales.

Todo ello se ha visto reconocido con premios como los que nos otorgó la revista *Global Finance* como Mejor Banco Digital y en Comercio Exterior de Argentina, y Mejor Banco en Oferta Online de Productos y Banco Digital más Innovador de Latinoamérica. Además, las revistas *Euromoney* y *The Banker* nos reconocieron como el Mejor Banco de Argentina en 2017. También se obtuvo la cuarta posición en el ranking *Great Place to Work*.

Actividad

Tanto créditos como depósitos suben el 44% interanual, con un impacto aproximado de 14 p.p. y 20 p.p. respectivamente por la incorporación de la banca minorista de Citibank. Destaca el crecimiento en créditos al consumo y en créditos hipotecarios UVA.

Todo ello nos ha permitido ganar cuota de mercado, hasta alcanzar el 10% en créditos y superar el 11% en depósitos.

Resultados

El beneficio atribuido ha sido de 359 millones de euros, con aumento de un 14% respecto de 2016. El RoTE se sitúa en el 32,0%.

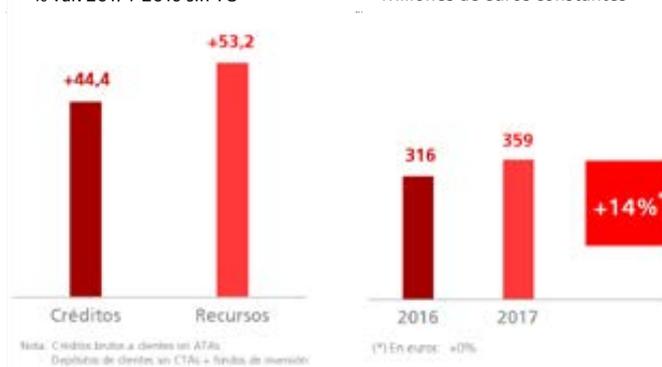
La estrategia comercial, junto con los mayores volúmenes y una eficaz gestión de los diferenciales se refleja en un aumento del margen bruto del 4.4% con el margen de intereses creciendo el 58% y los ingresos por comisiones el 43%.

Los costes de explotación suben un 49%, debido principalmente a la incorporación de Citibank. Sin ella, los costes crecen por debajo de los ingresos a pesar de recoger el efecto de la revisión del convenio salarial, la ampliación de la red de sucursales y las inversiones en transformación y tecnología. La eficiencia se sitúa en el 55,5%.

Las dotaciones para insolvencias aumentan en línea con la inversión. Se mantiene una elevada calidad crediticia, con una ratio de morosidad del 2,50%, una cobertura del 100% y un coste del crédito del 1,85%.

ACTIVIDAD

% var. 2017 / 2016 sin TC



Estrategia en 2018

Rentabilizar el negocio adquirido a Citibank

Continuar con el plan de transformación hacia un banco digital, mejorando eficiencia, vinculación y satisfacción

Creer en consumo, hipotecas, líneas de financiación y comercio exterior, así como en negocios con el sector público

Incrementar significativamente los recursos de clientes, especialmente en fondos y productos de inversión

URUGUAY*

Aspectos destacados 2017

103 M€
Beneficio Atribuido

El Grupo continúa siendo el primer banco privado del país, con una estrategia dirigida a crecer en la banca *retail*, y a mejorar la eficiencia y la calidad de servicio

La cartera crediticia aumenta en los segmentos y productos donde estamos enfocados, principalmente pymes y consumo

El beneficio atribuido sube el 19% apoyado en los ingresos, que casi duplican el incremento de los costes

* Variaciones en moneda constante

Estrategia y Actividad

En 2017 mantenemos como objetivo mejorar la calidad de servicio y la vinculación de nuestros clientes mediante el lanzamiento de distintos productos y servicios:

- En el primer trimestre del año, se lanzó *Verano Select Experience*, una nueva forma de relacionarse con los clientes. Esta iniciativa ha tenido un alto impacto en nuestros clientes *Select*.
- Dentro del proceso de digitalización hemos lanzado *Buzonera inteligente*, terminales de depósitos con abono *online* y cheques con escaneo de imagen, que ya cubren el 80% de la red del Banco.
- También hemos creado el primer portal bancario del país especializado en hipotecas. Desarrollamos un *Asistente Virtual* que atiende la primera línea de todos nuestros canales digitales y, en las financieras, se lanzó la segunda versión de la app, por donde ya se solicitan el 36% de los créditos.
- Seguimos avanzando en la estrategia de crecimiento en los clientes digitales que ya ascienden a 176.000 (+42% interanual), lo que implica una penetración digital que se sitúa en el 49% versus el 36% del año anterior.

- El crédito se incrementa un 2% apoyado en consumo + tarjetas que crecen el 20%. La cartera en moneda nacional sube el 13%, mientras que la cartera en moneda extranjera registra una caída del 3%. Por su parte los depósitos totales se reducen el 4% donde los denominados en moneda nacional crecen el 16%, y los depósitos en moneda extranjera caen el 7%, por las salidas de depósitos de no residentes y la estrategia de rentabilidad del pasivo.

Resultados

El beneficio atribuido del año es de 103 millones de euros con aumento del 19%, apoyado en un mayor crecimiento en ingresos (+13%) que en costes (+7%), que se mantienen estables en términos reales.

La ratio de eficiencia continúa su senda de mejora hasta el 48,5%, 2,9 puntos porcentuales por debajo del indicador del año anterior.

Las dotaciones para insolvencias aumentan un 22%. La ratio de morosidad se sitúa en el 2,84% y la cobertura en el 130%, en niveles controlados y acorde con el mayor foco en banca *retail*.

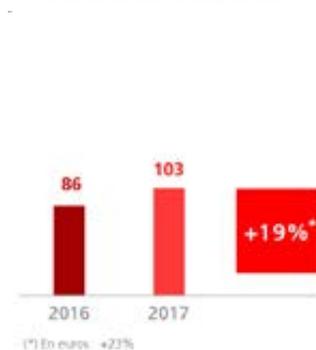
ACTIVIDAD

% var. 2017 / 2016 sin TC



BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros constantes



Estrategia en 2018

Continuar con el crecimiento del negocio *retail*

Alcanzar el liderazgo en los segmentos de particulares y pymes, así como en consumo, medios de pago y pasivos transaccionales

Aumentar la vinculación de clientes como fuente de crecimiento de los ingresos

Continuar mejorando la ratio de eficiencia, mediante la transformación digital

PERÚ*

Aspectos destacados 2017

40 M€
Beneficio Atribuido

Estrategia enfocada en servicios financieros especializados para clientes globales, corporativos y el segmento de grandes empresas

El beneficio atribuido aumenta el 7% apoyado en mayores ingresos y liberación de dotaciones para insolvencias

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

La actividad del Grupo se orienta hacia la banca corporativa y las grandes empresas del país, así como a brindar servicio a los clientes globales del Grupo, apoyando el desarrollo de las infraestructuras públicas en el país.

Se trata de un modelo de negocio especializado, donde 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 continuamos consolidando la actividad de la entidad financiera de crédito para vehículos. Esta sociedad cuenta con un modelo de negocio especializado y enfocado en el servicio que facilita a los clientes la adquisición de un vehículo nuevo de diferentes marcas, a través de la mayor parte de concesionarios presentes en el país.

Actividad

El crédito disminuye un 2% interanual por la desaceleración económica y por la apreciación del sol, que afecta a la evolución de los saldos en dólares. Por el contrario, los depósitos se incrementaron en 12%, potenciándose la captación de nuevos clientes para diversificar las fuentes de financiación.

Resultados

El beneficio atribuido ha sido de 40 millones de euros, un 7% más que en 2016, con la siguiente evolución por líneas:

- Los ingresos crecieron el 4% con buen comportamiento del margen de intereses y de los resultados por operaciones financieras.
- Los costes suben el 5%, con una eficiencia estable en entornos del 31%.
- Liberación en dotaciones debido a una tasa de morosidad muy baja (0,65%) y una cobertura en niveles elevados.

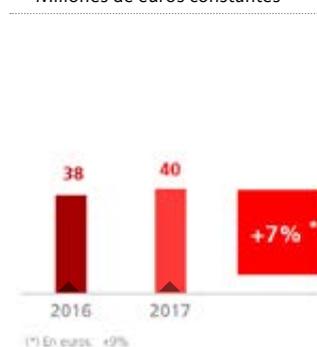
ACTIVIDAD

% var. 2017 / 2016 sin TC



BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros constantes



Estrategia en 2018

Seguir aumentando el crédito al segmento corporativo, ampliando la oferta y capacidad de distribución e incorporando nuevos clientes del modelo de relación global y de banca corporativa

Impulsar el asesoramiento en banca de inversión y en infraestructuras públicas

Expandir la financiera de vehículos ampliando la gama de productos, los canales de distribución y las fuentes de financiación

COLOMBIA*

Aspectos destacados 2017

6 M€
Beneficio Atribuido

En 2017 se inició la línea de financiación de vehículos y se ha autorizado la constitución de la sociedad fiduciaria que prestará el servicio de custodia (S3 Colombia)

En el año se ha obtenido un beneficio atribuido de 6 millones de euros frente a las pérdidas contabilizadas en el ejercicio anterior

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

El Grupo Santander en Colombia está enfocado prioritariamente en clientes del segmento Global Corporate Banking- GCB, Grandes Empresas y Empresas, combinando capacidades locales y globales, y en continua construcción de más servicios y productos para estos clientes. Así, el Grupo Santander se concentra en el desarrollo de soluciones en tesorería, coberturas de riesgos, financiación básica, *project finance*, M&A, depósitos, cuentas y *confirming* entre otros.

En 2017 el Banco inició la línea de financiación de vehículos con un modelo de negocio especializado e integral, dando servicios a la marca, al importador, al distribuidor y al cliente final.

Para completar la oferta, el regulador colombiano ha autorizado la constitución de la sociedad fiduciaria que prestará el servicio de custodia en Colombia (S3 Colombia), y que se encuentra pendiente de recibir las autorizaciones pertinentes.

Actividad

El crédito a clientes se sitúa en 582 millones de euros, un 2% más que en 2016. Los depósitos, por su parte, ascienden a 255 millones de euros (+42%).

Resultados

En 2017 hemos continuado construyendo las capacidades del Grupo y hemos iniciado la senda de beneficios en el país, lo que se ha conseguido en un entorno especialmente difícil para la industria financiera por el impacto de la morosidad y la caída de la demanda interna.

El beneficio atribuido ha ascendido a 6 millones de euros frente a pérdidas en los ejercicios anteriores, consecuencia principalmente de un margen bruto que se sitúa en los 26 millones de euros, tras aumentar el 36%, y de una reducción del 97% de las dotaciones para insolvencias.

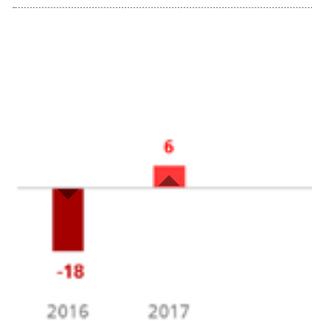
ACTIVIDAD

% var. 2017 / 2016 sin TC



BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros constantes



Estrategia en 2018

Situar al Banco Santander como Grupo de referencia entre los grandes clientes, construyendo capacidades en tesorería y Global Transactional Banking

Consolidar Banco Santander en financiación de vehículos, alcanzando masa crítica

Poner en funcionamiento S3 Colombia en el segundo semestre, una vez conseguidas las autorizaciones

4. INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

Información por negocios geográficos

ESTADOS UNIDOS (Exc. Popular)

(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	5.569	5.917	(348)	(5,9)	(4,1)
Comisiones netas	971	1.102	(131)	(11,9)	(10,2)
Resultados netos por operaciones financieras	9	22	(13)	(58,0)	(57,2)
Resto ingresos	410	491	(82)	(16,6)	(15,0)
Margen bruto	6.959	7.532	(573)	(7,6)	(5,8)
Costes de explotación	(3.198)	(3.198)	0	(0,0)	1,9
Gastos generales de administración	(2.875)	(2.882)	8	(0,3)	1,6
De personal	(1.664)	(1.636)	(28)	1,7	3,7
Otros gastos generales de administración	(1.211)	(1.247)	36	(2,9)	(1,0)
Amortizaciones	(324)	(316)	(8)	2,4	4,4
Margen neto	3.761	4.334	(573)	(13,2)	(11,6)
Dotaciones insolvencias	(2.780)	(3.208)	428	(13,4)	(11,7)
Otros resultados	(90)	(90)	0	(0,4)	1,5
Resultado ordinario antes de impuestos	892	1.036	(144)	(13,9)	(12,3)
Impuesto sobre sociedades	(256)	(355)	99	(27,9)	(26,5)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	636	681	(45)	(6,6)	(4,9)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	636	681	(45)	(6,6)	(4,9)
Resultado atribuido a minoritarios	228	286	(58)	(20,3)	(18,7)
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	408	395	13	3,2	5,2
Neto de plusvalías y saneamientos*	(76)	(32)	(43)	133,6	138,1
Beneficio atribuido al Grupo	332	363	(30)	(8,4)	(6,7)

(*) En 2017, reforma fiscal, provisiones por huracanes, compra de una participación en Santander Consumer USA y otros. En 2016, restatement de Santander Consumer USA.

Balance

Créditos a clientes	71.963	85.389	(13.426)	(15,7)	(4,1)
Caja, Bancos centrales y entidades de crédito	13.300	16.970	(3.670)	(21,6)	(10,8)
Valores representativos de deuda	13.843	17.940	(4.097)	(22,8)	(12,2)
<i>de los que: disponibles para la venta</i>	<i>11.775</i>	<i>15.437</i>	<i>(3.663)</i>	<i>(23,7)</i>	<i>(13,2)</i>
Resto de activos financieros	3.368	3.566	(197)	(5,5)	7,5
Otras cuentas de activo	11.914	13.526	(1.611)	(11,9)	0,2
Total activo	114.388	137.390	(23.002)	(16,7)	(5,3)
Depósitos de clientes	51.189	64.460	(13.270)	(20,6)	(9,6)
Bancos centrales y entidades de crédito	15.884	22.264	(6.380)	(28,7)	(18,8)
Valores representativos de deuda emitidos	26.176	26.340	(164)	(0,6)	13,1
Resto de pasivos financieros	2.503	2.907	(404)	(13,9)	(2,0)
Otras cuentas de pasivo	3.437	4.770	(1.333)	(27,9)	(18,0)
Total pasivo	99.189	120.740	(21.551)	(17,8)	(6,5)
Total patrimonio neto	15.199	16.650	(1.450)	(8,7)	3,9
Otros recursos de clientes gestionados	16.432	18.827	(2.395)	(12,7)	(0,7)
Fondos de inversión	8.367	9.947	(1.580)	(15,9)	(4,3)
Fondos de pensiones	—	—	—	—	—
Patrimonios administrados	8.065	8.880	(815)	(9,2)	3,3
<i>Promemoria</i>					
Créditos a clientes (sin ATAs)	75.389	89.638	(14.249)	(15,9)	(4,3)
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	59.329	74.166	(14.837)	(20,0)	(9,0)

Ratios (%) y medios operativos

RoTE ordinario	3,12	3,11	0,01		
Eficiencia (con amortizaciones)	46,0	42,5	3,5		
Ratio de morosidad	2,79	2,28	0,51		
Ratio de cobertura	170,2	214,4	(44,2)		
Número de empleados	17.560	17.509	51	0,3	
Número de oficinas	683	768	(85)	(11,1)	

ESTADOS UNIDOS*

Aspectos destacados 2017

332 M€
Beneficio Atribuido

Santander Holding USA ha superado las pruebas de resistencia de la Reserva Federal y finalizado el 2014 *Written Agreement*, lo que le ha permitido comenzar a operar en un ciclo normal de capital

En Santander Bank, incremento significativo del beneficio ordinario hasta 275 millones de euros (+49%), apoyado en un crecimiento de la rentabilidad del margen de intereses sobre activos de 53 p.b. en el año

Santander Consumer USA mantiene un elevado RoTE del 13% en un ejercicio en el que se ha centrado en el cambio del *mix* del activo, lo que está afectando temporalmente a los resultados.

El beneficio atribuido de Estados Unidos disminuyó el 7%. Excluyendo los impactos no recurrentes de ambos años, el beneficio atribuido ordinario registró un aumento del 5%

* Exc. Popular y variaciones en moneda constante

Estrategia

Santander US incluye Santander Holdings USA (la entidad *Intermediate Holding Company* – IHC) y sus subsidiarias: Santander Bank, que es uno de los mayores bancos en el noreste de los Estados Unidos, el negocio de financiación de autos de Santander Consumer USA, la unidad de banca privada en Miami, el *broker dealer* en Nueva York y la banca retail en Puerto Rico.

2017 ha sido un año importante para Santander US desde el punto de vista regulatorio. SH USA ha superado las pruebas de resistencia de la Reserva Federal, al no haber puesto objeciones a su Plan de capital. Ello permitirá al país centrarse en mejorar su rentabilidad, reducir costes y optimizar la estructura de capital. En este sentido, SH USA ha pagado dividendos al Grupo por primera vez desde 2011.

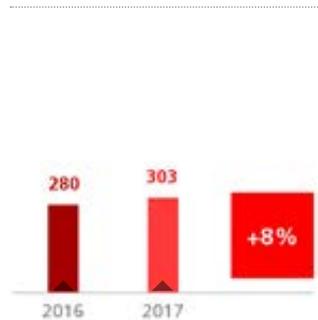
A nivel país, se está trabajando en aprovechar mejor las sinergias entre las distintas subsidiarias y estructurar el grupo de manera más eficiente. Es un proceso *ongoing* que permitirá a Santander US enfocarse en mejorar sus capacidades tecnológicas y financieras y así aumentar su oferta comercial.

Santander Bank continúa enfocado en mejorar la rentabilidad. Su margen de intereses / activos medios de clientes (*NIM*) es ahora del 2,7%, en línea con nuestros competidores extranjeros en los Estados Unidos. También se han emprendido numerosas iniciativas para expandir la huella digital, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la vinculación. El impacto de estas iniciativas se refleja en el incremento del 8% en clientes vinculados y el 5% en digitales.

En Santander Consumer USA, un nuevo equipo directivo fue nombrado en el tercer trimestre para fortalecer el desempeño del negocio. La estrategia se centra en la optimización del *mix* de activos retenidos en el balance, en la mejora del coste de financiación, en la obtención del máximo valor del acuerdo con Fiat Chrysler y en mejorar la experiencia del distribuidor. Para ello, Santander Consumer USA ha continuado focalizándose en su segmento principal, es decir *non-prime*, a la vez que aumentaba cuota de mercado en el segmento *prime*.

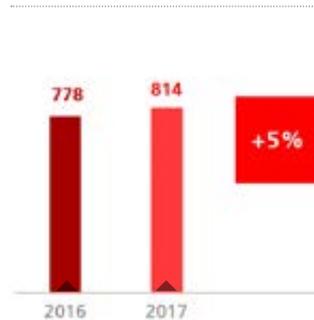
CLIENTES VINCULADOS*

Miles



CLIENTES DIGITALES*

Miles



(*) Santander Bank

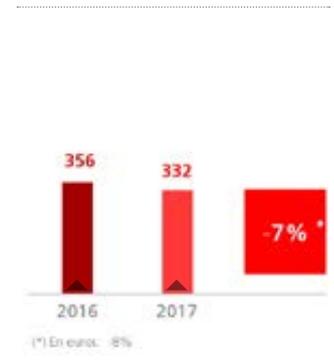
ACTIVIDAD

% var. 2017 / 2016 sin TC



BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros constantes





Actividad

El volumen total de créditos se reduce en el año. Comparado con 2016, el crédito cayó el 4% por la venta de una cartera en Santander Consumer USA y por menores originaciones en Santander Bank, junto con la reducción de saldos de GCB dentro de una disciplina de precios dirigida a mejorar la rentabilidad.

Los recursos caen un 9% interanual debido a la reducción de saldos en los segmentos de Gobierno y GCB, lo que implica un aumento de peso de los depósitos *core* en la estructura de financiación. Adicionalmente, el recurso a la financiación mayorista cae un 10%, principalmente por unas necesidades de financiación más reducidas en FHLB (*Federal Home Loan Banks*).

Resultados

El beneficio atribuido obtenido en 2017 ha sido de 332 millones de euros con disminución del 7% respecto de 2016. Sin considerar los impactos no recurrentes en ambos años (relacionados con los huracanes, la compra de una participación en Santander Consumer USA y la reforma fiscal en 2017 y por la reelaboración de las cuentas de Santander Consumer USA en 2016), el beneficio ordinario atribuido registra un incremento del 5%, favorecido por el menor peso de los minoritarios.

Los ingresos bajan, principalmente por el menor margen de intereses en Santander Consumer USA, afectado por el cambio del *mix* de negocio hacia un perfil de menor riesgo y por mayores costes de fondeo, compensado parcialmente por las menores dotaciones. Santander Bank sin embargo aumenta, favorecido por la subida de los tipos de interés y el menor coste de financiación, tras los esfuerzos realizados en la optimización de su balance.

Los costes aumentan debido a inversiones en Santander Consumer USA y la holding, ya que en Santander Bank se mantienen prácticamente planos.

Por último, las dotaciones caen un 12% gracias al cambio de *mix* de la cartera y a la reducción de volúmenes de Santander Consumer USA.

El RoTE del negocio permanece elevado en Santander Consumer USA (13%) y mejora en un punto porcentual en el año en Santander Bank.

Estrategia en 2018

Seguir progresando en temas regulatorios en Santander US

Mejorar la experiencia y vinculación del cliente con un foco especial en productos y conectividad global

Seguir con las iniciativas de reducción de costes, integración de servicios centrales y obtención de sinergias entre las entidades, para mejorar la eficiencia e impulsar rentabilidad

En Santander Bank, seguir con la optimización del balance a la vez que crecen los volúmenes y mejoran los márgenes

En SC USA, mantener el liderazgo en financiación de vehículos, asegurando un adecuado perfil riesgo-rentabilidad en el sector *non-prime* y aumentando las originaciones *prime* a través de Chrysler y fortalecer la relación con los distribuidores

■ CENTRO CORPORATIVO
(Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%
Margen de intereses	(851)	(739)	(111)	15,1
Comisiones netas	(38)	(31)	(7)	21,3
Resultados netos por operaciones financieras	(227)	(243)	16	(6,6)
Resto ingresos	(104)	(52)	(52)	99,5
Margen bruto	(1.220)	(1.066)	(154)	14,5
Costes de explotación	(476)	(450)	(26)	5,8
Margen neto	(1.696)	(1.516)	(180)	11,9
Dotaciones insolvencias	(45)	2	(47)	—
Otros resultados	(181)	(75)	(107)	142,8
Resultado ordinario antes de impuestos	(1.923)	(1.589)	(334)	21,0
Impuesto sobre sociedades	32	141	(109)	(77,1)
Resultado ordinario de operaciones continuadas	(1.890)	(1.448)	(442)	30,5
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	0	(0)	(100,0)
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	(1.890)	(1.448)	(443)	30,6
Resultado atribuido a minoritarios	(1)	(9)	7	(86,0)
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	(1.889)	(1.439)	(450)	31,3
Neto de plusvalías y saneamientos*	(436)	(186)	(251)	134,9
Beneficio atribuido al Grupo	(2.326)	(1.625)	(701)	43,1

(*) En 2017, saneamientos de participaciones y activos intangibles, plusvalía obtenida en la venta de Allfunds Bank y saneamientos de fondos de comercio. En 2016, costes de reestructuración

Balance				
Valores representativos de deuda	1.768	1.374	394	28,7
Fondo de comercio	25.769	26.724	(955)	(3,6)
Dotación de capital a otras unidades	83.045	78.537	4.509	5,7
Resto de activos financieros	7.841	9.872	(2.031)	(20,6)
Otras cuentas de activo	14.929	15.648	(719)	(4,6)
Total activo	133.353	132.154	1.198	0,9
Valores representativos de deuda emitidos	35.030	30.922	4.108	13,3
Resto de pasivos financieros	3.381	4.042	(661)	(16,4)
Otras cuentas de pasivo	8.092	12.422	(4.331)	(34,9)
Total pasivo	46.502	47.387	(884)	(1,9)
Total patrimonio neto	86.850	84.768	2.083	2,5

Otros recursos de clientes gestionados				
Fondos de inversión	2	—	2	—
Fondos de pensiones	0	—	0	—
Patrimonios administrados	—	—	—	—

Medios operativos				
Número de empleados	1.784	1.724	60	3,5

CENTRO CORPORATIVO

Aspectos destacados 2017

-2.326 M€
Beneficio Atribuido*

Tenemos un Centro Corporativo cuyo objetivo es dar soporte y control, aportando valor añadido a las unidades operativas. Adicionalmente, también desarrolla funciones propias de una *holding* relacionadas con la gestión financiera y del capital

Ingresos afectados negativamente por los costes asociados a las coberturas de tipos de cambio, las cuales tienen impacto positivo en las áreas de negocio, así como por el mayor volumen de emisiones realizado. También menor recuperación de impuestos

Adicionalmente, recoge un efecto negativo de 436 millones de euros por el neto de resultados no recurrentes fundamentalmente relacionados con la amortización de fondo de comercio de Santander Consumer USA y con la plusvalía por la venta de Allfunds

* Antes de "neto de plusvalías y saneamientos": -1.889 M€

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, gestión financiera, 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, así como 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 de las unidades, según las expectativas de la evolución de los tipos para los próximos meses. Actualmente, inversiones netas en patrimonio cubiertas por 20.787 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:

– En el Centro Corporativo se realiza la asignación de capital a cada una de las unidades y su gestión consolidada.

Resultados

El ejercicio se ha cerrado con una pérdida de 2.326 millones de euros, de los que 436 millones corresponden a no recurrentes.

- Los ingresos se ven afectados por el coste de la gestión centralizada del riesgo de cambio y por los derivados de la gestión de la liquidez.
- Los costes aumentan un 6% en parte por el desarrollo de proyectos globales.
- El conjunto de otros resultados y saneamientos contabiliza una cifra negativa de 181 millones de euros frente a 75 millones, también negativos en 2016. Esta línea recoge los cargos por saneamientos del Grupo, siendo este año el más destacable el correspondiente a intangibles (-50 millones), el coste de la garantía estatal sobre los DTAs, así como otros cargos de naturaleza diversa (pensiones, litigios, supervisores, etc) y el deterioro de participaciones.
- Con todo ello la pérdida ordinaria en 2017 ha sido de 1.889 millones de euros, frente a 1.439 millones también negativos en 2016. Tras considerar los 436 millones negativos del importe neto de resultados positivos y negativos no recurrentes registrados en el año, la pérdida total para el ejercicio ha sido de 2.326 millones de euros que compara con las pérdidas de 1.625 millones de 2016.

BANCA COMERCIAL*

Aspectos destacados 2017

7.463 M€
Beneficio Atribuido

Continúa la transformación de nuestro modelo comercial hacia un modelo cada vez más Sencillo, Personal y Justo

Foco en tres principales prioridades: vinculación y satisfacción de clientes, transformación digital y excelencia operativa

Al cierre de 2017 el Grupo tiene 17,3 millones de clientes vinculados y 25,4 millones de clientes digitales

Santander ha sido elegido como Banco Global del Año por la revista *The Banker* y Mejor Banco del Mundo para las pymes por segundo año consecutivo por *Euromoney*. También hemos recibido el reconocimiento como Mejor Banco en Latinoamérica así como en diversos países donde operamos

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

Santander mantiene una clara y consistente estrategia de transformación comercial. Los tres ejes principales del programa de transformación son:

1. Mejorar la vinculación y satisfacción de nuestros clientes.
2. Impulsar la transformación digital de canales, productos y servicios.
3. Seguir mejorando la satisfacción y experiencia de nuestros clientes trabajando en la excelencia operativa, con nuevos procesos más sencillos, eficientes y multicanal.

Bajo estos ejes cabe destacar las siguientes actuaciones:

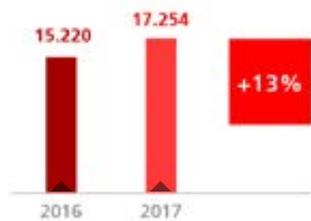
1. En **vinculación**, la estrategia *1/2/3*, continúa afianzándose en la mayoría de las geografías, y al cierre de 2017 el número de clientes vinculados había aumentado un 13% sobre el año anterior.
 - Podemos destacar la cuenta *1/2/3 Smart* en España dirigida al público *millennials* (contratable entre los 18 y los 31 años) con productos y financiación adaptada, y la cuenta *Zero*, 100% digital y sin comisiones, *Santander Plus* en México, que cuenta ya con

■ BANCA COMERCIAL (Millones de euros)

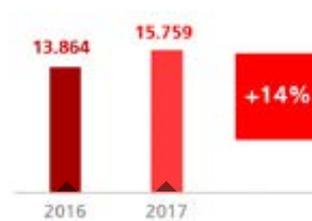
Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	31.701	29.343	2.358	8,0	7,9
Comisiones netas	9.718	8.804	914	10,4	9,8
Resultados netos por operaciones financieras	706	700	6	0,8	3,4
Resto ingresos	631	553	78	14,0	17,1
Margen bruto	42.755	39.400	3.355	8,5	8,4
Costes de explotación	(19.374)	(18.509)	(864)	4,7	4,9
Margen neto	23.381	20.890	2.491	11,9	11,5
Dotaciones insolvencias	(8.174)	(8.695)	521	(6,0)	(7,2)
Otros resultados	(2.387)	(1.687)	(700)	41,5	39,8
Resultado ordinario antes de impuestos	12.820	10.509	2.312	22,0	22,7
Impuesto sobre sociedades	(3.914)	(2.887)	(1.027)	35,6	36,5
Resultado ordinario de operaciones continuadas	8.906	7.622	1.284	16,9	17,5
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	8.906	7.622	1.284	16,9	17,5
Resultado atribuido a minoritarios	1.282	1.103	179	16,2	15,9
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	7.624	6.519	1.105	17,0	17,8
Neto de plusvalías y saneamientos*	(161)	(173)	12	(6,8)	(5,0)
Beneficio atribuido al Grupo	7.463	6.346	1.117	17,6	18,4
<i>Promemoria</i>					
Créditos a clientes (sin ATAs)	681.191	692.026	(10.836)	(1,6)	3,1
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	739.935	728.347	11.589	1,6	6,5

(*) En 2017, cargo por costes de integración y reforma fiscal y compra de una participación en Santander Consumer USA en Estados Unidos. En 2016, plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe, costes de reestructuración, dotación de un fondo para cubrir eventuales reclamaciones relacionadas con productos de seguros de protección de pagos (PPI) en Reino Unido y *restatement* de Santander Consumer USA.

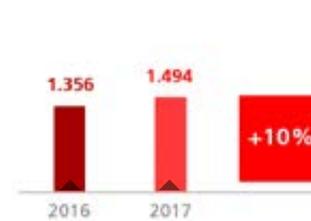
■ CLIENTES VINCULADOS
Miles



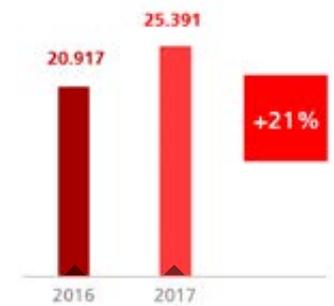
■ VINCULADOS PARTICULARES
Miles



■ VINCULADOS EMPRESAS
Miles



■ CLIENTES DIGITALES
Miles



más de 3 millones de clientes de los cuales el 52% son nuevos; o *Mundo 1|2|3* en Portugal, que contribuye al crecimiento de clientes vinculados (+8%) y digitales (+11%).



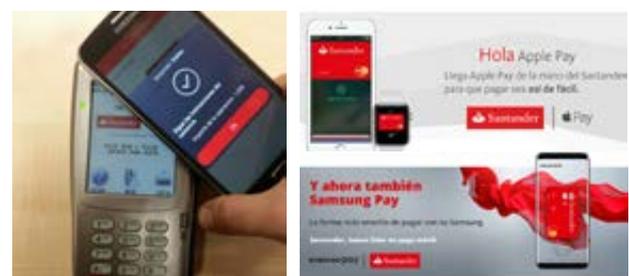
- Por otro lado, Santander sigue diferenciándose por el lanzamiento de productos innovadores y adaptados a los clientes. Ejemplo de ello es *Select Me* en México, que busca apoyar a las mujeres en su día a día y en su vida profesional, o el desarrollo de servicios y programas de valor añadido que contribuyen al crecimiento de las pymes, como es el nuevo modelo de negocio *ROF PyME*, también en México.
- En relación a las pymes seguimos comprometidos con su crecimiento a largo plazo. Nuestra estrategia en este segmento es mantener una iniciativa global que adaptamos en cada mercado a las características locales. El resultado es un aumento en las tasas de satisfacción de nuestros clientes, así como el reconocimiento externo de publicaciones especializadas.
- En el segmento de tarjetas estamos creciendo fuerte, destacando España, donde hemos realizado ventas récord por 1,4 millones de unidades y aumentado la facturación el 50% en el año, o Brasil donde incrementamos la facturación de crédito el 23% y aumentamos cuota.
- También la comercialización de los distintos programas de fidelización con aerolíneas sigue teniendo buena acogida (*American Airlines* con *AAdvantage* en Brasil que sigue con un gran porcentaje de activación, *Santander Aeroméxico* en México y *WorldMember Limited* en Chile).

2. En **estrategia digital** el número de clientes digitales ha aumentado un 21% sobre 2016. Destacan entre otros:

- El lanzamiento de Openbank, el primer banco español 100% digital, con una de las plataformas más completas, flexibles y ágiles del sector; *SuperDigital* en Brasil, plataforma de pago independiente dirigida a la clientela más joven y que amplía las posibilidades de bancarización; *SúperDigital* en México, donde nuestros clientes pueden abrir una cuenta a través de cualquier dispositivo con acceso a Internet, o el lanzamiento en Chile del primer *onboarding* 100% digital del país.



- En pago por móvil, lanzamiento de *Súper Wallet* en México, aplicación móvil que permite al cliente la gestión centralizada de todas sus tarjetas, mientras que en España nos consolidamos como líderes en pagos por móvil, con una cuota del entorno del 60%.



- Otras iniciativas digitales son: el lanzamiento de *Digilosofía*, la filosofía digital del Santander en España, y en Brasil se ha lanzado *Consignado* 100% digital, contratado por el móvil, *Web Casas*, una plataforma digital para la contratación del crédito inmobiliario y *Santander Pass*, una pulsera con tecnología NFC para pago por aproximación; en Polonia, la propuesta *As I Want it Account* permite al cliente decidir qué necesita y cómo pagar los productos y servicios ofrecidos.



3. En **excelencia operativa**, estamos trabajando con nuevos procesos más sencillos, eficientes y multicanal. Destacan entre otros:

- En México, se ha relanzado *Dinero Creciente*, con procesos más sencillos y tasas competitivas.
- En Brasil, hemos ampliado nuestro equipo de gestores comerciales para pymes, a la vez que impulsado paquetes de productos con condiciones personalizadas. Con el fin de incentivar el negocio inmobiliario se anunció la reducción de tipos de interés, con lo que la producción de hipotecas de particulares aumentó un 88% interanual y en el segmento de agronegocio se han inaugurado 12 tiendas, alcanzando una cuota de mercado del 8,6%.
- En Chile, se están realizando aperturas de sucursales *WorkCafé*, innovador modelo de sucursales, con áreas de *coworking*, cafetería y servicios financieros. En el 2017 se aceleró el plan de apertura pasando de 7 a 20 sucursales a lo largo del país.
- En Reino Unido se han lanzado nuevos procesos digitales. El 47% de las hipotecas se autorizaron *online*, la apertura del 38% de cuentas corrientes y el 51% de tarjetas de crédito se realizaron a través de canales digitales.

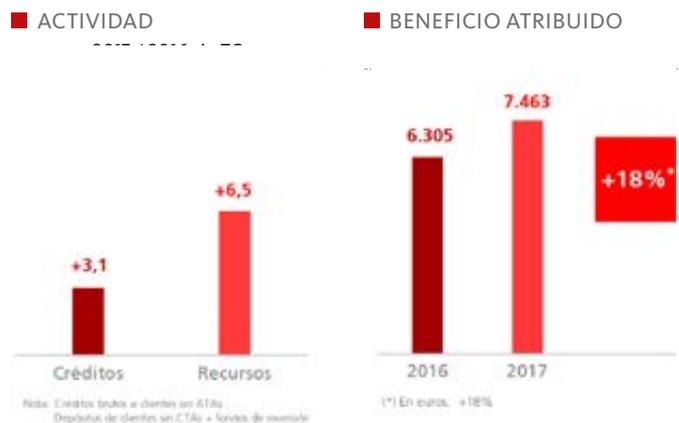
- En Estados Unidos lanzamiento de la tarjeta *Apple Pay* para clientes retail, y *Treasury Link*, plataforma de gestión de caja para clientes comerciales.

Por otro lado, *Santander InnoVentures* ha incorporado a su cartera tres nuevas empresas de tecnología financiera, las empresas británicas Pixoney y Curve, y la norteamericana Gridspace, ampliando su orientación hacia la inteligencia artificial como una tecnología que transformará la banca en los próximos años. También ha invertido en la empresa mexicana ePesos para promover la inclusión financiera.

Resultados

El beneficio asciende a 7.463 millones de euros, un 18% más que en 2016.

La cuenta de resultados se caracteriza por el impulso del margen de intereses (+8%), el buen desempeño de las comisiones (+10%) en prácticamente todas las unidades, la disciplina de costes y la reducción de dotaciones.



Estrategia en 2018

Consolidar nuestra cultura de servicio: Sencilla, Personal y Justa

Avanzar en la oferta de valor diferencial que nos da la presencia global para mejorar en la satisfacción de nuestros clientes

Seguir impulsando la transformación comercial para poner a disposición de los clientes productos, servicios y soluciones más sencillas, que hagan que nos distingamos por la excelencia operativa

Continuar avanzando en nuestra transformación digital con el objetivo de convertirnos en la mejor plataforma abierta de servicios financieros digitales

SANTANDER GLOBAL CORPORATE BANKING* (GCB)

Aspectos destacados 2017

1.821 M€
Beneficio Atribuido

Mejora la calidad de los ingresos de clientes, que aumentan el 2%, impulsados por los negocios de valor añadido y mayores comisiones que compensan el menor uso de balance

Mejora del posicionamiento en negocios de valor añadido, especialmente en emisiones de deuda y capital y servicios transaccionales regionales a través de *Cash Nexus*. Impulso de negocios de bajo consumo de capital como *export finance @ agent finance* y *trade finance*

Mejora continua de los servicios a clientes de la red minorista mediante la digitalización y personalización de productos

El beneficio atribuido aumentó el 1% y representa el 20% de las áreas operativas

* Variaciones en moneda constante

Estrategia

Las principales líneas de actuación a lo largo del año han sido:

- Prioridad en el uso eficiente del capital, mediante la asignación rigurosa del mismo a los distintos negocios y mayor velocidad en la rotación del balance. Asimismo, la creación del equipo de *Private Debt Mobilization* ha mejorado las capacidades de originación y distribución, ofreciendo soluciones de valor añadido y bajo consumo de capital a nuestros clientes.
- Consolidación del liderazgo en América Latina e Iberia en mercados de deuda, mercado de capitales, *project finance* y financiación a través de agencias de crédito a la exportación (ECAs). Importante crecimiento en el área M&A en la mayoría de geografías, con especial foco en el corredor Asia - América Latina.
- Desarrollo de dos productos en el negocio de *Global Transaction Banking (GTB)*: *Confirming*, con base en órdenes de compra, y el programa global de *Receivables Purchase Programme*. Ambas

GLOBAL CORPORATE BANKING (Millones de euros)

Resultados	2017	2016	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	2.478	2.528	(50)	(2,0)	(2,5)
Comisiones netas	1.627	1.407	221	15,7	15,9
Resultados netos por operaciones financieras	1.224	1.256	(33)	(2,6)	(1,9)
Resto ingresos	224	289	(66)	(22,7)	(23,9)
Margen bruto	5.552	5.480	72	1,3	1,2
Costes de explotación	(1.988)	(1.917)	(71)	3,7	4,8
Margen neto	3.564	3.563	1	0,0	(0,7)
Dotaciones insolvencias	(690)	(658)	(32)	4,9	0,8
Otros resultados	(70)	(76)	6	(7,5)	(7,3)
Resultado ordinario antes de impuestos	2.804	2.829	(25)	(0,9)	(0,9)
Impuesto sobre sociedades	(802)	(788)	(15)	1,9	2,3
Resultado ordinario de operaciones continuadas	2.002	2.042	(40)	(2,0)	(2,1)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado ordinario del ejercicio	2.002	2.042	(40)	(2,0)	(2,1)
Resultado atribuido a minoritarios	181	174	7	3,8	0,9
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	1.821	1.868	(47)	(2,5)	(2,4)
Neto de plusvalías y saneamientos*	—	(58)	58	(100,0)	(100,0)
Beneficio atribuido al Grupo	1.821	1.809	12	0,7	0,8
<i>Promemoria</i>					
Créditos a clientes (sin ATAs)	87.015	97.591	(10.576)	(10,8)	(5,4)
Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)	75.642	66.453	9.189	13,8	19,9

(*) En 2016, costes de reestructuración.

soluciones permiten a nuestros clientes optimizar el uso de capital circulante.

- Fortalecimiento de la integración con las redes de la Banca Comercial y de la oferta de productos de valor añadido a sus clientes.
- Mantenimiento de niveles de eficiencia líderes en la industria, gracias a un modelo de negocio centrado en el cliente, que combina capacidades globales y locales en la gestión del riesgo, el capital y la liquidez.

Actividad

- **Cash Management:** crecimientos de doble dígito con muy buen resultado, tanto en el negocio transaccional, como en el de recursos. El 2017 consolida a Nexus como una sólida y robusta solución para el negocio regional de nuestros clientes, con la obtención de mandatos muy significativos a través de la solución de *Santander Cash Nexus*, que ha duplicado el número de transacciones y su base de clientes activos, tanto los gestionados por SGCB como por Banca Comercial.
- **Export Finance @ Agency Finance:** Santander consolida su posición de liderazgo, siendo uno de los mayores bancos del mundo por volumen de activos gestionados. En 2017 se ha trabajado en nuevas originaciones en mercados *non-core* donde este negocio tiene un alto potencial.
- **Trade @ Working Capital Solutions:** fuerte crecimiento respecto al año anterior, especialmente en los productos de *Confirming* y *Receivables*, donde hay que destacar las significativas mejoras realizadas en la oferta que han permitido duplicar el Negocio en *Receivables* estructurados.
- En **Corporate Finance:** destaca la participación de *Equity Capital Markets* en la ampliación de capital de Unicredit y en la IPO de BR Distribuições. En M&A, el asesoramiento en exclusiva a China Merchants para la adquisición de la terminal de Container Paranaguá en Brasil y el asesoramiento realizado al fondo australiano First State en la adquisición de Ancora Wind Portfolio en Portugal.
- En el **Mercado de capitales de deuda:** Santander mantiene su posición de liderazgo en Latinoamérica. Nuevamente somos la entidad que más operaciones ha realizado en la región liderando colocaciones de bonos soberanos, como el de la República Argentina, así como de emisores corporativos brasileños, chilenos, argentinos y mexicanos, entre otros. Adicionalmente destaca la sólida posición en Europa y Estados Unidos, liderando emisiones en las tres principales divisas para empresas como: The Coca Cola Company, BASF, VW, Iberdrola, Enel, Unilever, Nestlé, entre otras. También para emisores financieros como Wells Fargo y Barclays.
- **Préstamos corporativos sindicados:** destaca el rol relevante de Santander en las operaciones más significativas relacionadas con la actividad de M&A, entre otras: Gerdau, Chemchina / Syngenta, Reckitt Benckiser, Fresenius o Vidrala.
- En **Financiaciones Estructuradas:** somos líderes en Latinoamérica, España y Reino Unido. Destaca la financiación de la M6 (mayor transacción de M&A sobre activos de infraestructuras en Reino Unido), la colocación de uno de los mayores *Project Bonds* en Europa para financiar la autopista Pedemontana-Veneta, la financiación del parque más grande de renovables del año en EE.UU. (Mount Signal III propiedad de Capital Dynamics) y la

■ RANKING EN 2017

Revista	Área	Premio / Ranking
Euromoney	SGCB	Best Investment Bank in Mexico and Chile
Latin Finance	SGCB	Best Infrastructure Bank 2017 in Mexico and Brazil
Global Finance	Global Debt Financing	Best Debt Bank Latam
Infrastructure Investor	Global Debt Financing	Latin America Bank of the year
Euromoney	Global Markets	Best Liquidity Provider Euro Covered Bond
MTN-I	Global Markets	2017 mtn-i Award in the Power Performer category for Senior Non-Preferred Debt Leadership
Risk Magazine	Global Markets	#2 Risk Solutions House of the Year
Market Axess	Global Markets	#1 E-Flows FRN European Corporate Bonds
Institutional Investor	Global Markets	#1 Corporate Access (Research) in Mexico
Institutional Investor	Global Markets	#1 Latin America Research Team- sector winners: Equity Strategy, Electric Utilities, Transportation
Institutional Investor	Global Markets	#1 Equity Research in Iberian markets
TFR	Global Transaction Banking	Best Trade Bank in Latin America
Global Capital	Corporate Finance	Best Equity Capital Raising by a Listed Company: Banco Popular's € 2.5bn rights issue 2016
Global Capital	Corporate Finance	ECM Deal of the Year in Iberia: Banco Popular's € 2.5bn rights issue 2016
Latin Finance	Corporate Finance	Cross-Border M&A Deal of the Year: State Power Investment Corp/Pacific Hydro 2016

4. INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

Información por negocios globales

financiación del parque eólico más grande de Latinoamérica, desarrollado por Zuma Energía en México.

- Por último, buenos resultados en la actividad de **Mercados**, por la evolución del negocio de ventas y la mayor aportación de la gestión de libros, con crecimientos significativos en España y Reino Unido. También fuerte crecimiento en el negocio de intermediación de renta variable, destacando Iberia, Brasil, México y EE.UU.

Resultados

Beneficio atribuido de 1.821 millones de euros con aumento interanual del 1%, apoyados en la fortaleza y diversificación de los

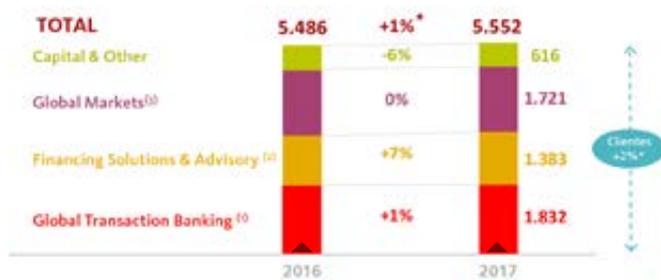
ingresos de clientes. Los ingresos representan el 11% y el beneficio atribuido el 20% de las áreas operativas del Grupo.

Los ingresos provenientes de las actividades de *Corporate Finance* y *Global Transaction Banking* aumentan, impulsados por las comisiones y resultados por operaciones financieras, principalmente, y tras el buen comportamiento de Reino Unido, Europa continental y México. La positiva evolución de mercados más que compensa la pérdida de DVA derivada de la contracción del coste del riesgo del Grupo Santander.

Por su parte, los costes crecen el 5%, mientras que las dotaciones se mantienen estables.

■ DESGLOSE DEL MARGEN BRUTO

(Millones de euros constantes)



(*) En euros: ingresos totales +1%; clientes +2%

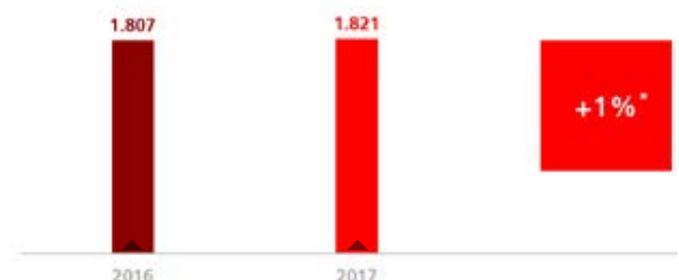
(1) Global Transaction Banking: incluye los negocios de *cash management*, *trade finance*, financiación básica y custodia.

(2) 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*.

(3) 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.

■ BENEFICIO ATRIBUIDO

(Millones de euros constantes)



(*) En euros: +1%

Estrategia en 2018

Capturar flujos internacionales de negocio entre los países en los que el Grupo tiene presencia, ampliando la oferta de productos de alto valor añadido e incrementando la penetración en el negocio de nuestra franquicia de clientes

Relanzar el negocio de las franquicias de Reino Unido y EE.UU. para acelerar su crecimiento

Continuar con el desarrollo y la integración de la factoría de productos de SGCB para clientes de la red de Banca Comercial

Mantener el modelo de negocio de bajo consumo de capital, con una rotación disciplinada del balance

Transformar la infraestructura tecnológica y de riesgos en una plataforma simplificada, escalable y digital

5

INFORME DE GESTIÓN DEL RIESGO

- ▶ **198 Resumen ejecutivo**
- ▶ **200 A. Modelo de gestión y control de riesgos**
 - 201 A1. Mapa de riesgos
 - 201 A2. Gobierno de riesgos
 - 203 A3. Cultura de riesgos - Risk Pro
 - 204 A4. Procesos y herramientas de gestión
- ▶ **211 B. Entorno y próximos retos**
- ▶ **213 C. Perfil de riesgo**
 - 213 C1. Riesgo de crédito
 - 243 C2. Riesgo de mercado de negociación, estructural y liquidez
 - 264 C3. Riesgo operacional
 - 274 C4. Riesgo de cumplimiento y conducta
 - 285 C5. Riesgo de modelo
 - 287 C6. Riesgo estratégico
 - 288 C7. Riesgo de capital





RESUMEN EJECUTIVO

Principios del modelo de gestión y control de riesgos

páginas de 200 a 210

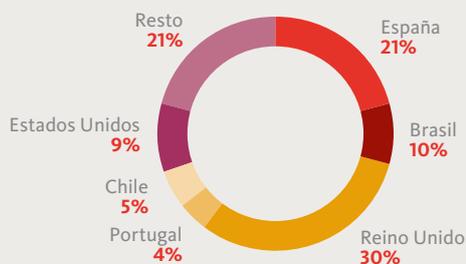
- ▶ Gestión avanzada e integral de todos los riesgos con un enfoque *forward-looking*.
- ▶ Líneas de defensa que permiten gestionar el riesgo en su origen, su control y supervisión y una evaluación independiente.
- ▶ Una cultura de riesgos integrada en toda la organización.
- ▶ Un modelo de filiales autónomas bajo un gobierno robusto, que mantiene la independencia entre las funciones de gestión y control de riesgos.
- ▶ Una adecuada gestión de la información e infraestructura tecnológica.
- ▶ Riesgos gestionados por las unidades que los generan.

Estos principios, junto con un conjunto de herramientas/procesos clave interrelacionados en la planificación de la estrategia del Grupo, permiten obtener un marco de control robusto.

Consolidación de la mejora del perfil de riesgo de crédito

páginas de 213 a 242

RIESGO DE CRÉDITO A CLIENTES POR GEOGRAFÍAS



TASA DE MORA



COSTE DE CRÉDITO¹



1. Coste del crédito = dotaciones insolvencias 12 meses/inversión crediticia media.

- ▶ Más del 80% del riesgo corresponde a Banca Comercial. Adecuada diversificación geográfica y sectorial.
- ▶ Se consolida la tendencia de mejora de los principales indicadores de calidad crediticia del Grupo, siendo a diciembre de 2017 (exc-Popular):
 - ▶ La tasa de morosidad continúa su descenso hasta el 3,38%, con una reducción de 55 pb respecto al cierre de 2016, destacando Portugal, España, Polonia y Brasil.
 - ▶ Las dotaciones en diciembre se reducen a 8.997 millones de euros, un 5,5% respecto al mismo período del año anterior, principalmente por SCUSA, SCF y España.
 - ▶ El coste de crédito desciende al 1,12% (-6 pb), en línea con la mejora del perfil crediticio.
 - ▶ La tasa de cobertura se mantiene estable en torno al 71%.

Riesgo de mercado de negociación, liquidez y estructurales

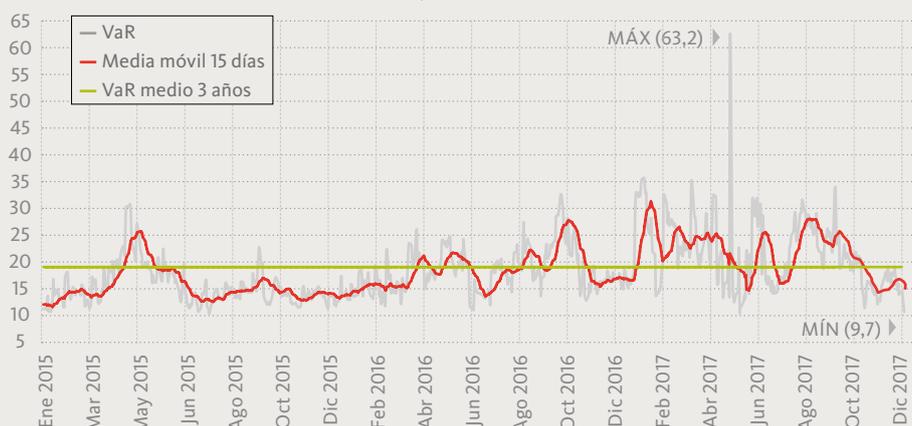
páginas de 243 a 263

Riesgo de mercado de negocio

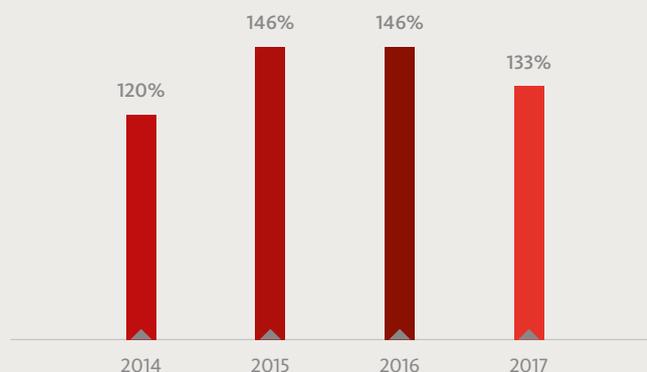
- ▶ La operativa está centrada en el servicio a clientes y la gestión activa de la cartera diversificada geográficamente.
- ▶ Una estructura de balance adecuada permite reducir el impacto de las variaciones de los tipos de interés sobre el margen y el valor de los recursos propios.
- ▶ Ratio *core capital* cubierta en torno al 100% frente a movimientos de tipos de cambio.

EVOLUCIÓN VAR 2015-2017 (EXC. POPULAR)

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal un día



■ RATIO DE COBERTURA DE LIQUIDEZ A CORTO PLAZO (LCR)



Riesgo de liquidez

- ▶ 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 y sólidos colchones de activos líquidos.
- ▶ La ratio de largo plazo (NSFR) se mantiene por encima del 100% y la de corto plazo se sitúa en niveles del 133%, cumpliendo el requerimiento regulatorio del 80%.
- ▶ Las métricas de liquidez de corto y largo plazo, así como las relacionadas con activos con cargas y escenarios de estrés, se sitúan dentro de los niveles de apetito de riesgo establecidos en cada una de las unidades del Grupo.

Riesgos no financieros

páginas de 264 a 284

Riesgo operacional

- ▶ Finalización del proyecto de transformación para la gestión avanzada de riesgo operacional.
- ▶ Refuerzo en la estrategia de ciberriesgo, con la mejora de las capacidades de anticipación, defensa y concienciación.
- ▶ Evolución de las metodologías de controles y riesgos críticos para la priorización en su gestión.

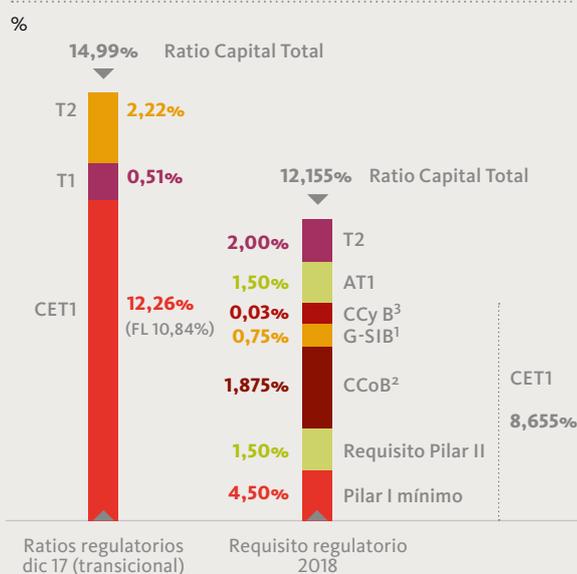
Riesgo de cumplimiento y conducta

- ▶ Desarrollo de iniciativas para responder al creciente interés de los inversores, clientes y accionistas por los aspectos relacionados con sostenibilidad y cambio climático.
- ▶ Incremento de la presión de los supervisores sobre la protección al consumidor y la gestión de las reclamaciones de clientes.
- ▶ Retos derivados de nuevas regulaciones relevantes: MiFID II, GDPR, PSD II, 4ª Directiva de AML.

■ Riesgo de capital

páginas de 288 a 290

■ CAPITAL REGULATORIO (PHASE IN)



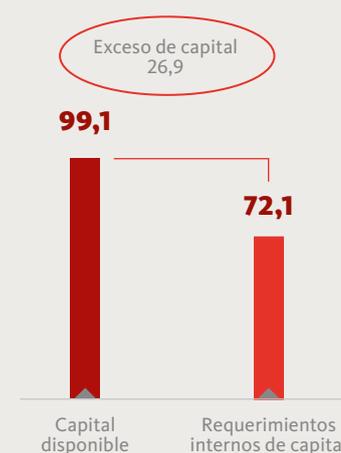
■ APR* POR TIPO DE RIESGO



* Activos ponderados por riesgo

■ CAPITAL ECONÓMICO (EXC. POPULAR)

Miles de millones de euros



1. Colchón para entidades de importancia sistémica global.
2. Colchón de conservación de capital.
3. Colchón de capital anticíclico. Calculado con cifras a diciembre 2017 y exigible a 1 de enero de 2018.

- ▶ El Grupo mantiene una posición de solvencia confortable tanto en términos de capital regulatorio, como de capital económico.

- ▶ La distribución de los requerimientos de capital por tipo de riesgo se mantiene estable respecto al año anterior.

RESUMEN EJECUTIVO

A. MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

1. Mapa de riesgos
2. Gobierno de riesgos
3. Cultura de riesgos - *Risk Pro*
4. Procesos y herramientas de gestión

B. ENTORNO Y PRÓXIMOS RETOS

C. PERFIL DE RIESGO

A. Modelo de gestión y control de riesgos

Desde su fundación en 1857, Banco Santander ha tenido entre sus prioridades fomentar la gestión anticipativa de los riesgos, bajo un entorno de control robusto. Esto le ha permitido afrontar de forma adecuada los cambios del entorno económico, social y regulatorio en el que desarrolla su actividad, contribuyendo al progreso de las personas y las empresas.

En consecuencia, la gestión de riesgos es una de las funciones clave para que Santander siga siendo un banco sólido, seguro y sostenible, que garantiza una gestión alineada con los intereses de nuestros empleados, clientes, accionistas y la sociedad.

El modelo de gestión y control de riesgos de Grupo Santander se basa en los principios que se indican a continuación, los cuales, además de estar alineados con la estrategia y el modelo de negocio del Grupo, tienen en cuenta los requerimientos de los reguladores y supervisores, así como las mejores prácticas del mercado:

1. Una gestión avanzada e integral de los riesgos con un enfoque *forward-looking*, que permite mantener un perfil de riesgo medio-bajo, a través del apetito de riesgo definido por el consejo de Banco Santander y de la identificación y evaluación de todos los riesgos.

2. Líneas de defensa que permiten gestionar el riesgo en su origen, su control y supervisión, así como una evaluación independiente.

3. Un modelo de filiales autónomas bajo un gobierno robusto basado en una estructura clara de comités, que mantiene la independencia entre las funciones de gestión y control de riesgos.

4. Una adecuada gestión de la información e infraestructura tecnológica que permite la identificación, evolución, gestión y comunicación a los niveles adecuados de todos los riesgos.

5. 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.

6. Todos los riesgos son gestionados por las unidades que los generan.

Estos principios, junto con un conjunto de herramientas y procesos interrelacionados en la planificación de la estrategia del Grupo (apetito de riesgo, *risk identification and assessment*, análisis de escenarios, *risk reporting framework*, procesos presupuestarios, etc.), configuran un marco de control clave a la hora de desarrollar el control del perfil de riesgo.

A.1. Mapa de riesgos

Grupo Santander establece en su marco general de riesgos las siguientes tipologías de riesgos de primer nivel:

- ▶ **Riesgo de crédito:** es el riesgo de pérdida financiera producida por el incumplimiento o deterioro de la calidad crediticia de un cliente o un tercero, al cual Grupo Santander ha financiado o por el cual se ha asumido una obligación contractual.
- ▶ **Riesgo de mercado:** aquel en el que se incurre como consecuencia de cambios en los factores de mercado que afecten al valor de las posiciones en las carteras de negociación.
- ▶ **Riesgo de liquidez:** es el riesgo de que el Grupo no disponga de los activos financieros líquidos necesarios para cumplir con sus obligaciones a su vencimiento o solo pueda obtenerlos a un alto coste.
- ▶ **Riesgo estructural:** es el riesgo derivado de la gestión de las distintas partidas del balance, tanto en la cartera bancaria como en relación con las actividades de seguros y pensiones.
- ▶ **Riesgo de capital:** es el riesgo de que Grupo Santander no disponga del capital suficiente, en cantidad o calidad, para cumplir sus objetivos internos de negocio, requisitos regulatorios o expectativas del mercado.
- ▶ **Riesgo operacional:** se define como el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, las personas y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal¹.
- ▶ **Riesgo de conducta:** es el que surge de prácticas, procesos o comportamientos que no son adecuados o que incumplen la normativa interna, la legalidad o los requerimientos de supervisión.
- ▶ **Riesgo reputacional:** se define como el riesgo de un impacto económico negativo, actual o potencial, debido a un menoscabo en la percepción del Banco por parte de los empleados, clientes, accionistas/inversores y la sociedad en general.
- ▶ **Riesgo de modelo:** es el riesgo de pérdida derivado de predicciones imprecisas, que puedan dar lugar a que el Banco tome decisiones subóptimas, o del uso inadecuado de un modelo.
- ▶ **Riesgo estratégico:** es el riesgo de pérdidas o perjuicios derivados de decisiones estratégicas, o de su mala implementación, que afecten los intereses a largo plazo de nuestros principales grupos de interés, o de una incapacidad para adaptarse a la evolución del entorno.

Todo riesgo identificado debe ser referenciado, para organizar la gestión, el control y la información sobre el mismo, a los tipos de riesgo básicos mencionados anteriormente.

A.2. Gobierno de riesgos

Para el buen desarrollo de la función de riesgos, el Grupo cuenta con un gobierno robusto que vela por una adecuada y eficiente toma de decisiones de riesgos, y por el control efectivo de los mismos dentro del apetito de riesgo definido.

El **Group Chief Risk Officer (GCRO)**, responsable de esta función en el Grupo, realiza una labor de asesoramiento y *challenge* a la línea ejecutiva y reporta de forma independiente a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, así como al consejo.

■ A.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 y todas las funciones de apoyo que generan exposición a un riesgo constituyen la primera línea de defensa frente al mismo. Estas funciones son responsables de establecer un entorno de gestión de los riesgos que generan que

asegure la permanencia de los mismos dentro del apetito aprobado y los límites definidos.

La segunda línea de defensa está constituida por la función de control de riesgos y por la función de cumplimiento y conducta. Estas funciones supervisan y cuestionan de manera independiente las actividades de gestión de riesgos realizadas por la primera línea de defensa.

Es responsabilidad de estas funciones velar por que los riesgos se gestionen de acuerdo con el apetito de riesgo definido por la alta dirección y promover en toda la Organización una sólida cultura de riesgos. Debe, además, facilitar orientación, consejo y juicio experto en todas las materias relevantes relativas al riesgo.

Auditoría interna, como tercera línea de defensa. En su labor de última capa de control, evalúa de forma regular que las políticas, métodos y procedimientos son adecuados y están implementados de forma efectiva en la gestión y control de todos los riesgos.

1. El riesgo legal engloba, entre otros, la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones del supervisor o de acuerdos privados entre las partes.

Las funciones de control de riesgos, de cumplimiento y conducta y 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.

■ A.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 Grupo Santander recae en última instancia en el consejo de administración, del que emanan las facultades que se delegan en comisiones y comités, los cuales se diferencian en órganos para el control independiente y órganos para la toma de decisiones. 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 todos los riesgos.

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 presidida por un consejero independiente y compuesta por consejeros externos o no ejecutivos, con una representación mayoritaria de consejeros independientes.

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 la 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 de actividad económica, 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 del Banco 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 de la Entidad 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 analizar las posibles consecuencias para el Grupo.

- Revisar la política de responsabilidad social corporativa de la Sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor, y seguimiento de la estrategia y prácticas en esta materia, evaluando su grado de cumplimiento.

Comité de control de riesgos (CCR):

Este órgano colegiado se ocupa del control efectivo de los riesgos, velando por que los mismos se gestionen 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 potenciales y su impacto en el perfil de riesgo del Grupo.

Este comité está presidido por el *Group Chief Risk Officer* (GCRO) y está compuesto por ejecutivos de la Entidad. Están representados, entre otras, la función de riesgos, que ejerce la presidencia, y las funciones de cumplimiento y conducta, financiera e intervención general y control de gestión. Participarán de forma periódica los responsables de la función de riesgos (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 de todos los riesgos, de acuerdo a las facultades atribuidas por el consejo de administración.

El comité toma 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 el consejero delegado y está compuesto por consejeros ejecutivos, y la alta dirección de la Entidad, estando representadas, entre otras, las funciones de riesgos, financiera y de cumplimiento y conducta. El GCRO tiene derecho de veto sobre las decisiones de este comité.

■ A.2.3. 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 la relación entre las filiales y el Grupo, incluyendo la participación de este en la toma de decisiones relevantes mediante su validación.

Respetando estos principios y fundamentos comunes, 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 en las materias que le son propias.

Asimismo, para asegurar el control de los riesgos en Santander, el modelo de gobierno Grupo-Filiales 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 de la corporación 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-Filiales 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, tanto regulatorios como 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 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 filiales, en la medida en que afectan al perfil de riesgo del Grupo.

A.3. Cultura de riesgos - Risk Pro

La cultura corporativa **The Santander Way** lleva consigo una sólida cultura de riesgos denominada *risk pro*.

La gestión de riesgos se sustenta en una cultura común que conlleva que cada persona entienda y gestione los riesgos en los que incurre en el día a día.

La solidez de la cultura de riesgos de Grupo Santander es uno de los motivos principales que le han permitido afrontar las variaciones de los ciclos económicos, las nuevas exigencias de los clientes y el aumento de la competencia, y por los cuales está considerado como una entidad en la que confían sus clientes, empleados, accionistas y el conjunto de la sociedad.

En un contexto de constantes cambios, con nuevos tipos de riesgos y la imposición de unos requisitos cada vez más exigentes por parte de los organismos reguladores, Grupo Santander mantiene un excelente nivel de gestión de riesgos que le permite conseguir un crecimiento sostenible.

La excelencia en la gestión de riesgos es, por tanto, una de las prioridades estratégicas que han dado forma al desarrollo del Grupo. Ello conlleva la prudencia en la gestión de riesgos y la interiorización de una sólida cultura de riesgos en toda la organización, que entienden y aplican todos los empleados de Grupo Santander.

La cultura *risk pro* se refuerza en todas las unidades de Grupo Santander por medio de los siguientes elementos comunes:

- **El ciclo de vida de los empleados.** Desde la fase de selección y contratación y a lo largo de toda su carrera profesional, se concientia a los empleados para que sean personalmente responsables en la gestión de los riesgos.

Por lo tanto, la gestión de riesgos se incluye en los planes de formación de todos los empleados. La *Risk Pro Banking School*, junto con los demás centros de formación en materia de riesgos,

contribuye a definir las líneas estratégicas de la formación para dar una respuesta adecuada a nuestros profesionales de acuerdo a las prioridades del Grupo, así como a difundir la cultura de riesgos y a desarrollar los mejores talentos.

En 2017, se impartieron 358.462 horas de formación, de las que se beneficiaron 140.527 empleados del Grupo.

Como consecuencia de ello, el *Encuesta de Compromiso Global 2017 (2017 Global Engagement Survey)* de Grupo Santander concluyó que el 94% de sus empleados estimaba que podía detectar y responsabilizarse personalmente de los riesgos a los que se enfrenta en su trabajo cotidiano.

- **Comunicación.** Por medio de los distintos canales de comunicación y de acciones individualizadas en las que participan los principales gestores de riesgos, se difunden conductas, prácticas óptimas e iniciativas que ejemplifican la cultura de riesgos. Por otra parte, se ha potenciado el espacio web en el que se recoge toda la información necesaria para una gestión avanzada de los riesgos.
- **Evaluación de la cultura de riesgos.** Grupo Santander lleva a cabo una valoración sistemática y constante de la cultura de riesgos del Grupo, con el fin de detectar posibles mejoras e implantar planes de actuación. Para ello, se han definido indicadores globales que sirven para evaluar la penetración y la difusión de la cultura de riesgos dentro del Grupo.
- **Gobierno.** La cultura de riesgos y la gestión de riesgos se sustentan en un robusto gobierno interno.
- **Gestión avanzada de los riesgos (Advanced Risk Management, ARM).** ARM es el reflejo de la importancia de contar con una sólida cultura de riesgos. Para Grupo Santander, la gestión avanzada de los riesgos es un aspecto prioritario en su objetivo a largo plazo para seguir siendo un banco sólido y sostenible.

A.4. Procesos y herramientas de gestión

Grupo Santander define una serie de procesos clave para la gestión y el control de riesgos en todo el Grupo, los cuales se detallan a continuación:



- **Planificación.** Es el proceso por el que se establecen los objetivos de negocio e incluye la formulación de los tipos y niveles de riesgo que el negocio puede y está dispuesto a asumir para el logro de dichos objetivos.
- **Identificación.** La identificación de los riesgos es un componente esencial para su gestión y control efectivos. Todos los empleados son responsables de identificar los riesgos externos e internos para el negocio de manera oportuna, asegurando que se categorizan de acuerdo al mapa de riesgos anteriormente mencionado.
- **Evaluación.** Una vez identificados, los riesgos son evaluados, determinando la probabilidad, impacto y materialidad de los mismos en diferentes escenarios.
- **Toma de decisiones y ejecución.** Las decisiones son necesarias para gestionar el perfil de riesgo del negocio dentro de los límites aprobados en la fase de planificación y para alcanzar los objetivos del negocio. También es necesario tomar decisiones estratégicas para gestionar riesgos materiales y emergentes dentro de las atribuciones otorgadas a los comités o a las personas, y de acuerdo con los poderes delegados por el consejo de administración.
- **Seguimiento del desempeño respecto al plan.** La gestión y el control de riesgos contemplan el seguimiento periódico del desempeño del negocio y su comparación con los planes aprobados. Todos los planes y métricas de riesgos deben incluir niveles de alerta (*triggers*) y mecanismos de escalado bien definidos.
- **Mitigación (Medidas para corregir desviaciones del plan).** Si la actividad de seguimiento pone de manifiesto desviaciones probables o efectivas del desempeño, más allá de los niveles de alerta aprobados, se consideran medidas de mitigación que permitan devolver el desempeño a niveles aceptables.
- **Información.** Estos procesos sobre riesgos incluyen la elaboración y presentación de información de gestión relevante y precisa, asegurando la comunicación recurrente sobre la marcha del negocio, así como el escalado urgente de situaciones imprevistas que lo requieran.

A su vez, debe proporcionar el respaldo necesario para asegurar la efectividad de los procesos mencionados anteriormente.

Para el desarrollo de los procesos descritos, el Grupo Santander cuenta con una serie de herramientas entre las cuales destacan las siguientes:

 <p>Apetito de riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas métricas con mayor granularidad e incorporación de métricas adicionales. • Consolidación de los sistemas de gestión y control del apetito de riesgo en la corporación y en las unidades. 	 <p>Risk identification and Assessment (RIA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplificación, mejora e interacción de las comunidades de control según los nuevos estándares. • Evaluación más robusta y completa del entorno de control que mide la implementación del modelo de gestión. 	 <p>Análisis de escenarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del modelo operativo y de control de la ejecución de los ejercicios de planificación de capital. • Evolución de metodologías de proyección de provisiones y de la infraestructura a tecnología <i>big data</i> incrementando la potencia analítica y de <i>reporting</i>. 	 <p>Risk Reporting Framework (RRF)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras estructurales y operativas para reforzar la información de todos los riesgos a todos los niveles. • Consolidación del modelo de gobierno de la información de riesgos y el <i>reporting</i>.
---	--	--	--

■ A.4.1. 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 riesgos, una vez que estas hayan sido validadas por el Grupo.

Toda la organización comparte un mismo modelo 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*).

Modelo de negocio 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 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 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 jurídicamente independientes y autónomas 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 modelo 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 estrés.
- **Vinculación con los planes estratégicos y de negocio e integración en la gestión** (plan trienal, presupuesto anual, ICAAP, ILAAP y planes de recuperación y resolución). 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 C.1.5. Ciclo de riesgo de crédito, C.2.2.3, y C.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.

La conexión entre el apetito de riesgo de crédito del Grupo y la gestión de las carteras de crédito, se instrumenta, formaliza y materializa a través de los Planes Estratégicos Comerciales (PECs), donde se definen las políticas de crédito y planes de medios necesarios para la consecución de las estrategias comerciales. La trasposición y el aterrizaje de las métricas de riesgo de crédito englobadas en el apetito de riesgos del grupo fortalece el control sobre las carteras de crédito. En cada PEC se recogen las métricas de apetito de riesgo que corresponden al segmento de dicho PEC, realizándose además el control del apetito de riesgo a través de límites de cartera y para la nueva producción con el fin de anticipar el perfil de riesgo de la cartera.

De esta forma, los cambios en el apetito de riesgo se pueden trasladar a cambios en los límites y controles utilizados en la gestión de riesgos de Santander, y cada una de las áreas de negocio y de riesgos tiene la responsabilidad de verificar que los límites y controles utilizados en su gestión cotidiana están fijados de manera que no se puedan incumplir los límites de apetito de riesgo. La función de control y supervisión de riesgos validará después esta evaluación, asegurando la adecuación de los límites de gestión al apetito de riesgo.

Ejes del apetito de riesgo

El apetito de riesgo se expresa a través de límites sobre métricas cuantitativas e indicadores cualitativos que miden la exposición o perfil de riesgo de la Entidad por tipo de riesgo, cartera, segmento y línea de negocio, tanto en las condiciones actuales como estresadas. Dichas métricas y límites de apetito de riesgo se articulan en cinco grandes ejes que definen el posicionamiento que la alta dirección de Santander desea adoptar o mantener en el desarrollo de su modelo de negocio:

- La **volatilidad** en la cuenta de **resultados** que el Grupo esté dispuesto a asumir.
- La posición de **solventia** que el Grupo quiere mantener.
- La posición de **liquidez** mínima de la que el Grupo quiera disponer.
- Los niveles máximos de **concentración** que el Grupo considera razonable asumir.
- **Riesgos no financieros y transversales.**

EJES DEL APETITO DE RIESGO Y PRINCIPALES MÉTRICAS

Volatilidad resultados	Solventia	Liquidez	Concentración	Riesgos no financieros y transversales
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida máxima que el Grupo está dispuesto a asumir ante un escenario de tensión ácido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición mínima de capital que el Grupo está dispuesto a asumir en un escenario de tensión ácido. • Máximo nivel de apalancamiento que el Grupo está dispuesto a asumir en un escenario de tensión ácido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima posición de liquidez estructural. • Mínima posición de horizontes de liquidez que el Grupo está dispuesto a asumir ante distintos escenarios de tensión ácidos. • Mínima posición de cobertura de liquidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración por cliente individual. • Concentración en contrapartidas <i>non investment grade</i>. • Concentración en grandes exposiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores cualitativos sobre riesgos no financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Fraude • Tecnológicos • Seguridad y ciberriesgo • Litigios • Otros... • Pérdidas por riesgo operacional máximas. • Perfil de riesgo máximo.

Volatilidad de resultados

Su objetivo es acotar la potencial volatilidad negativa de los resultados proyectados en el plan estratégico y de negocio ante condiciones de estrés.

En este eje se recogen métricas que miden el comportamiento y evolución de pérdidas reales o potenciales sobre el negocio.

Los ejercicios de estrés incluidos en este eje miden el nivel máximo de caída de resultados, ante condiciones adversas, en los principales tipos de riesgo a los que está expuesto el Banco y con probabilidades de ocurrencia plausibles y similares por tipo de riesgo (de forma que sean agregables).

Solvencia

Este eje tiene por objeto asegurar que el apetito de riesgo considera de forma adecuada el mantenimiento y conservación de los recursos propios de la Entidad, preservando el capital por encima de los niveles marcados por los requisitos regulatorios y las exigencias del mercado.

Su objetivo es determinar el nivel de capital mínimo que la Entidad considera necesario mantener para asumir pérdidas potenciales en condiciones tanto normales como estresadas y derivadas de su actividad y de sus planes de negocio y estratégicos.

Este enfoque de capital, incluido en el modelo de apetito de riesgo, es complementario y consistente con el objetivo de capital aprobado dentro del proceso de planificación de capital implementado en el Grupo y que se extiende a un periodo de tres años. (Para mayor detalle ver el 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.

El apetito de riesgo de liquidez de Santander establece unos exigentes objetivos de posición y horizontes de liquidez ante escenarios de estrés sistémicos (local y global) e idiosincráticos. Adicionalmente se fija un límite sobre una ratio de financiación estructural que pone en relación los depósitos de clientes, recursos propios y emisiones a medio y largo plazo con las necesidades estructurales de financiación, 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 actividad inmobiliaria y en carteras con perfil de riesgo elevado. Igualmente, 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

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, riesgo reputacional y riesgo de modelo.

A.4.2. Risk identification and assessment (RIA)

Grupo Santander realiza la identificación y valoración de los distintos tipos de riesgo involucrando a las diferentes líneas de defensa en su ejecución con el fin de reforzar su gestión de riesgos avanzada y proactiva, estableciendo estándares de gestión que cumplen con los requerimientos regulatorios y que están alineados con las mejores prácticas de mercado, siendo también un mecanismo de transmisión de la cultura de riesgos.

La función comprende todos aquellos procesos de identificación y evaluación de riesgos, así como su integración, en el perfil de riesgos de Grupo Santander, sus unidades y actividades, permitiendo asimismo la actualización del mapa de riesgos.

Además de **identificar y valorar el perfil de riesgo** del Grupo por tipo 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 tipos de riesgo a través de un conjunto de métricas e indicadores calibrados en base a estándares internacionales.
- **Valoración del entorno de control**, que evalúa el grado de implementación del modelo de gestión objetivo establecido de acuerdo a estándares avanzados.
- **Análisis prospectivo de la unidad** en base a métricas de estrés y/o identificación y valoración de las principales amenazas al plan estratégico (**Top risks**), permitiendo establecer planes de acción específicos para mitigar sus potenciales impactos y realizando un seguimiento de los mismos.

Cada uno de los bloques metodológicos tienen valor en sí mismos en la gestión de riesgos y permiten además obtener una visión completa y holística del perfil de riesgo. Entre otros usos, destacan la valoración del nivel de riesgo de las diferentes métricas e indicadores utilizados y su integración en las políticas y límites de gestión, la consideración de la valoración del entorno de control en la planificación de auditoría interna, la utilización de los *Top risks* como *inputs* para la generación de escenarios idiosincráticos en la planificación de capital, liquidez y planes de recuperación y resolución, así como el análisis del perfil de riesgo de las unidades y el Grupo, sirviendo como contraste para otros *assessments* externos del Banco.

RIA permite fortalecer la gestión y control de riesgos en Grupo Santander para acometer más y mejor negocio en aquellos mercados en los que opera sin poner en peligro su cuenta de pérdidas y ganancias, ni los objetivos estratégicos definidos, reduciendo la volatilidad de sus resultados.

Durante 2017, la función ha evolucionado en base a tres ejes principales asegurando la simplificación, el fortalecimiento de la interacción de las comunidades de control y la completitud del perfil de riesgo.

- Actualización de los estándares de entorno de control considerando la evolución de la industria, modelos internos de gestión y expectativas regulatorias:
 - i) Se ha desarrollado una arquitectura conceptual homogénea que permite realizar análisis y evaluaciones consistentes por funciones/unidades y simplifica la ejecución/explotación de datos, así como el reporte a la alta dirección.
 - ii) Simplificación de los ejercicios de valoración del entorno de control.
 - iii) Mayor involucración de los diferentes integrantes de las funciones de control, con especial énfasis en las funciones locales y corporativas de control de riesgos y auditoría interna (comunidades de control).
 - iv) Priorización de áreas de mejora identificadas de acuerdo a la materialidad de las mismas.
- Nueva plataforma tecnológica para facilitar la explotación de datos y facilitar la ejecución de los procesos:
 - i) Automatización de procesos manuales.
 - ii) Acceso en tiempo real a la información de los diferentes ejercicios en todas las unidades.
 - iii) Solución tecnológica interna con seguridad lógica y experiencia del usuario mejoradas.
 - iv) Módulo de reporte de la información que permite diseñar y generar reportes *ad hoc*.
- Incremento del alcance del ejercicio por tipo de riesgo y geografía.

RIA, dentro de un proceso de revisión y mejora continua, durante los próximos meses se centrará en la revisión de los **indicadores y métricas de riesgo**, incrementar el perímetro de actuación por tipo de riesgo y geografía, y continuar fortaleciendo la cultura de riesgos en las diferentes líneas de defensa del Grupo.

■ A.4.3. 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 la Entidad 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 robusta y de gran utilidad 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 de este 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) 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 gobierno 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 ejercicio de estrés de la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés), ejecutado y reportado con periodicidad bianual, 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.

A partir del 1 de enero de 2018, los procesos, modelos y metodologías de análisis de escenarios incorporarán los nuevos requerimientos normativos de provisiones (IFRS 9).

Usos del análisis de escenarios

Las guías de la EBA establecen que el análisis de escenarios debería ser parte del marco de gestión de riesgos e integrarse en los procesos de gestión de las entidades. En ese sentido, se requiere de una visión *forward looking* en la gestión de riesgos, en la planificación estratégica, de capital y de liquidez.

Como parte del marco de control y de gestión del Grupo, se incorpora el análisis de escenarios, lo que asegura una identificación y reacción rápidas ante cualquier impacto que pudiera afectar la solvencia o liquidez del mismo.

Con este objetivo, incluye una revisión sistemática de la exposición a los diferentes tipos de riesgos, no solo en un caso base, sino también simulando diversos escenarios adversos, garantizando que el nivel de riesgo asumido cumple con los objetivos y límites establecidos.

El análisis de escenarios está integrado en varios procesos clave de la Entidad:

- **Usos regulatorios:** en los que se realizan ejercicios de estrés bajo las directrices marcadas por el regulador europeo o cada uno de los distintos supervisores locales.
- **Ejercicios internos** de autoevaluación de capital (ICAAP) o liquidez (ILAAP): en los que, si bien el regulador puede imponer ciertos requerimientos, el Banco desarrolla su propia metodología para evaluar sus niveles de capital y liquidez ante distintos escenarios de estrés. Estas herramientas permiten planificar la gestión de capital y liquidez.
- **Apetito de riesgos:** contiene métricas estresadas sobre las 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 A.4.1. Apetito de riesgo y estructura de límites y B.2.4. Riesgo de liquidez del presente Informe.

- **Gestión recurrente de riesgos** en diferentes procesos/ejercicios:

- **Proceso presupuestario 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.
- Identificación de los **Top risks**. Tras un proceso sistemático de identificación y evaluación de todos los riesgos a los que está expuesto el Grupo, se seleccionan los *Top risks* y se establece el perfil de riesgo de la Entidad. Cada *Top risk* tiene asociado un escenario macroeconómico o idiosincrásico. Con el fin de evaluar el impacto para el Grupo de esos riesgos, se utilizan modelos internos y metodologías para el análisis de escenarios y *stress test*.
- **Recovery plan**, que se realiza anualmente y establece las medidas que el Banco tendrá disponibles para sobrevivir a una crisis financiera muy severa. El plan prevé una serie de escenarios de estrés financiero y macroeconómico, con diversos grados de severidad, que incluyen eventos idiosincrásicos y/o sistémicos de relevancia para la Entidad.

En los apartados de riesgo de crédito (apartado C.1.5.1. Planificación) y de mercado (C.2.2.1.6., C.2.2.2.3. y C.2.4.2. Análisis de escenarios) se ofrece un mayor detalle.

Por otra parte, el Banco está colaborando con otras entidades financieras en un proyecto conjunto, liderado por UNEP FI² para implementar las recomendaciones emitidas por el *Task force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) del *Financial Stability Board* (FSB). Estas recomendaciones incorporan por primera vez ejercicios de estrés que incluyan diferentes escenarios climáticos.

En los ejercicios de análisis de escenarios, se pretende evaluar los impactos derivados del cambio climático, bien en la forma de riesgos físicos (por ejemplo, desastres naturales por alteraciones meteorológicas) o de riesgos de transición hacia una economía con menores emisiones (por cambios regulatorios, tecnológicos, de mercado...), permitiendo tenerlos en cuenta en la estrategia global futura del Grupo.

Como herramienta de gestión interna, Banco Santander cuenta con el Mapa de Usos de análisis de escenarios para impulsar el alineamiento de los mismos para cada tipo de riesgo y la mejora continua de dichos usos. El objetivo es reforzar la integración de los distintos ejercicios regulatorios y de gestión (ICAAP, ILAAP, Apetito de riesgo, Recovery Plan, Presupuesto, etc.).

Programa de *stress test* y análisis de escenarios

El programa de *stress test* y análisis de escenarios es un plan plurianual que contiene los requerimientos para el desarrollo de dichas actividades como parte de los procesos de gestión de riesgos del Grupo. El desarrollo del programa y sus objetivos se revisan y actualizan de forma periódica. El programa se estructura en torno a cinco ejes:

- **Procesos y procedimientos:** evolución de los procesos de cálculo y de la documentación asociada a los mismos, facilitando la ejecución con la frecuencia adecuada, ajustando el *stress test* a las necesidades regulatorias y de gestión avanzada de riesgos.

- **Metodologías y modelos:** elaboración de planes de desarrollo de modelos estadísticos de estrés que tengan la precisión y granularidad suficiente como para satisfacer los objetivos del programa, mejorando la capacidad de evaluar la sensibilidad a distintos escenarios y los impactos derivados de los mismos.
- **Gobierno:** establecimiento y actualización (en su caso) del esquema de gobierno referente al *stress test* y análisis de escenarios, revisando la eficiencia de la estructura definida, su entendimiento y su documentación.
- **Datos e infraestructura:** implantación y desarrollo de una herramienta de cálculo flexible y un entorno de *reporting* multiusuario con capacidad de tratar datos con diferentes niveles de granularidad, realizar proyecciones de parámetros y pérdidas con mayor solidez y automatización, agregar distintos tipos de riesgos durante el proceso y reportar los resultados del mismo.
- **Integración en la gestión:** impulso y mejora de los usos del análisis de escenarios en los diversos ámbitos de la gestión de riesgos.

▣ A.4.4. Risk Reporting Framework (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, permitiendo a la alta dirección del Grupo valorar y decidir en consecuencia. En este contexto, el plan estratégico de transformación de riesgos está alineado con los requerimientos regulatorios, y así se ha puesto de manifiesto en la revisión realizada por el supervisor europeo en cuanto al cumplimiento con los estándares definidos por el Comité de Basilea (BCBS 239).

Durante 2017, Grupo Santander ha trabajado en la consolidación del modelo integral de gestión de la información y el dato, así como en la implantación y renovación de los sistemas tecnológicos, permitiendo, de esta manera, mantener una equilibrada taxonomía de *reporting* 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.

En este sentido, los informes que recibe mensualmente la alta dirección para la gestión del riesgo y la correspondiente toma de decisiones son de tres tipologías: informe de riesgos del Grupo, informe de riesgos de cada unidad e informe por factor de riesgo.

RESUMEN EJECUTIVO

A. MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

B. ENTORNO Y PRÓXIMOS RETOS

C. PERFIL DE RIESGO

B. Entorno y próximos retos

La economía mundial registró en 2017 un crecimiento superior al de 2016 (3,6% vs 3,2%) y el más positivo de los últimos años, apoyada por unas condiciones financieras favorables, el impulso del comercio, la recuperación del precio de las materias primas, la mejora de la confianza y un entorno político que tendió a reducir incertidumbres. Tanto las economías avanzadas como las emergentes han participado de esta revitalización.

En Estados Unidos, la aceleración del crecimiento se ha compaginado con una moderación de la inflación subyacente. La Reserva Federal, embarcada en una gradual normalización de la política monetaria, ha subido los tipos en tres ocasiones durante el año y en octubre inició la reducción de su balance.

En la Eurozona, se ha producido una destacada reactivación económica, con amplia base por componentes y por países. Con una inflación que se mantiene reducida, el BCE ha extendido las compras de deuda hasta septiembre de 2018, aunque reduciendo su tamaño, y sigue lanzando un mensaje acomodaticio.

En Reino Unido, la economía ha resistido bien la incertidumbre del Brexit, pero el crecimiento ha sido más lento. La inflación, en torno al 3%, superó el objetivo del 2%, lo que empujó al Banco de Inglaterra a subir el tipo oficial al 0,5% en el tramo final del año, revirtiendo el ajuste que siguió al referéndum.

En las economías emergentes, China ha sostenido un ritmo algo superior al de 2016, en contra de lo esperado, y Latinoamérica ha abandonado la recesión, gracias a la revitalización de Brasil y Argentina.

Las políticas monetarias siguieron sendas desiguales, en respuesta a la diferente evolución de sus tasas de inflación. Así, en Brasil y Chile, los bancos centrales recortaron los tipos oficiales, en entornos de inflación reducida, mientras que en Argentina y México, las autoridades monetarias elevaron las tasas oficiales para reforzar su compromiso antiinflacionista y anclar las expectativas de inflación en un contexto de repunte de precios.

El entorno bancario internacional ha seguido caracterizándose, de manera generalizada, por el continuo fortalecimiento de balances

a través de mejoras en solvencia, en la posición de liquidez y en los activos improductivos. Con todo, en los países desarrollados, y especialmente en Europa, las entidades siguen enfrentándose a importantes retos para conseguir impulsar la rentabilidad, en medio de una fuerte presión competitiva y con unos tipos de interés que continúan bajos, al igual que los volúmenes de negocio, aunque en ambos casos la dinámica, gradualmente, es más favorable.

Principales riesgos estratégicos (*Top risks*)

El Grupo, en el contexto de su tradicional gestión anticipativa de los riesgos, identifica, evalúa y hace seguimiento de las potenciales amenazas que puedan afectar al desarrollo de su plan estratégico, a través de un ejercicio periódico de evaluación de los *Top risks*.

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 cuatro categorías detalladas a continuación:

Riesgos macroeconómicos y políticos

La **Eurozona** se encuentra en una fase expansiva del ciclo. El crecimiento económico en 2017 ha sido sólido y con buenas bases. La tasa de paro se ha reducido a los niveles más bajos desde 2008. Pese a todo, la inflación se mantiene reducida. El ritmo de crecimiento actual es superior a su potencial por lo que cabe esperar una moderación de las tasas de crecimiento en próximos años.

Los principales riesgos a esta favorable evolución provienen del entorno político y del impacto que tenga el proceso de normalización de la política monetaria en Estados Unidos en los tipos de interés de la Eurozona. Además, el BCE está reduciendo sus compras de activos y aunque se espera que mantenga estables su tipos de interés en 2018 ante la ausencia de presiones inflacionistas, en 2019 podrá iniciar las subidas.

La evolución de la **economía de Reino Unido** vendrá determinada por el desenlace de las negociaciones de salida del país de la UE, prevista para marzo de 2019. En el acuerdo de la Fase I de la negociación se ha logrado un pacto con la Comisión Europea sobre los derechos de los

ciudadanos, un acuerdo blando sobre la frontera con la República de Irlanda y la factura de la salida.

Sin embargo, a la Fase II se llega con discrepancias entre ambas partes sobre el modelo de relación a futuro entre Reino Unido y la UE, y las condiciones del período de transición. Los resultados de la negociación del período de transición y el acuerdo comercial al que se llegue serán claves para la economía británica en el corto-medio plazo.

Después de años de recesión, la **confianza en la economía brasileña** continúa mejorando y se mantienen expectativas favorables de crecimiento para los próximos años. Se espera que esta tendencia se vea acompañada por reformas de carácter estructural, relacionadas principalmente con el déficit fiscal, las cuales deberían tener continuidad independientemente del resultado del proceso electoral al que se enfrentará el país para mantener la senda de crecimiento esperada.

En cuanto a **Estados Unidos**, la evolución económica continúa siendo favorable, con crecimientos estables y expectativas de reducción en la tasa de desempleo, impactando de forma positiva tanto internamente como en las economías emergentes, y en las latinoamericanas en particular.

Ante estos riesgos macroeconómicos y geopolíticos, el modelo de negocio de Banco Santander, basado en una diversificación geográfica equilibrada entre mercados maduros y emergentes y en una banca minorista de clientes vinculados, reduce la volatilidad de los resultados, manteniendo un perfil de riesgo medio-bajo.

Entorno competitivo y relación con clientes

El modelo de negocio de Grupo Santander se enfrenta al reto de adaptarse a cambios en la demanda y el comportamiento de los consumidores, las posibilidades que las nuevas tecnologías brindan, las nuevas propuestas de valor y también los cambios en el posicionamiento estratégico de los competidores.

Las nuevas tecnologías han tenido, tienen y tendrán un impacto permanente en la industria bancaria, posibilitando un entorno de alta competencia, con la irrupción de nuevos e innovadores entrantes financieros que ofrecen además facilidad en la accesibilidad a sus servicios. Esto se ve también favorecido por nueva regulación, como la directiva de servicios de pagos PSD2 (Payment Services Directive 2) en vigor en 2018, que permite el acceso a otros operadores a los datos custodiados por los bancos y con ello favorece la desintermediación financiera. Todo ello, y en especial la tendencia creciente a la apertura de datos financieros sin iniciativas simétricas para los datos custodiados por las grandes plataformas tecnológicas, hace imprescindible adaptarse a este nuevo entorno con agilidad.

En este sentido, se requiere una constante innovación y revisión de los procesos establecidos que le permita al Banco adaptarse de forma proactiva a la industria y a sus competidores para mantener cuota de mercado ante la entrada de nuevos competidores digitales –*start-up* financieras, grandes empresas tecnológicas, etc.–. Grupo Santander entiende este cambio en la industria como una oportunidad para mejorar su posicionamiento en el mercado, ganar cuota de mercado y optimizar su modelo de negocio centrado en los clientes, accionistas, empleados y la sociedad y basado en la innovación y la transformación digital.

El sector del automóvil se encuentra inmerso en un continuo proceso de innovación, impulsado en parte por un entorno regulatorio más estricto, que implican una importante transformación hacia el uso de tecnología con menor impacto medioambiental, así como también por un posible cambio estratégico en el sector con la aparición de la conducción autónoma, la movilidad compartida, la aplicación de mayores impuestos por tipología de vehículo, las posibles restricciones en el acceso a las ciudades, etc. Todo ello contribuye a un cambio en el comportamiento de los consumidores y su percepción con respecto a esta industria, siendo indispensable adaptarse a las nuevas circunstancias.

Entorno regulatorio

Con el objetivo de mejorar la capitalización de los bancos y su resiliencia a *shocks* de la economía, se ha producido una intensa actividad en propuestas regulatorias, teniendo mayor impacto en aquellas instituciones que son consideradas sistémicas.

La nueva regulación afecta 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.

También cabe destacar que en aspectos de conducta, transparencia, protección al consumidor y venta de productos adecuados a las necesidades del cliente, existe una presión supervisora y reguladora motivada, en parte, por determinados eventos relevantes de malas prácticas ocurridos en el sector en los últimos años.

Adicionalmente, se observa un interés creciente en aspectos sociales y medioambientales, que se está materializando en distintas iniciativas al respecto en el ámbito de la regulación.

El nivel creciente de exigencia implica un importante esfuerzo a las entidades, impactando en una reducción de la 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. Este marco debe perseguir la igualdad de condiciones entre competidores siguiendo el principio de actividad, regulando lo que se hace y no quién lo hace. La referencia debe ser: a misma actividad y mismos riesgos debe aplicarse la misma regulación y la misma supervisión.

Amenazas sobre los sistemas (ciberriesgo)

En un entorno donde la digitalización es cada vez más protagonista, los ciberataques se han convertido en uno de los principales riesgos mundiales no solo para el sector financiero, sino también para cualquier industria en el mundo, observándose un incremento de casos de esta índole en los últimos tiempos.

Esta amenaza incluye espionaje, cibercrimen, filtración de datos, eventos de *hacking* y guerra cibernética a través del acceso no autorizado a redes y la introducción de virus que podría amenazar la confidencialidad de la información interna del Banco y de los clientes, además de la robustez de los sistemas revelando debilidades de seguridad.

El Grupo 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 C.3.4 Medidas de mitigación de riesgo operacional, se detallan este tipo de medidas.

RESUMEN EJECUTIVO

A. MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

B. ENTORNO Y PRÓXIMOS RETOS

C. PERFIL DE RIESGO

1. Riesgo de crédito
2. Riesgo de mercado de negociación, estructural y liquidez
3. Riesgo operacional
4. Riesgo de cumplimiento y conducta
5. Riesgo de modelo
6. Riesgo estratégico
7. Riesgo de capital

C. Perfil de riesgo

C.1. Riesgo de crédito

■ C.1.1. Introducción al tratamiento del riesgo de crédito

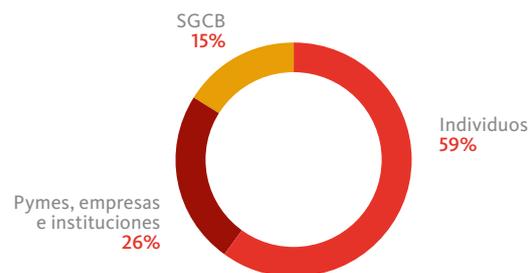
El riesgo de crédito es el riesgo de pérdida financiera producida por el incumplimiento o deterioro de la calidad crediticia de un cliente o un tercero, al cual Grupo Santander ha financiado o por el cual se ha asumido una obligación contractual.

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 (tipo de negocio, nivel de diversificación geográfica, tipos de producto que utiliza, volumen de ingresos que representa para el Banco, etc).

El siguiente gráfico muestra la distribución del riesgo de crédito en función del modelo de gestión.

■ DISTRIBUCIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO



NOTAS: No incluye Popular. Segmentación de Riesgos.

El perfil de Grupo Santander es principalmente minorista, siendo el 85% del riesgo total generado por el negocio de banca comercial.

C.1.2. Principales magnitudes y evolución

C.1.2.1. Cambios en el perímetro

Banco Popular

El 7 de junio de 2017 Grupo Santander adquirió Banco Popular Español, S.A. (Popular) bajo el marco del esquema de "resolución" adoptado por la Junta Única de Resolución (JUR) y ejecutado por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB).

Esta operación tiene un sólido encaje estratégico y de negocio en un momento atractivo del ciclo y refuerza la posición del Grupo en España y Portugal.

Banco Popular aportó³, tras los ajustes realizados en el momento de la adquisición, créditos netos por importe de 82.589 millones de euros y depósitos de 64.814 millones de euros, concentrados principalmente en España. Adicionalmente, incorporó 10.003 millones de fondos de inversión y 8.118 millones de otros activos fuera de balance.

A dicha fecha, los riesgos morosos y dudosos de Banco Popular ascendieron a 20.969 millones de euros, lo que representó una mora del 20%. Para cubrir este volumen se contabilizó un fondo por insolvencias de 12.689 millones de euros, que supuso una cobertura del 61%.

C.1.2.2. Evolución de magnitudes en 2017

A continuación se muestran las principales magnitudes relacionadas con el riesgo de crédito derivado de la actividad con clientes:

Por otro lado, el pasado 8 de agosto Banco Popular, con la intención de reducir los activos improductivos de Grupo Santander a niveles poco relevantes, formalizó con el fondo Blackstone los contratos para la adquisición por el fondo del 51%, y por tanto del control, del negocio inmobiliario de Banco Popular integrado por la cartera de inmuebles adjudicados, créditos dudosos procedentes del sector inmobiliario y otros activos relacionados con esta actividad de Banco Popular y sus filiales.

El cierre de la operación conlleva la creación de una sociedad a la que Banco Popular traspasará el negocio constituido por los activos señalados y el 100% del capital de Aliseda. La gestión del patrimonio integrado en la sociedad estará atribuida desde su formalización a Blackstone.

Citibank-Argentina

Después de haber obtenido las pertinentes aprobaciones por parte de las autoridades regulatorias competentes, con fecha 31 de marzo de 2017 se recibió y aceptó la oferta irrevocable para integrar los activos y pasivos del negocio de banca minorista de la Sucursal de Citibank N.A. establecida en la República Argentina con efectos desde el 1 de abril. Con esta operación el Banco incorporó una red de 70 sucursales con sus empleados y una cartera de alrededor de 518.000 nuevos clientes, incrementando el volumen de préstamos y depósitos en aproximadamente 604 y 1.261 millones de euros, respectivamente.

PRINCIPALES MAGNITUDES RIESGO DE CRÉDITO DERIVADO DE LA ACTIVIDAD CON CLIENTES datos a diciembre de 2017

	Riesgo crediticio con clientes ¹ (millones de euros)			Morosidad (millones de euros)			Tasa de morosidad (%)		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Europa continental	337.768	331.706	321.395	15.184	19.638	23.355	4,50	5,92	7,27
España	172.176	172.974	173.032	8.120	9.361	11.293	4,72	5,41	6,53
Santander Consumer Finance	92.589	88.061	76.688	2.319	2.357	2.625	2,50	2,68	3,42
Portugal	32.816	30.540	31.922	1.875	2.691	2.380	5,71	8,81	7,46
Polonia	24.391	21.902	20.951	1.114	1.187	1.319	4,57	5,42	6,30
Reino Unido	247.625	255.049	282.182	3.295	3.585	4.292	1,33	1,41	1,52
Latinoamérica	165.683	173.150	151.302	7.462	8.333	7.512	4,50	4,81	4,96
Brasil	83.076	89.572	72.173	4.391	5.286	4.319	5,29	5,90	5,98
México	28.939	29.682	32.463	779	819	1.096	2,69	2,76	3,38
Chile	40.406	40.864	35.213	2.004	2.064	1.980	4,96	5,05	5,62
Argentina	8.085	7.318	6.328	202	109	73	2,50	1,49	1,15
Estados Unidos	77.190	91.709	90.727	2.156	2.088	1.935	2,79	2,28	2,13
Puerto Rico	2.944	3.843	3.924	210	274	273	7,13	7,13	6,96
Santander Bank	44.237	54.040	54.089	536	717	627	1,21	1,33	1,16
SC USA	24.079	28.590	28.280	1.410	1.097	1.034	5,86	3,84	3,66
Total Grupo exc. Bco Popular	832.655	855.510	850.909	28.104	33.643	37.094	3,38	3,93	4,36
Banco Popular	88.313			9.492			10,75		
Total Grupo	920.968	855.510	850.909	37.596	33.643	37.094	4,08	3,93	4,36

3. Cifras a 30 de junio de 2017.

	Tasa de cobertura (%)			Dotación neta de ASR ² (millones de euros)			Coste del crédito (% s/riesgo) ³		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Europa continental	58,0	60,0	64,2	995	1.342	1.975	0,32	0,44	0,68
España	45,9	48,3	48,1	513	585	992	0,33	0,37	0,62
Santander Consumer Finance	101,4	109,1	109,1	266	387	537	0,30	0,47	0,77
Portugal	59,1	63,7	99,0	(12)	54	72	(0,04)	0,18	0,29
Polonia	68,2	61,0	64,0	137	145	167	0,62	0,70	0,87
Reino Unido	32,0	32,9	38,2	205	58	107	0,08	0,02	0,03
Latinoamérica	84,8	87,3	79,0	4.973	4.911	4.950	3,17	3,37	3,36
Brasil	92,6	93,1	83,7	3.395	3.377	3.297	4,36	4,89	4,50
México	97,5	103,8	90,6	905	832	877	3,08	2,86	2,91
Chile	58,2	59,1	53,9	462	514	567	1,21	1,43	1,65
Argentina	100,1	142,3	194,2	159	107	148	1,85	1,72	2,15
Estados Unidos	170,2	214,4	225,0	2.780	3.208	3.103	3,42	3,68	3,66
Puerto Rico	55,2	54,4	48,5	73	96	85	2,22	2,58	2,12
Santander Bank	102,2	99,6	114,5	116	120	64	0,25	0,23	0,13
SC USA	212,9	328,0	337,1	2.590	2.992	2.954	9,84	10,72	10,97
Total Grupo exc. Bco Popular	70,8	73,8	73,1	8.997	9.518	10.108	1,12	1,18	1,25
Banco Popular ⁴	48,7			114			0,23		
Total Grupo	65,2			9.111			1,07		

1. Incluye créditos brutos a clientes, avales y créditos documentarios.
2. Activos en suspenso recuperados (1.621 millones de euros).
3. Coste del crédito = dotaciones insolvencias 12 meses/inversión crediticia media.
4. Dotaciones realizadas desde la adquisición de la entidad en junio de 2017.

El riesgo se encuentra diversificado entre las principales zonas geográficas donde el Grupo tiene presencia (Europa continental⁴ un 41%, Reino Unido un 30%, Latinoamérica un 20% y Estados Unidos un 9%), con un adecuado equilibrio entre mercados maduros y emergentes.

En cuanto a su evolución durante 2017, a igualdad de perímetro el riesgo de crédito con clientes disminuye un 3%, principalmente por Estados Unidos, Reino Unido y Brasil (debido al efecto tipo de cambio). El crecimiento, en moneda local, es generalizado en todas las unidades a excepción de Estados Unidos y España.

Estos niveles de inversión, junto con una caída de la morosidad hasta los 28.104 millones de euros (-16% respecto a 2016), reducen la tasa de morosidad del Grupo hasta el 3,38% (-55 pb respecto a 2016).

Para la cobertura de esta morosidad, el Grupo ha contabilizado unas dotaciones para insolvencias de 8.997 millones de euros (-5,5% respecto a diciembre de 2016), una vez deducidos los fallidos recuperados. Este descenso se materializa en una caída del coste de crédito hasta el 1,12%, que suponen 6 pb menos que el año anterior.

Los fondos totales para insolvencias son de 19.906 millones de euros, situando la tasa de cobertura del Grupo en el 71%. 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.

4. No incluye Popular.

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

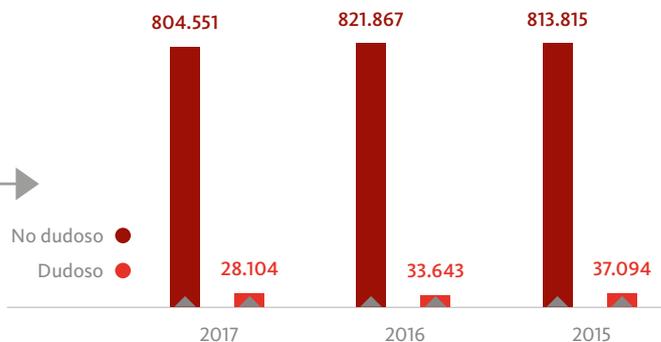
RIESGO CREDITICIO CON CLIENTES	920.968*			APARTADO RIESGO DE CRÉDITO
Desglose 1	Dispuesto clientes 883.093	Repos, otros activos financieros 37.875		
Desglose 2	Inversión crediticia (crédito clientela) 872.838	Riesgo de firma 48.130		* Tabla Principales magnitudes
INVERSIÓN CREDITICIA (CRÉDITO CLIENTELA)	872.838			
			+10 Otros	
CRÉDITOS CLIENTES (BRUTO)	872.848			
	Inversión crediticia 843.559	Cartera de negociación 8.815	Valor razonable 20.475	BALANCE DEL CAPÍTULO INFORME FINANCIERO CONSOLIDADO
Fondos (23.934)	Activo: inversión crediticia: créditos a clientes 819.625	8.815	20.475	
CRÉDITOS CLIENTES (NETO)	848.914			

Distribución geográfica y segmentación

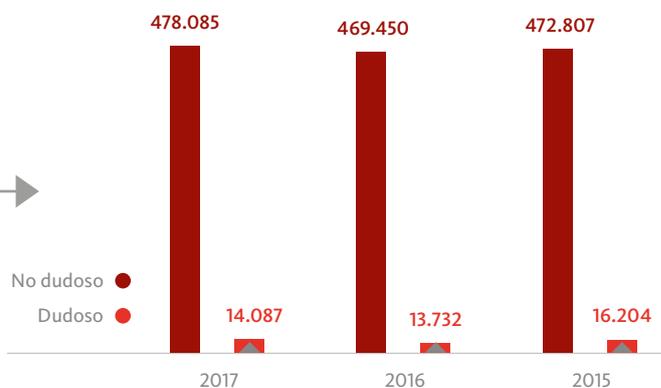
Atendiendo a la segmentación descrita anteriormente, la distribución geográfica y situación de la cartera queda como se muestra en los siguientes gráficos (exc. Popular):

TOTAL

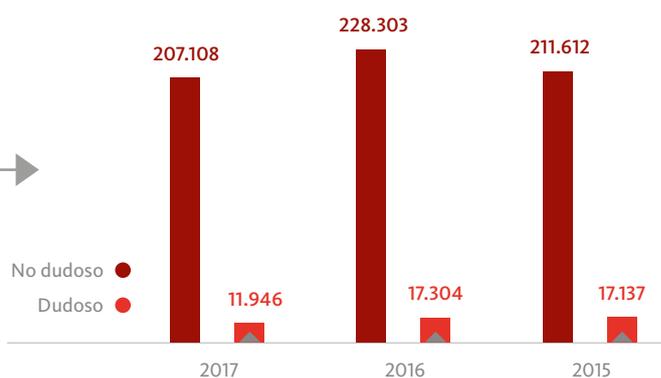
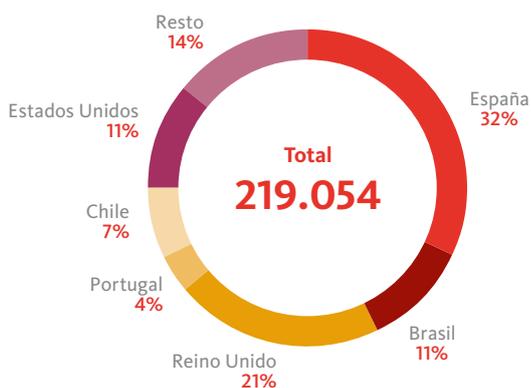
Cifras en millones de euros



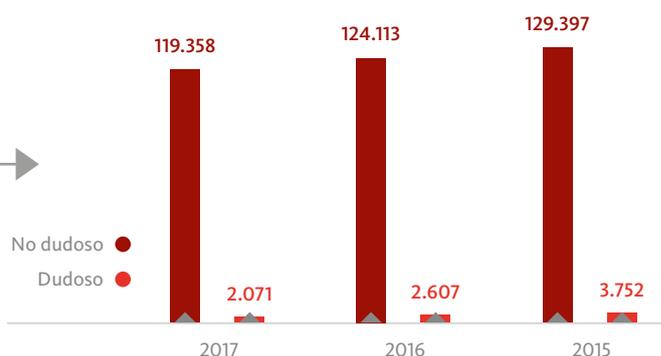
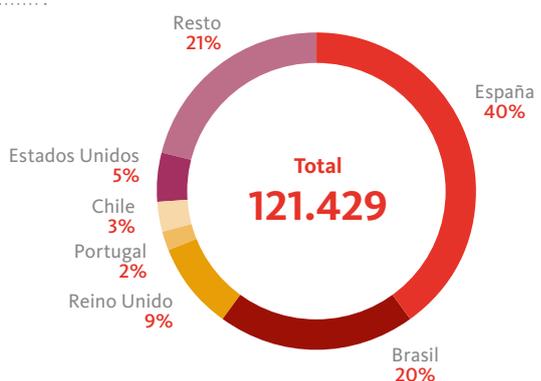
INDIVIDUOS



PYMES, EMPRESAS E INSTITUCIONES



SGCB



A continuación se comentan las principales magnitudes por área geográfica:

• Europa Continental

- En **España**⁵ la tasa de mora desciende hasta el 4,72% (-69 pb respecto a 2016), debido principalmente a la gestión proactiva de la cartera irregular y, en menor medida, por la normalización de posiciones reconducidas y venta de cartera. La tasa de cobertura se sitúa en el 46%.
- En **Portugal** las menores entradas en morosidad y la gestión proactiva de la cartera permiten continuar con la tendencia descendente de la morosidad, situando la tasa de mora en el 5,71%, (-310 pb respecto a 2016). La tasa de cobertura se sitúa en el 59%.
- En **Polonia** continúa la tendencia decreciente de la tasa de mora hasta situarse en el 4,57% (-85 pb respecto a 2016). La ratio de cobertura se sitúa en el 68%.
- En **Santander Consumer** la tasa de mora se sitúa en 2,50% (-18 pb en el año), con buen comportamiento general de las carteras prácticamente en todos los países. La tasa de cobertura se mantiene por encima del 100%.
- En **Popular** los riesgos dudosos ascienden a 9.492 millones de euros y representan una mora del 10,75%, con un descenso de 9 pp en el semestre tras la formalización con el fondo Blackstone del acuerdo para la adquisición del 51% del negocio inmobiliario de Banco Popular. La tasa de cobertura se sitúa en el 49%.
- **Reino Unido**⁶ reduce su ratio de morosidad situándola en el 1,33% (-8 pb en el año), debido al buen comportamiento generalizado en todos los segmentos, en especial en pymes y particulares. La tasa de cobertura, por su parte, se mantiene prácticamente estable en el 32%, gracias a la importante presencia de garantías reales.
- **Brasil**⁷, una sólida cultura de riesgos donde prima la gestión preventiva, junto con la mejoría del escenario macroeconómico, permiten una tendencia a la baja de la tasa de mora hasta el 5,29% (-61 pb en el año) a cierre de diciembre de 2017. La tasa de cobertura se mantiene en el 93%.
- **Chile** reduce su tasa de mora situándola en 4,96% (-9 pb en el año), gracias al buen comportamiento de la morosidad principalmente en hipotecario y SGCB. La tasa de cobertura se mantiene en el 58%.
- En **México** la tasa de mora desciende hasta el 2,69% (-7 pb en el año), por la caída en la morosidad principalmente en empresas y SGCB. La tasa de cobertura se sitúa en el 98%.

- En **Estados Unidos**⁸ la tasa de mora se sitúa en 2,79% (+51 pb en el año) y la tasa de cobertura mantiene un nivel elevado, situándose en 170%.
- En Santander Bank la ratio de mora se sitúa en 1,21% (-12 pb), como consecuencia del buen comportamiento en la cartera de particulares, por la gestión proactiva de determinadas posiciones y la mejora en el perfil crediticio de los clientes del sector *Oil&Gas*. La cobertura se eleva al 102%.
- En cuanto a SC USA, la tasa de mora sube hasta el 5,86%, principalmente por la cartera reconducida. La tasa de cobertura se sitúa en el 213%.
- Puerto Rico, por su parte, mantiene la tasa de mora en el 7,13%, mientras que la cobertura se mantiene en el 55%.

C.1.2.3. Importes vencidos no dudosos

Los importes vencidos pendientes de cobro con antigüedad igual o inferior a tres meses suponen un 0,26% del total de riesgo crediticio con clientes. La siguiente tabla muestra el desglose a 31 de diciembre de 2017, clasificado en función de la antigüedad del primer vencimiento:

■ IMPORTES VENCIDOS NO DUDOSOS. DETALLE POR ANTIGÜEDAD

Millones de euros

	Menos de 1 mes	De 1 a 2 meses	De 2 a 3 meses
Depósitos en entidades de crédito	5	-	0
Crédito a la clientela	1.381	623	373
Administraciones públicas	1	1	1
Otros sectores privados	1.380	622	372
Valores representativos de deuda	-	-	-
Total	1.386	623	373

C.1.2.4. 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 C.1.3.2. España.

6. Más detalle en el apartado C.1.3.1. Reino Unido.

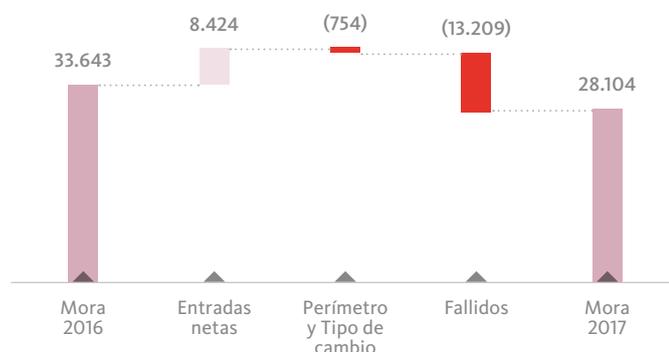
7. Más detalle en el apartado C.1.3.4. Brasil.

8. Más detalle en el apartado C.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 (EXC. POPULAR)

Millones de euros



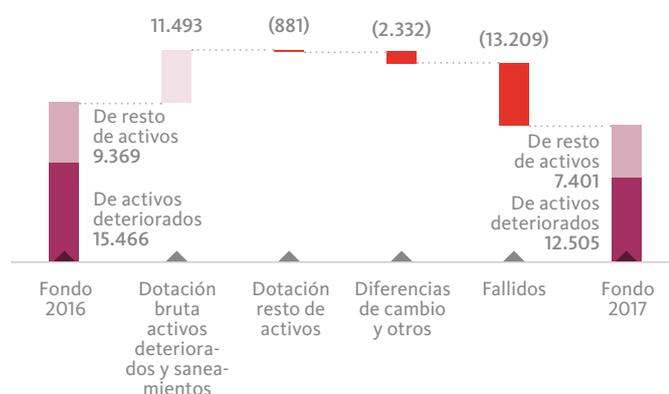
EVOLUCIÓN 2015-2017

Millones de euros

	2017	2016	2015
Mora (inicio del periodo)	33.643	37.094	41.709
Entradas netas	8.424	7.362	7.705
Perímetro	18	734	106
Diferencias de cambio y otros	(772)	1.211	(65)
Fallidos	(13.209)	(12.758)	(12.361)
Mora (inicio del periodo sin Popular)	28.104	33.643	37.094
Popular	9.492		
Mora (fin del periodo)	37.596	33.643	37.094

EVOLUCIÓN DE LOS FONDOS DE INSOLVENCIAS SEGÚN LOS CONCEPTOS QUE LOS COMPONEN (EXC. POPULAR)

Millones de euros



EVOLUCIÓN 2015-2017

Millones de euros

	2017	2016	2015
Fondo (inicio del periodo)	24.835	27.121	28.046
De activos deteriorados	15.466	17.706	19.786
De resto de activos	9.369	9.414	8.260
Dotación bruta activos deteriorados y saneamientos	11.493	11.045	10.670
Dotación	11.493	11.045	10.670
Saneamientos	-	-	-
Dotación resto de activos	(881)	52	814
Diferencias de cambio y otros	(2.332)	(625)	(48)
Fallidos	(13.209)	(12.758)	(12.361)
Fondo (fin del periodo sin Popular)	19.906	24.835	27.121
Popular	4.623		
Fondo (fin del periodo)	24.529	24.835	27.121

C.1.2.5. Cartera reconducida

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 el Banco de España como por la Autoridad Bancaria Europea.

Esta política define la 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 sus obligaciones de pago. La modificación puede ser en la misma operación original o mediante una nueva operación que la reemplaza.

Asimismo, la política establece rigurosos criterios para la evaluación, clasificación y seguimiento de estas operaciones, asegurando el máximo cuidado y diligencia en su concesión y vigilancia. En este sentido, 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.

Adicionalmente, las políticas definen los criterios de clasificación de las operaciones reconducidas con el fin de tener adecuadamente reconocidos los riesgos, teniendo en cuenta que las operaciones deben permanecer clasificadas como riesgo dudoso o en vigilancia especial durante un plazo prudencial para asegurar una razonable certeza de la recuperación de la capacidad de pago.

■ CARTERA RECONDUCCIONADA

Millones de euros

	No dudoso	Dudoso	Riesgo total	% Cobertura s/total
	Importe	Importe	Importe	
Total reconducciones	27.661	20.044	47.705	24%

El volumen total de reconducciones a cierre de diciembre se sitúa en 47.705 millones. Atendiendo a la calificación crediticia, el 42% se encuentra clasificado en dudosa, con una cobertura del 58% del mismo (24% sobre el total de la cartera).

Respecto a su evolución, a périmetro constante el nivel de reconducciones del Grupo disminuye un 19,8%, en línea con la tendencia de años anteriores.

■ NIIF 9 Instrumentos financieros - Clasificación y valoración, coberturas y deterioros (obligatoria para periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018)

La NIIF 9 establece los requerimientos de reconocimiento y medición tanto de los instrumentos financieros como de ciertas clases de contratos de compraventa de elementos no financieros. Los mencionados requerimientos se deben aplicar de forma retrospectiva, ajustando el balance de apertura a 1 de enero de 2018, no siendo necesaria la reformulación de los estados financieros comparativos. Los principales aspectos contenidos en la nueva normativa son:

a) Clasificación de instrumentos financieros: el criterio de clasificación de los activos financieros depende tanto del modelo de negocio para su gestión como de las características de sus flujos contractuales. En base a lo anterior, el activo se puede medir a coste amortizado, a valor razonable con cambios en otro resultado global 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 utiliza los siguientes criterios para la clasificación de instrumentos financieros de deuda:

- Coste amortizado: instrumentos financieros bajo un modelo de negocio cuyo objetivo es cobrar los flujos de principal e intereses, sobre los que no existen ventas significativas no justificadas y el valor razonable no es un elemento clave en la gestión de estos activos. En este sentido, se consideran ventas no justificadas aquellas distintas a las relacionadas con un aumento del riesgo de crédito del activo, necesidades de financiación no previstas (escenarios de estrés de liquidez) incluso cuando son significativas en valor, en caso de dejar de cumplir los criterios de crédito especificados en la política de inversión o ventas impuestas por terceros, salvo que sean requeridas por el regulador para demostrar la liquidez de los activos. Adicionalmente, las características de sus flujos contractuales representan sustancialmente un "acuerdo básico de financiación".
- Valor razonable con cambios en otro resultado global: instrumentos financieros englobados en un modelo de negocio cuyo objetivo se alcanza a través del cobro de los flujos de principal e intereses y la venta de dichos activos, siendo el valor razonable un elemento clave en la gestión de estos activos. Adicionalmente, las características de sus flujos contractuales representan sustancialmente un "acuerdo básico de financiación".
- Valor razonable con cambios en el resultado del periodo: instrumentos financieros incluidos en un modelo de negocio cuyo objetivo no se alcanza a través de los mencionados anteriormente, siendo el valor razonable un elemento clave en la gestión de estos activos, e instrumentos financieros cuyas características de sus flujos contractuales no representan sustancialmente un "acuerdo básico de financiación".

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 ha sido buscar una implementación uniforme de la clasificación de instrumentos financieros en las carteras establecidas bajo NIIF 9 y, para ello, se han desarrollado guías de criterios que permiten una clasificación homogénea en todas las unidades del Grupo. Adicionalmente, el Grupo ha llevado a cabo un análisis de sus carteras bajo dichos criterios con el objetivo de asociar los instrumentos financieros con su correspondiente cartera bajo NIIF 9. De acuerdo con el análisis efectuado, Grupo Santander concluye que:

- La mayor parte de los activos financieros clasificados como inversiones crediticias bajo NIC 39 seguirán contabilizándose a coste amortizado bajo NIIF 9. Como consecuencia del análisis de las características de los flujos contractuales de los instrumentos financieros, se reclasificará un 0,2% sobre el total del saldo bajo NIC 39 a valor razonable con cambio en el resultado del periodo. Como resultado de la definición de los modelos de negocio para la gestión de los activos, se reclasificará un 0,2% sobre el total del saldo bajo NIC 39 a valor razonable con cambios en el resultado global.
- En general, los instrumentos de deuda clasificados como activos financieros disponibles para la venta se contabilizarán a valor razonable con cambios en el resultado global. Como consecuencia del análisis de las características de los flujos contractuales de los instrumentos financieros se reclasificará un 0,2% sobre el total del saldo bajo NIC 39 a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias. Como resultado de la definición de los modelos de negocio para la gestión de los activos, se reclasificará un 5,1% sobre el total del saldo bajo NIC 39 a coste amortizado.

No obstante, el impacto patrimonial de las reclasificaciones comentadas con anterioridad no se considera significativo.

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 global.

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 registran en patrimonio neto.

El 12 de octubre de 2017, el *International Accounting Standards Board* (IASB) publicó una clarificación sobre el tratamiento de ciertas opciones de prepago en relación a la evaluación de los flujos contractuales de principal e intereses de los instrumentos financieros, estando a la fecha pendiente de adopción por la Unión Europea. No obstante, el Grupo no estima un impacto significativo en el periodo transitorio hasta dicha adopción.

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 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 con cambios en otro resultado global, a cobros por arrendamientos, así como a los compromisos y garantías concedidas no valoradas a valor razonable.
- **Utilización de soluciones prácticas:** 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, estas soluciones prácticas no se utilizarán de forma generalizada:
 - Presunción refutable de incremento significativo del riesgo desde 30 días de impago: este umbral se utiliza como un indicador adicional, pero no como un indicador primario en la determinación del incremento significativo del riesgo. Adicionalmente, existen algunos casos en el Grupo en el que se ha refutado su uso mediante estudios que evidencian una baja correlación del incremento significativo del riesgo con este umbral de atraso.
 - Activos con bajo riesgo de crédito a la fecha de reporte: con carácter general, el Grupo analiza la existencia de incremento significativo del riesgo en todos sus instrumentos financieros.
- **Metodología de estimación de deterioro:** la cartera de instrumentos financieros sujetos a deterioro se divide en tres categorías, o fases, atendiendo al estado en que se encuentra cada instrumento en relación con su nivel de riesgo de crédito:
 - Fase 1: son los instrumentos financieros para los que no se identifica un incremento significativo del riesgo desde su reconocimiento inicial. En su caso, la provisión por deterioro refleja las pérdidas crediticias esperadas que resultan de posibles *defaults* 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 su fecha de reconocimiento inicial, sin que se haya materializado el evento de deterioro, el instrumento financiero se encuadra dentro de esta fase. En este caso, la provisión por deterioro refleja las pérdidas esperadas por *defaults* a lo largo de la vida residual del instrumento financiero.
 - Fase 3: un instrumento financiero se cataloga dentro de esta fase cuando muestra signos efectivos de deterioro como resultado de uno o más eventos ya ocurridos que se materializarán en una pérdida. En este caso, la provisión por deterioro refleja las pérdidas esperadas por riesgo de crédito a lo largo de la vida residual esperada del instrumento financiero.

Adicionalmente, el importe relativo a la provisión por deterioro refleja las pérdidas esperadas por riesgo de crédito a lo largo de la vida residual esperada en aquellos instrumentos financieros que hayan sido originados o comprados con deterioro de valor crediticio.

La metodología requerida para la cuantificación de la pérdida esperada por eventos de crédito está basada en una consideración no sesgada y ponderada por probabilidad de ocurrencia de un rango de hasta cinco 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 las provisiones por deterioro (EAD, PD, LGD y tasa de descuento) el Grupo se ha basado en su experiencia en desarrollos de modelos internos para el cálculo de parámetros tanto en el ámbito regulatorio como a efectos de gestión interna. El Grupo es consciente de las diferencias existentes entre dichos modelos y los requerimientos de NIIF 9 en materia de provisiones por deterioro. En consecuencia, el Grupo ha centrado sus esfuerzos en la adaptación a dichas particularidades en el desarrollo de los modelos de provisiones por deterioro bajo NIIF 9.

- **Determinación del incremento significativo del riesgo:** a efectos de determinar si un instrumento financiero ha visto incrementado su riesgo de crédito desde el reconocimiento inicial, procediendo su clasificación en la Fase 2, el Grupo considera los siguientes criterios:

Criterios cuantitativos

Se analizan y cuantifican los cambios en el riesgo de que ocurra un incumplimiento durante toda la vida esperada del instrumento financiero con respecto a su nivel crediticio en su reconocimiento inicial.

A efectos de determinar si dicho cambio se considera significativo, encuadrando al instrumento dentro de la Fase 2, cada unidad del Grupo ha definido los umbrales cuantitativos a considerar en cada una de sus carteras teniendo en cuenta las guías corporativas asegurando una interpretación consistente entre las diferentes geografías.

Criterios cualitativos

Adicionalmente a los criterios cuantitativos indicados, se utilizan diversos indicadores que están alineados con los empleados por el Grupo en la gestión ordinaria del riesgo de crédito (p.e. posiciones irregulares más de 30 días, refinanciaciones, etc.). Cada unidad del Grupo ha definido dichos indicadores cualitativos, para cada una de sus carteras, en función de las particularidades y prácticas ordinarias de gestión en línea con las políticas actualmente en vigor.

El uso de estos criterios cualitativos se complementa con la utilización de juicio experto.

- **Definición de *default*:** la definición implementada a efectos del cálculo de provisiones por deterioro es consistente con la utilizada por el Grupo para el desarrollo de los modelos avanzados para el cálculo de los requerimientos de capital regulatorio.

- Utilización de información presente, pasada y futura: la estimación de las pérdidas esperadas requiere un alto componente de juicio experto y debe estar soportada por información pasada, presente y futura. En este sentido, las estimaciones de pérdida esperada consideran múltiples escenarios macroeconómicos cuya probabilidad se evalúa considerando hechos pasados, la situación presente y tendencias futuras sobre factores macroeconómicos como el PIB o tasa de paro. El Grupo ya utiliza información futura en procesos regulatorios y de gestión interna, incorporando diversos escenarios. En este sentido, el Grupo ha aprovechado su experiencia en la gestión de información futura manteniendo la consistencia con la información empleada en los demás procesos.
- Vida esperada del instrumento financiero: a efectos de su estimación se han tenido en cuenta todos los términos contractuales (p.e. pagos anticipados, duración, opciones de compra, etc.), siendo el periodo contractual (incluyendo opciones de ampliación) el periodo máximo a considerar para medir las pérdidas crediticias esperadas. En el caso de instrumentos financieros con vencimiento contractual no definido y con componente de saldo disponible (p.e. tarjetas de crédito), la vida esperada se estimará considerando el periodo durante el que la entidad está expuesta al riesgo de crédito y la eficacia de las prácticas de gestión que mitiguen dicha exposición.
- 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 global, se refleja 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 global.

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 macrocoberturas 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 seguirá aplicando NIC 39 a sus coberturas contables.

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 (1 de enero de 2018). Esta nueva norma internacional está en consonancia con las directrices sobre riesgo crediticio de la EBA y con la Circular 4/2017 de Banco de España.

Grupo Santander ha estimado un impacto sobre el ratio de capital ordinario (CET1) *fully loaded* de -20 pb. El Grupo aplicará un periodo progresivo de transición durante 5 años de acuerdo con el Reglamento (UE) 2017/2395 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se

modifica el Reglamento (UE) 575/2013 en lo referente a las disposiciones transitorias para mitigar el impacto de la introducción de la NIIF 9 en los fondos propios y que supondría un impacto del modelo de deterioro de la NIIF 9 en CET1 de -1 pb durante el periodo del 1 de enero de 2018 hasta el 31 de diciembre de 2018, suponiendo el 5% del impacto total. El incremento en provisiones por deterioro asciende aproximadamente a 2.200 millones de euros.

Las principales causas de este impacto son fundamentalmente los requerimientos de registrar provisiones por deterioro para toda la vida de la operación para instrumentos en los que se ha identificado un incremento significativo del riesgo desde su reconocimiento inicial, así como por la necesidad de considerar la información prospectiva en la estimación de las provisiones por deterioro.

Estrategia de implantación de NIIF 9 y gobierno

El Grupo estableció 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, garantizando que dichos procesos se hayan aplicado de forma homogénea para todas las unidades del Grupo y, al mismo tiempo, se hayan ido adaptando a las particularidades de cada unidad.

Para ello, el Grupo ha trabajado desde 2016 en la definición de un modelo interno objetivo y en el análisis del conjunto de cambios 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, culminando este proceso durante el ejercicio 2017.

En cuanto a la estructura de gobierno del proyecto, el Grupo constituyó una reunión periódica de dirección del proyecto, y un equipo de trabajo encargado de realizar las tareas del mismo, garantizando la involucración de los equipos responsables correspondientes y la coordinación con todas las geografías.

En este sentido, las principales divisiones que han estado 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 ha contado con la participación de la división de Auditoría Interna a través de contactos regulares sobre el estado de situación del proyecto.

La estructura de gobierno implantada actualmente a nivel corporativo y en cada una de las unidades cumple con los requerimientos contenidos tanto en NIIF 9 como en otras referencias normativas relacionadas (p.e. directrices sobre riesgo crediticio de la EBA).

Principales fases e hitos del proyecto

En relación a la entrada en vigor de esta nueva norma internacional, el Grupo informó en las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2016 del avance y principales hitos alcanzados a dicha fecha en el plan de implementación para la adopción de esta norma. En la presente nota se incluye una actualización de dicha información incluida en las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2016.

El trabajo realizado por Grupo Santander ha cubierto la evaluación de los instrumentos financieros afectados por los requisitos de clasificación y medición de la NIIF 9 y el desarrollo de una metodología de deterioro

para apoyar el cálculo de la provisión por deterioro para pérdidas esperadas.

El Grupo ha elaborado las políticas contables y un marco metodológico que ha sido el referente para los desarrollos de la implementación llevados a cabo en las diferentes unidades locales. Dicha normativa interna ha quedado aprobada bajo los órganos corporativos pertinentes antes de la entrada en vigor de la Norma.

En cuanto a los avances de clasificación y valoración, el Grupo ha venido realizando desde el año 2016 un análisis de su stock de productos, centrándose principalmente en aquellos productos que pudieran provocar un cambio en la metodología de contabilización, motivado tanto por el modelo de negocio afecto como por incumplimiento del test SPPI (Solo pago de principal e intereses).

Adicionalmente, con información a 2017 el Grupo ha completado el anterior análisis y ha revisado las altas de productos en este periodo de tiempo, analizando tanto sus estrategias de gestión de activos (identificando sus correspondientes modelos de negocio), como ampliando la revisión del stock de productos.

En este momento las unidades locales del Grupo han finalizado el desarrollo de los modelos de deterioro de la totalidad de sus carteras. Este grado de implementación de las metodologías de deterioro ha permitido analizar las causas del impacto en cada una de las carteras, el impacto de cada unidad material del Grupo y consolidar un impacto a nivel grupo.

El Grupo ha iniciado en la segunda mitad del ejercicio 2017, el cálculo paralelo de provisiones por deterioro bajo NIIF 9 de manera formal. Esto con independencia de que de manera preliminar ya se venía realizando un cálculo paralelo consolidado que se utilizaba para hacer seguimiento,

entender su comportamiento y analizar su impacto. Con estos resultados preliminares obtenidos en el cálculo del deterioro en cada momento, el Grupo ha atendido los requerimientos de información del segundo *Quantitative Impact Study (QIS)* de la EBA.

Se ha culminado el proceso de gobierno del desarrollo, validación y aprobación de los modelos que se puso en marcha con el inicio de los trabajos de validación de los primeros modelos tanto por el equipo de Validación Interna Corporativo como por las unidades de Validación Interna de los países que cuentan con ella.

Asimismo, dada la importancia del entorno de control en los procesos, se ha culminado el desarrollo corporativo del modelo de gobierno del proceso de cálculo de provisiones por deterioro así como de los aspectos relacionados con la clasificación de instrumentos financieros. El modelo propuesto incluye un diseño de referencia de los controles a implantar en los nuevos desarrollos realizados en la implementación de la nueva norma. Además, como parte de la propuesta de modelo de gobierno, se ha definido un proceso de revisión periódica de los principales elementos incluyendo, entre otros, los siguientes ámbitos:

- Modelos de negocio definidos en cada unidad del Grupo.
- Criterios cuantitativos y cualitativos definidos para el incremento significativo del riesgo.
- Escenarios macroeconómicos definidos para el cálculo de provisiones por deterioro.
- Adecuación de los modelos para el cálculo de provisiones por deterioro.

■ C.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 C.1.2.2. Evolución magnitudes en 2017.

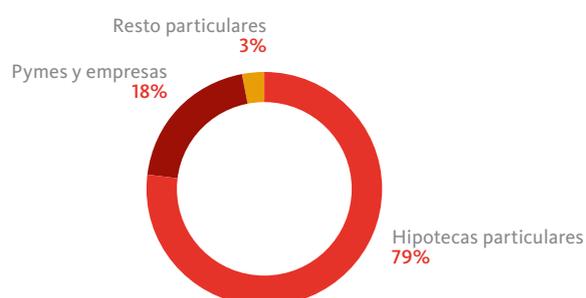
C.1.3.1. Reino Unido

C.1.3.1.1. Visión general de la cartera

El riesgo crediticio con clientes en Reino Unido asciende a 247.625 millones de euros a diciembre de 2017, representando un 30% del total del Grupo.

La cartera de Santander UK se distribuye de acuerdo a los siguientes segmentos:

■ SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA



C.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 a particulares, cuyo importe a cierre de diciembre de 2017 asciende a 174.930 millones de euros.

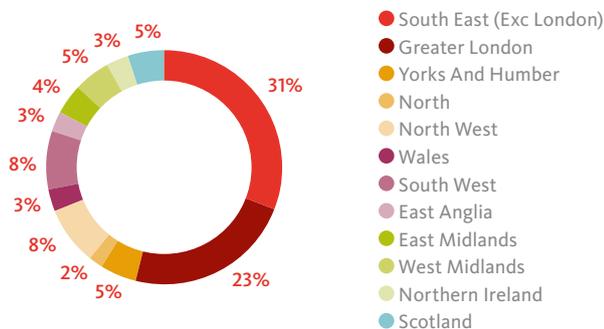
Esta cartera está compuesta por operaciones de préstamos hipotecarios para la adquisición de vivienda, concedidos tanto a clientes nuevos como a los ya existentes, siempre con rango de primera hipoteca, ya que no se originan operaciones que impliquen segundas o sucesivas cargas sobre los inmuebles hipotecados.

El mercado inmobiliario ha mostrado un crecimiento de los precios del 2,7% en el año, mayor al esperado, y una estabilidad en el número de transacciones.

La tasa de morosidad se ha reducido desde el 1,35% en 2016 al 1,13% a diciembre de 2017, gracias a un entorno macroeconómico más favorable y la aplicación de políticas prudentes. De este modo, el importe de los créditos morosos se ha reducido en un 10%, siguiendo la tendencia observada en el ejercicio 2016.

Geográficamente, la exposición crediticia es más predominante en la zona sureste del país, especialmente el área metropolitana de Londres.

■ CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA



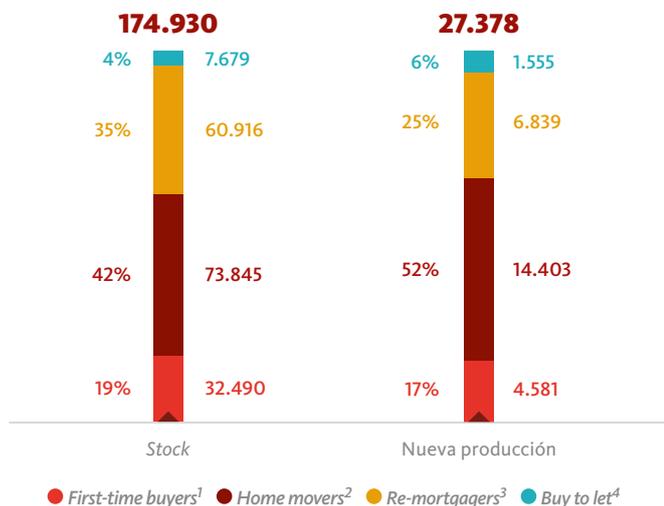
Todas las propiedades son valoradas de forma independiente antes de la aprobación de cada nueva operación, de acuerdo a los principios establecidos por el Grupo en su gestión de riesgos.

Para los préstamos hipotecarios ya concedidos en cartera, se lleva a cabo una actualización trimestral del valor de los inmuebles en garantía, por parte de una agencia independiente mediante un sistema de valoración automática, de acuerdo con las prácticas habituales del mercado y en cumplimiento de la legislación vigente.

Desde el punto de vista de la tipología del prestatario, la cartera presenta la distribución que se muestra en el siguiente gráfico:

■ TIPOLOGÍA DEL PRÉSTAMO DE LA CARTERA HIPOTECARIA

Millones de euros



1. *First-time buyers*: clientes que adquieren una vivienda por primera vez.
2. *Home movers*: clientes que cambian de vivienda, con o sin cambio de la entidad financiera que concede el préstamo.
3. *Re-mortgagers*: clientes que trasladan la hipoteca desde otra entidad financiera.
4. *Buy to let*: viviendas adquiridas con la finalidad de destinarlas al alquiler.

Santander UK ofrece una amplia variedad de productos hipotecarios que varían desde un préstamo estándar a otros productos con características diferenciadas:

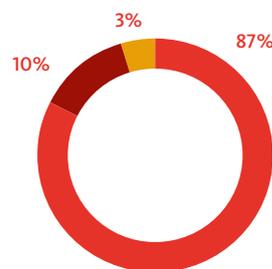
- **Interest only loans** (25,1%)⁹: el cliente paga mensualmente los intereses y amortiza el capital al vencimiento. Es necesario que exista un plan de repago apropiado, tal como un plan de pensiones, fondos de inversión, etc. Se trata de un producto habitual en el mercado británico para el que Santander UK aplica unas políticas prudentes con el fin de mitigar los riesgos inherentes al mismo. Por ejemplo: *loan to value* (LTV) máximo del 50%, criterios de admisión más exigentes o la evaluación de la capacidad de pago simulando la amortización de cuotas de capital e intereses en lugar de solo interés.
- **Flexible loans** (9,8%): este tipo de préstamos permite contractualmente al cliente modificar los pagos mensuales o hacer disposiciones adicionales de fondos hasta un límite prestablecido inicialmente, bajo una serie de condiciones.
- **Buy to let** (4,4%): los préstamos hipotecarios *buy to let* (compra de un inmueble con el propósito de destinarlo al alquiler) suponen un porcentaje mínimo sobre el volumen total de la cartera. La admisión estuvo totalmente paralizada desde 2009 hasta 2013, momento en el que se reactivó tras la mejora de las condiciones de mercado, aprobándose bajo unas estrictas políticas de riesgos. A diciembre de 2017 suponen en torno al 6% del total de la admisión y el 4% de la cartera existente.

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.

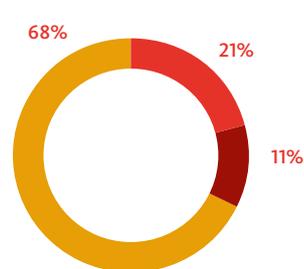
La aplicación de políticas prudentes ha permitido situar el LTV promedio simple de la cartera en el 42% y el LTV medio ponderado en el 38,5%. La proporción de la cartera con LTV superior al 100% se ha reducido hasta el 1,0% en diciembre de 2017 frente al 1,2% de 2016 y el 1,7% de 2015.

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 2017.

■ LOAN TO VALUE (PROMEDIO 42,0%)¹



■ INCOME MULTIPLE (PROMEDIO 3,0)²



● < 75% ● 75-90% ● > 90% ● <= 2,5 ● > 2,5-3 ● > 3,0

1. *Loan to value*: relación entre el importe del préstamo y el valor de tasación del bien hipotecado. Basado en índices.
2. *Income multiple*: relación entre el importe total original de la hipoteca y los ingresos brutos anuales declarados en la solicitud del cliente.

9. Porcentaje calculado para préstamos con el total o algún componente de *interest only*.

Las políticas de riesgo de crédito vigentes prohíben explícitamente los préstamos considerados como de alto riesgo (hipotecas *subprime*), estableciéndose exigentes requisitos en cuanto a la calidad crediticia, tanto de las operaciones como de los clientes. Como ejemplo, a partir de 2009 no se permite la admisión de préstamos hipotecarios con *loan to value* superior al 100%.

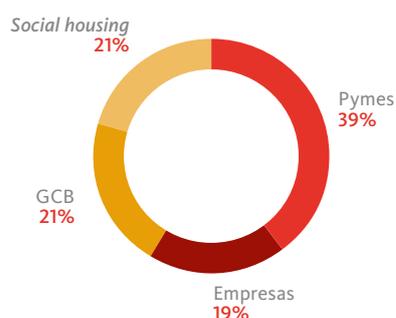
Un indicador adicional del buen comportamiento de la cartera es el reducido volumen de propiedades adjudicadas, el cual ascendía a 30,1 millones de euros a diciembre de 2017, menos del 0,02% del total de la exposición hipotecaria.

C.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 40.142 millones de euros, representa el 18% del total existente en Santander UK a diciembre de 2017.

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 asciende a 15.748 millones de euros, con una tasa de mora del 2,9%.

Empresas: en este segmento quedan incluidas aquellas empresas que cuentan con un analista de riesgos asignado. La inversión asciende a 7.600 millones de euros y la tasa de mora al 1,8%. También incluye las carteras consideradas como no estratégicas *legacy* y *non-core*.

GCB: incluye las empresas bajo el modelo de gestión de riesgos de Santander Global Corporate Banking. La inversión es de 8.269 millones de euros con una morosidad del 5,5%.

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 es de 8,525 millones de euros.

C.1.3.2. España (exc. Popular)

C.1.3.2.1. Visión general de la cartera

El riesgo de crédito total (incluyendo avales y créditos documentarios) en Santander España (sin contar la unidad de Actividad Inmobiliaria, que se comenta más adelante), asciende a 172.176 millones de euros (20,7% del total del Grupo), mostrando un adecuado nivel de diversificación, tanto en su visión de producto como de segmento de clientes.

Durante 2017 continúa el crecimiento de las nuevas producciones en las principales carteras de los segmentos de particulares y empresas, sustentado en la mejora de la situación económica y en las diversas estrategias puestas en marcha por la Entidad. El riesgo de crédito total muestra en términos anuales una disminución del 0,5%, consecuencia principalmente de la menor financiación a las administraciones públicas y de un ritmo de amortizaciones aún superior al del crecimiento de las nuevas producciones en el segmento de hipotecas a hogares. El resto del crédito a particulares (consumo y tarjetas) vuelve a la senda del crecimiento, y empresas consolida la tendencia iniciada en 2016.

■ RIESGO DE CRÉDITO POR SEGMENTO

Millones de euros

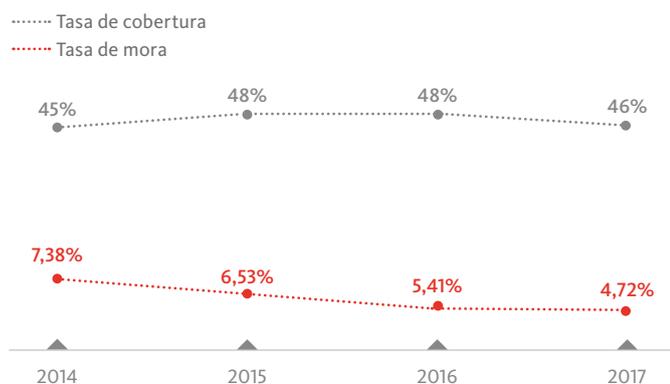
	2017	2016	2015	Var 17/16	Var 16/15
Riesgo de crédito total*	172.176	172.974	173.032	(0,5%)	0%
Hipotecas hogares	45.483	46.213	47.924	(2%)	(4%)
Resto crédito particulares	17.053	16.614	16.729	3%	(1%)
Empresas	96.726	96.082	92.789	1%	4%
Administraciones públicas	12.914	14.065	15.590	(8%)	(10%)

* Incluyendo avales y créditos documentarios.

La tasa de mora para el total de la cartera se sitúa en 4,72%, 69 pb inferior al cierre de 2016. La menor inversión (incrementa la tasa en 3 pb) queda compensada por la mejora de la cifra de morosidad (que reduce la tasa en 72 pb). Dicha mejora se debe principalmente a la disminución de las entradas brutas en mora, un 19% inferiores a 2016, a la normalización de diversas posiciones reestructuradas y a las ventas de cartera.

La tasa de cobertura se sitúa en niveles del 46%, presentando una reducción anual de 2 pp, explicada por las ventas de cartera.

■ TASA DE MORA Y COBERTURA



En los siguientes apartados se detallan las carteras más relevantes.

C.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 2017 en 45.775 millones de euros, representando el 26% del riesgo crediticio total. De ellos, el 99% cuenta con garantía hipotecaria.

■ CRÉDITO A FAMILIAS PARA LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA*

Millones de euros

	2017	2016	2015
Importe bruto	45.775	46.858	48.404
Sin garantía hipotecaria	292	645	480
Con garantía hipotecaria	45.483	46.213	47.924
del que dudoso	1.624	1.796	2.477
Sin garantía hipotecaria	39	27	40
Con garantía hipotecaria	1.585	1.769	2.437

* No incluye la cartera hipotecaria de Santander Consumer España (2.007 millones de euros con una dudosa de 83 millones de euros).

La tasa de mora de las hipotecas concedidas a hogares para adquisición de vivienda se sitúa en 3,48%, 35 pb por debajo de 2016, apoyada en unas entradas brutas en mora que continúan en descenso.

■ TASA DE MORA HIPOTECAS HOGARES ESPAÑA

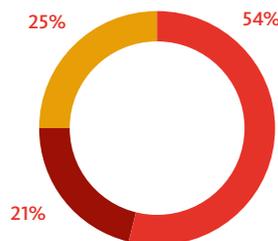


La cartera de hipotecas a hogares para vivienda en España presenta características que mantienen su perfil de riesgo en un nivel medio-bajo y con una expectativa limitada de deterioro adicional:

- Todas las hipotecas pagan principal desde el primer día de la operación.
- Hay práctica habitual de amortización anticipada, por lo que la vida media de la operación es muy inferior a la contractual.
- Alta calidad del colateral concentrada casi exclusivamente en financiación de primera vivienda.
- La tasa de esfuerzo promedio se mantiene en el 28%.

■ TASA DE ESFUERZO

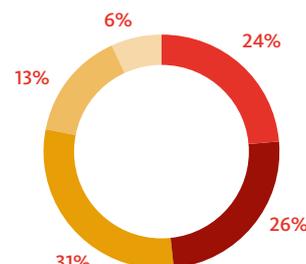
Promedio 28,2%



- 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.

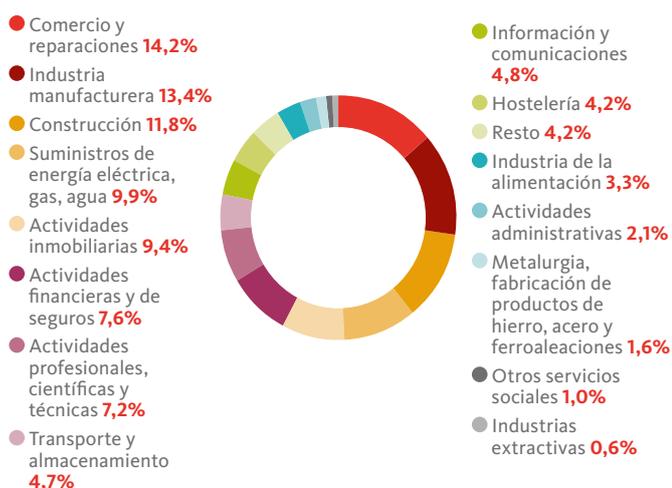
C.1.3.2.3. Cartera empresas

El riesgo de crédito asumido directamente con pymes, empresas y SGCB, 96.726 millones de euros, constituye el segmento más relevante dentro de la inversión crediticia de España, representando un 56% del total.

El 95% de la cartera corresponde a clientes que tienen asignado un analista que realiza un seguimiento continuo del cliente durante todas las fases del ciclo de riesgo.

La cartera está ampliamente diversificada, con más de 200.817 clientes activos y sin concentraciones significativas por sector de actividad.

■ DISTRIBUCIÓN CARTERA EMPRESAS



Durante 2017 la tasa de mora de esta cartera se sitúa en el 4,88%, 91 pb por debajo de 2016, con entradas brutas en mora inferiores al ejercicio anterior, normalización de posiciones reestructuradas y ventas de cartera.

C.1.3.2.4. Actividad inmobiliaria (inc. Popular)

El Grupo gestiona esta actividad de manera diferenciada, por una parte la cartera de riesgo inmobiliario resultado de la crisis del sector de años anteriores y por otra, el negocio nuevo que se identifique como viable. En ambos casos, el Grupo dispone de equipos especializados que no sólo se encuadran dentro de las áreas de riesgos, sino que complementan su gestión y cubren todo el ciclo de vida de estas operaciones: su gestión comercial, su tratamiento jurídico y la eventualidad de la gestión recuperatoria.

La estrategia del Grupo en los últimos años se ha basado en reducir la exposición proveniente de la crisis inmobiliaria. A continuación se muestra la evolución de los créditos de clientes destinados a la promoción inmobiliaria:

■ EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO DESTINADO A PROMOCIÓN INMOBILIARIA

Millones de euros	2017	2016	2015
Saldo al inicio del ejercicio	5.515	7.388	9.349
Activos adjudicados	(27)	(28)	(62)
Banco Popular (Perímetro)	2.934	-	-
Reducciones*	(1.620)	(1.415)	(1.481)
Fallidos	(330)	(430)	(418)
Saldo al final del ejercicio	6.472	5.515	7.388

* Incluye ventas de cartera, recuperaciones y subrogaciones por terceras partes

La tasa de mora de esta cartera cierra en el 29,96% (frente al 61,87% a diciembre de 2016) como consecuencia de un mayor peso de los saldos dudosos dentro de la cartera problemática y sobre todo de la fuerte reducción de la inversión en este segmento. La cobertura de la exposición inmobiliaria dudosa en España alcanza el 38,7%.

C.1.3.3. Estados Unidos

Santander Holdings USA (SHUSA), cuyo riesgo crediticio asciende a 77.190¹⁰ millones de euros a cierre de diciembre (9% del total Grupo), se compone de las siguientes unidades de negocio:

- **Santander Bank N.A.:** con una inversión crediticia, incluyendo riesgo de firma, que asciende a 44.237 millones de euros (el 57% del total de EE.UU.). Su actividad se centra en la banca comercial, con una cartera distribuida entre particulares, con un 38%, y empresas, con el 62%. Uno de los principales objetivos estratégicos para esta unidad es continuar avanzando con 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 24.079 millones de euros (el 31% del total de EE.UU.) a la que hay que añadir la cartera de *leasing* de vehículos por 9.439 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 diciembre de 2.944 millones de euros o el 4% del total de Estados Unidos. Santander Investment Securities (SIS), Nueva York, es la sociedad dedicada al negocio de banca mayorista, con una inversión al cierre de diciembre de 2.451 millones de euros (3% del total de Estados Unidos). Banco Santander International (BSI), Miami, por último, está enfocada en el negocio de banca privada, con una inversión crediticia a cierre de diciembre de 3.471 millones de euros, el 4% del total de Estados Unidos.

10. Incluye 11 millones de euros de inversión bajo la Holding.

En cuanto al comportamiento de la cartera a nivel consolidado en EE.UU., se ha registrado una caída de la inversión del 16% frente al cierre de 2016 motivado por la estrategia de precios implantada a partir del segundo trimestre en SC USA, la desinversión de activos no estratégicos en SBNA y la venta de la financiera en Puerto Rico. La morosidad y el coste de crédito permanecen en niveles moderados gracias a las políticas de admisión de nueva producción más estrictas en SC USA, y el buen comportamiento en las carteras de particulares y empresas en Santander Bank. De este modo, la tasa de morosidad se sitúa a cierre de diciembre en el 2,79% (+52 pb), y el coste de crédito en el 3,42% (-26 pb). A continuación, se facilitan los detalles sobre esta evolución en los apartados específicos de las principales unidades de EE.UU.

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 test de estrés y CCAR (*Comprehensive Capital Adequacy and Review*), superando tanto el examen cualitativo como el cuantitativo de la Reserva Federal, lo que le ha permitido a SHUSA volver al reparto de dividendos en el tercer trimestre del ejercicio.

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 59% 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 reducido a lo largo de 2017 un 16%, lo que se explica por la desinversión de activos no estratégicos, en busca de la optimización del balance y de la mejora de la rentabilidad, y por la evolución del tipo de cambio.

La tasa de mora se ha mantenido en niveles muy reducidos, continuando con su trayectoria descendente, tal y como se muestra en los gráficos a continuación, cerrando diciembre en el 1,21% (-12 pb). Este descenso se explica por la gestión proactiva de determinadas posiciones, así como por la mejora en el perfil crediticio de los clientes del sector *Oil&Gas*, gracias a la evolución favorable de los precios del petróleo, junto con el buen comportamiento observado en la cartera de particulares, principalmente en hipotecas. El incremento de cobertura en algunos segmentos hace que, a pesar de la buena evolución de la morosidad, el coste de crédito se mantenga estable en el 0,25% (+2 pb). La tasa de cobertura continúa en niveles confortables, cerrando el ejercicio en el 102%.



Como prioridad estratégica, la unidad continúa inmersa en su plan transformacional, 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.

C.1.3.3.2. Evolución del negocio de Santander Consumer USA

La unidad de SC 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*. Estos 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 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.

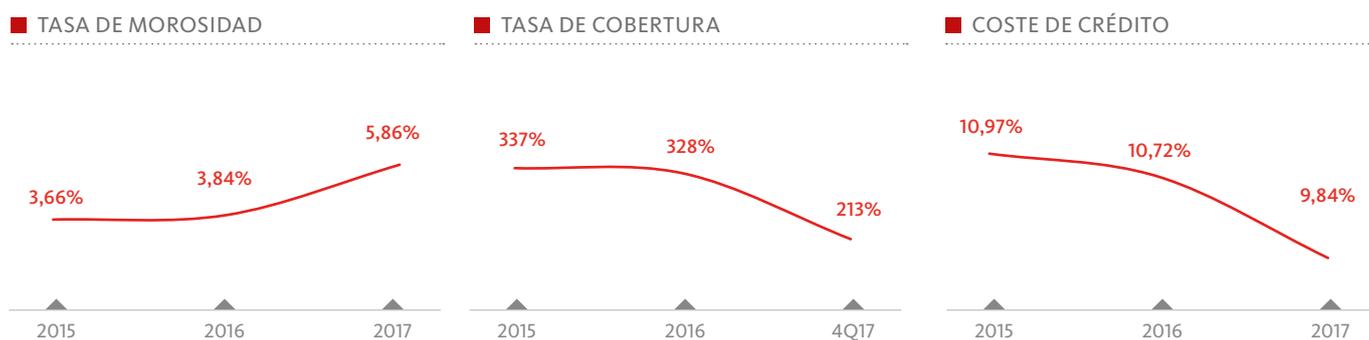
La inversión crediticia de SC USA también incluye, de forma residual, la cartera de préstamo al consumo (*Personal Lending*) la cual se considera no estratégica.

En cuanto a la tasa de mora, la misma se sitúa en el 5,86%, frente al 3,84% del cierre de 2016, debido principalmente a la cartera reconducida, si bien se mantiene en niveles moderados gracias a la gestión temprana de la morosidad, fruto de la tipología de negocio. Se observa una evolución positiva del coste de crédito, cerrando diciembre en el 9,84% frente al 10,72% del cierre de 2016, gracias a la nueva estrategia de precios implantada a partir del segundo trimestre y a las nuevas producciones con criterios más exigentes, en términos de riesgo y precio, y que está resultando en una mejor calidad del *mix* de la nueva producción en préstamos para la 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 4% en el año, alcanzando los 9.439 millones de euros, lo que aporta una estabilidad y recurrencia de ingresos. 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 residual del vehículo estimado en el momento de la firma del contrato y el valor real del vehículo en el momento de 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, por medio de la venta de los vehículos a la finalización de los contratos de manera rápida y eficiente, y a través de las políticas de depreciación acelerada para mitigar futuras pérdidas potenciales del valor de los vehículos. El *mark to market* de dichos vehículos que SC USA tiene en balance sigue siendo positivo y se situó en 241 millones de euros a cierre de diciembre.

La tasa de cobertura desciende hasta el 213% (-115 pp) debido a la disminución de los fondos por el menor volumen y la mejora del *mix* de cartera, junto con el aumento de la morosidad procedente de la cartera reconducida. A pesar de la menor cobertura, la misma se mantiene en niveles elevados, por encima de la media de sus competidores.



Los principales focos estratégicos se basan en el crecimiento de la rentabilidad de las distintas carteras, a través de la mejora de la predictibilidad y de la estrategia de precios asociados al riesgo, junto con la optimización de los procesos de control y seguimiento derivados de eventos relacionados con cumplimiento regulatorio y prácticas con clientes.

C.1.3.4. Brasil

El riesgo crediticio de Brasil asciende a 83.076 millones de euros, registrando un descenso en torno al 7% frente al ejercicio 2016, motivado principalmente por la depreciación del real brasileño. De este modo, Santander Brasil representa el 10% del total de la inversión crediticia del Grupo.

Santander Brasil cuenta con un adecuado nivel de diversificación y un marcado perfil minorista donde más del 60% del crédito está dirigido a particulares, financiación al consumo y pymes.

A cierre de diciembre de 2017, en moneda local se registró un crecimiento en torno al 7,5%. Dicho crecimiento presenta una mayor intensidad en los segmentos minoristas con un perfil de riesgo más conservador, impulsando al mismo tiempo la vinculación y fidelización de nuestros clientes así como la captación de negocio a través de canales digitales.

Dentro del segmento de particulares, destaca el crecimiento de la cartera de préstamos con descuento en nómina a través de la marca *Olé Consignado* junto con tarjetas de crédito. Destacar también el reciente interés por incrementar la cartera hipotecaria, bajo estrictos requisitos de admisión, tras un periodo en el cual se han priorizado otros productos. Al mismo tiempo, la financiera ha experimentado un crecimiento significativo gracias a las nuevas plataformas *+Negócios* (financiación autos) y *+Vezes* (financiación bienes y servicios), las cuales han posibilitado ampliar el liderazgo en el mercado alcanzando una cuota de mercado superior al 20%.

En cuanto a pymes, el principal punto a destacar sería la potenciación del producto crédito rural, de bajo perfil de riesgo, y la continuidad en el crecimiento de *adquirência*.

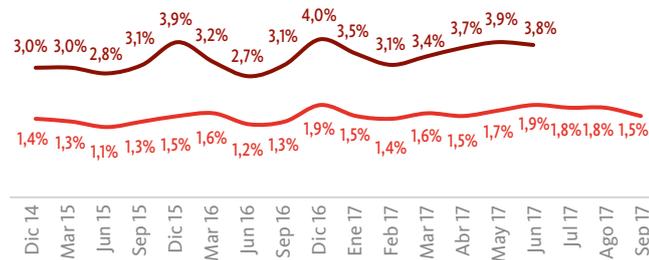
Por último, las carteras de empresas y SGCB, con posiciones destacadas en dólares en ambos casos, se han visto impactadas nuevamente por la depreciación en el último trimestre del año del real frente al dólar, por otro lado la estrategia de reducción de exposición en determinados sectores, mientras se impulsa el segmento agronegocios y la operativa de comercio exterior. Otros productos, como la financiación de circulante, continúan manteniendo un peso significativo en el *portfolio*.

A continuación se muestran los indicadores adelantados sobre el perfil crediticio de las nuevas producciones (cosechas), sobre los cuales se realiza un seguimiento continuo, que confirma la resiliencia de la Entidad. 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 en caso de observar desviaciones frente a lo esperado.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, las cosechas se mantienen en niveles históricamente bajos gracias a una gestión proactiva de riesgos. En el caso específico de particulares, el repunte observado se ha identificado rápidamente (concentración en un producto específico), tomándose las medidas mitigadoras oportunas para mejorar el desempeño.

COSECHAS. EVOLUCIÓN DE LA RATIO OVER 30* A LOS TRES Y SEIS MESES DE LA ADMISIÓN DE CADA COSECHA

Particulares



Pymes¹



Over30 Mob3² Over30 Mob6²

* 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.

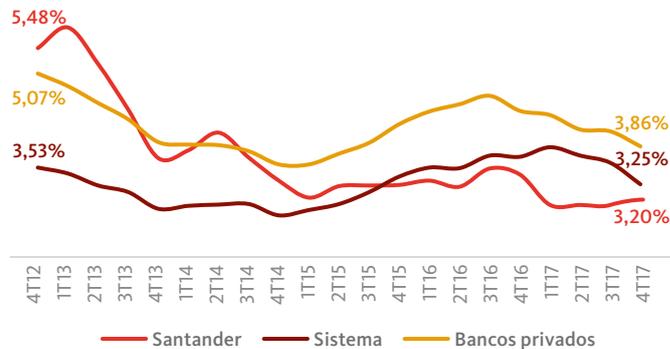
2. Months on Book.

Respecto a la tasa de morosidad, la misma se sitúa al cierre de 2017 en el 5,29% (-61 pb respecto al cierre del ejercicio anterior). Este descenso está motivado por una gestión preventiva de los riesgos en nuestras carteras, junto con la mejora de las perspectivas macroeconómicas y la implantación de determinadas reformas estructurales que han sido bien recibidas por el mercado.

Las perspectivas son optimistas puesto que la economía retornó al crecimiento, con avance del PIB impulsado por el consumo privado y las exportaciones. Esto supone un hecho relevante, así como un cambio de tendencia tras varios años de recesión. Adicionalmente, se ha producido una reactivación de la inversión apoyada en la mejora de la confianza empresarial. Por otro lado, el nivel de inflación se encuentra por debajo de la meta central del gobierno, lo cual ha permitido que el Comité de Política Monetaria reduzca significativamente el tipo de interés oficial del dinero (SELIC). El índice de desempleo, si bien se encuentra en un nivel elevado, muestra también signos de recuperación.

La tasa de deterioro de la cartera crediticia de Santander Brasil, conocida localmente como tasa overgo, se sitúa al cierre de 2017 en el 3,20%, manteniéndose por segundo año consecutivo por debajo de la media de los bancos privados brasileños, a pesar del repunte puntual del último trimestre ocasionado por un grupo económico específico.

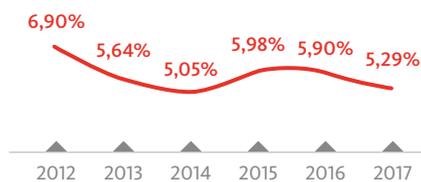
OVER90 TOTAL



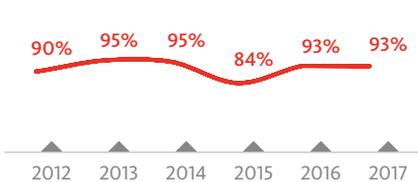
En líneas generales, y atendiendo a la evolución de los últimos años, se aprecia una tendencia bajista del coste de crédito hasta situarse en 4,36% a cierre de 2017. Respecto al ejercicio anterior, se registra un descenso de 53 pp. Esto es debido, principalmente, a los incrementos de cobertura efectuados durante 2016 en determinados grupos económicos para las carteras de empresas y SGCB (impacto generalizado en el sistema financiero local). En consecuencia, durante 2017 los requisitos de provisiones de estas carteras se han visto minorados, lo que sumado a la continuidad del desempeño positivo de las carteras minoristas ha consolidado la tendencia bajista del coste de crédito, la cual se confía mantener en el próximo ejercicio pese a las nuevas exigencias regulatorias.

La tasa de cobertura se sitúa al cierre de año en el 92,6%, manteniéndose en un nivel confortable y presentando estabilidad respecto al ejercicio anterior.

TASA DE MOROSIDAD



TASA DE COBERTURA



COSTE DE CRÉDITO



■ C.1.4. Otras ópticas del riesgo de crédito

C.1.4.1. Riesgo de crédito por actividades en mercados financieros¹¹

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 con reposición del margen.

Para medir la exposición conviven dos metodologías, una de *mark to market* –MtM– (valor de reposición en derivados) más una exposición potencial futura (*addon*) y otra, para algunas geografías y algunos productos, que incorpora el cálculo de exposición por simulación de Montecarlo. Adicionalmente, se calcula 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 2017 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 14.869 millones de euros (en términos de exposición neta es de 32.876 millones de euros).

■ RIESGO DE CONTRAPARTIDA: EXPOSICIÓN EN TÉRMINOS DE VALOR DE MERCADO Y RIESGO EQUIVALENTE DE CRÉDITO INCLUYENDO EFECTO DE MITIGACIÓN¹

Millones de euros

	2017	2016	2015
Valor de Mercado efecto <i>netting</i> ²	31.162	34.998	34.210
Colateral recibido	16.293	18.164	15.450
Valor de mercado con efecto <i>netting</i> y colateral ³	14.869	16.834	18.761
REC Neto ⁴	32.876	44.554	52.148

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 MMOO (90 millones de euros en diciembre de 2017, 3 millones de euros en diciembre de 2016 y 41 millones de euros en 2015).

11. Incluye posición en derivados de Popular con clientes de Banca Mayorista, pero no incluye posición en operaciones de Repo de Popular por notional de 9.222 millones de euros.

En la siguiente tabla se puede observar la distribución, por nominales y valor de mercado, de los distintos productos que generan riesgo de crédito de contrapartida en el Grupo. La mayor concentración se encuentra en los instrumentos de cobertura de tipos de interés y de tipos de cambio.

■ RIESGO DE CONTRAPARTIDA: DISTRIBUCIÓN POR RIESGO NOMINAL Y VALOR DE MERCADO BRUTO*

Millones de euros

	2017			2016			2015		
	Nominal	Valor de mercado		Nominal	Valor de mercado		Nominal	Valor de mercado	
		Positivo	Negativo		Positivo	Negativo		Positivo	Negativo
CDS protección comprada**	18.134	36	(95)	23.323	83	(384)	32.350	80	(529)
CDS protección vendida	12.097	266	(0)	19.032	339	(33)	26.195	428	(52)
Total derivados de crédito	30.231	302	(95)	42.355	422	(416)	58.545	508	(581)
Forwards renta variable	733	4	(0)	134	48	(0)	980	5	(6)
Opciones renta variable	10.572	770	(2.841)	15.154	448	(426)	23.564	959	(1.383)
Spot renta variable	-	-	-	234	0	(0)	20.643	794	-
Swaps renta variable	25.264	859	(554)	15.388	631	(461)	28	-	(1.210)
Renta variable - MMOO	26.088	-	-	36.512	-	-	6.480	-	-
Total derivados de renta variable	62.657	1.633	(3.395)	67.421	1.127	(888)	51.695	1.758	(2.598)
Forwards renta fija	8.660	89	(13)	6.357	37	(83)	11.340	39	(66)
Opciones renta fija	-	-	-	483	5	(2)	789	8	-
Spot renta fija	-	-	-	5.159	5	(2)	3.351	-	-
Renta fija - MMOO	-	-	-	349	-	-	831	-	-
Total derivados de renta fija	8.660	89	(13)	12.348	48	(88)	16.311	47	(66)
Cambios a plazo y contado	128.914	2.604	(3.870)	150.095	3.250	(6.588)	148.537	5.520	(3.315)
Opciones tipo de cambio	37.140	256	(343)	31.362	479	(624)	32.421	403	(644)
Otros derivados de cambio	963	23	(17)	606	7	(27)	189	1	(4)
Swaps tipos de cambio	488.671	18.264	(15.892)	510.405	25.753	(24.175)	522.287	20.096	(21.753)
Tipos de Cambio - MMOO	1.404	-	-	824	-	-	-	-	-
Total derivados de tipo de cambio	657.092	21.147	(20.122)	693.292	29.489	(31.413)	703.434	26.019	(25.716)
Asset swaps	22.736	1.194	(817)	22.948	1.178	(758)	22.532	950	(1.500)
Call money swaps	376.596	2.544	(2.301)	223.005	2.006	(1.581)	190.328	2.460	(1.792)
Estructuras tipos de interés	4.180	977	(594)	7.406	2.321	(593)	8.969	2.314	(3.031)
Forwards tipos de interés - FRAs	190.476	23	(39)	370.433	41	(106)	178.428	19	(78)
IRS	3.219.369	71.346	(75.391)	3.182.305	92.268	(92.873)	3.013.490	85.047	(85.196)
Otros derivados tipos de interés	185.925	2.816	(2.113)	210.061	3.762	(2.985)	194.111	3.838	(3.208)
Tipo de interés - MMOO	127.288	-	-	117.080	-	-	26.660	-	-
Total derivados de tipo de interés	4.126.570	78.900	(81.255)	4.133.238	101.576	(98.896)	3.634.518	94.628	(94.806)
Materias primas	221	0	-	539	108	(5)	468	130	(40)
Materias primas - MMOO	124	-	-	47	-	-	59	-	-
Total derivados de materias primas	345	0	-	586	108	(5)	526	130	(40)
Total derivados OTC	4.730.651	102.071	(104.880)	4.794.429	132.770	(131.706)	4.431.000	123.089	(123.805)
Total derivados MMOO ***	154.904			154.812			34.028		
Repos	165.082	2.322	(2.363)	122.035	2.374	(2.435)	128.765	3.608	(3.309)
Préstamo de valores	54.923	15.469	(16.580)	33.547	9.449	(4.124)	30.115	10.361	(1.045)
Total riesgo de contrapartida	5.105.560	119.862	(123.823)	5.104.823	144.593	(138.265)	4.623.908	137.058	(128.159)

* 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.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, el Banco centra su operativa de derivados en plazos inferiores a cinco años y la operativa de repos y préstamos de valores en plazos inferiores a un año.

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
Derivados de crédito**	40%	50%	0%	10%	30.231
Derivados de renta variable	71%	25%	4%	0%	62.657
Derivados de renta fija	100%	0%	0%	0%	8.660
Derivados de tipo de cambio	51%	29%	15%	5%	657.092
Derivados de tipo de interés	26%	43%	21%	10%	4.126.570
Derivados de materias primas	100%	0%	0%	0%	345
Total derivados OTC	29%	41%	20%	10%	4.730.651
Total derivados MMOO***	68%	30%	2%	0%	154.904
Repos	96%	4%	0%	0%	165.082
Préstamo de valores	100%	0%	0%	0%	54.923
Total riesgo de contrapartida	33%	39%	19%	9%	5.105.560

* 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.

Desde una perspectiva de cliente, la exposición del riesgo de crédito de contrapartida se concentra en clientes de gran calidad crediticia (90,5% del riesgo con contrapartidas con un *rating* igual o superior a A) y principalmente en instituciones financieras (34%) y en cámaras de compensación (60%).

DISTRIBUCIÓN DEL RIESGO DE CONTRAPARTIDA POR RATING DEL CLIENTE (EN TÉRMINOS DE NOMINALES)*

AAA	0,87%
AA	9,92%
A	79,70%
BBB	7,15%
BB	2,30%
B	0,06%
Resto	0,00%

* Ratings basados en equivalencias entre *ratings* internos y *ratings* de calificadoras.

RIESGO DE CONTRAPARTIDA POR TIPO DE CLIENTE

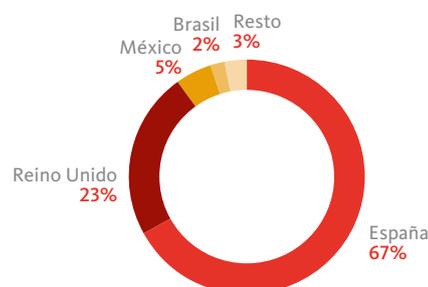


En general, la operativa con instituciones financieras se realiza bajo acuerdos de *netting* y colateral, y se hace un esfuerzo continuado en conseguir que el resto de la operativa se cubra bajo este tipo de acuerdos. Con carácter general, los contratos de colateral que firma el Grupo son bilaterales existiendo contadas excepciones, fundamentalmente con entidades multilaterales y fondos de titulización, en los que son unilaterales a favor del cliente.

El colateral recibido bajo los diversos tipos de acuerdos de colateral (CSA, OSLA, ISMA, GMRA, etc.) firmados por el Grupo asciende a 16.293 millones de euros (de los cuales 11.398 millones de euros corresponden a colateral recibido por operativa con derivados), siendo mayoritariamente efectivo (81,2%), 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



Como consecuencia del riesgo asociado a la exposición crediticia que se asume con cada contrapartida, Grupo Santander incorpora un ajuste a la valoración de los derivados OTC (*over the counter*), es decir el *Credit Valuation Adjustment (CVA)*¹², en el cálculo de los resultados de las carteras de negociación. Adicionalmente, se incorpora un ajuste a la valoración, como consecuencia del riesgo propio del Grupo que asumen sus contrapartidas, llamado *Debt Valuation Adjustment (DVA)*.

A cierre de diciembre 2017 se registran ajustes de CVA por valor de 322,5 millones de euros (-49,9% frente al cierre de diciembre 2016) y ajustes de DVA por valor de 219,6 millones de euros (-43,7%). La disminución se debe a que los *spreads* crediticios se han reducido en porcentajes mayores al 40% en los plazos más líquidos y a reducciones en la exposición de las principales contrapartidas.

Riesgo de contrapartida, mercados organizados y cámaras de compensación

Las políticas de la Entidad buscan anticiparse en la medida de lo posible a 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 de toda la operativa de nueva contratación a través de cámaras según lo requieran las recientes normativas, además del fomento interno del uso de sistemas de ejecución electrónica.

Adicionalmente, 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 cuanto a mercados organizados, aunque dentro de la gestión del riesgo de contrapartida no se considera riesgo de crédito para este tipo de operativa¹³, 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 ha adquirido la operativa liquidada por cámara sobre el total del riesgo de contrapartida a diciembre de 2017.

■ 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	27.707	91,6%	2.524	8,4%	-	0,0%	30.231
Derivados de renta variable	36.568	58,4%	0	0,0%	26.088	41,6%	62.657
Derivados de renta fija	8.660	100%	-	0,0%	-	0,0%	8.660
Derivados de tipo de cambio	655.501	99,8%	188	0,0%	1.404	0,2%	657.092
Derivados de tipo de interés	1.175.774	28,5%	2.823.508	68,4%	127.288	3,1%	4.126.570
Derivados de materias primas	221	64,2%	-	0,0%	124	35,8%	345
Repos	100.996	61,2%	64.086	38,8%	-	0,0%	165.082
Préstamo de valores	54.923	100%	-	0,0%	-	0,0%	54.923
Total general	2.060.350		2.890.306		154.904		5.105.560

* 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.

12. La definición y metodología de cálculo de CVA y DVA se encuentran en el apartado C.2.2.2.6. *Credit Valuation Adjustment (CVA)* y *Debt Valuation Adjustment (DVA)* de este Informe.

13. El riesgo de crédito se elimina al actuar los mercados organizados como contrapartida en las operaciones, dado que cuentan con mecanismos que les permiten proteger su posición financiera a través de sistemas de depósitos y reposición de garantías y procesos que aseguran la liquidez y transparencia de las transacciones.

■ DISTRIBUCIÓN DEL RIESGO LIQUIDADO POR CCP Y MMOO POR PRODUCTO Y EVOLUCIÓN*

Nominal en millones de euros

	2017	2016	2015
Derivados de crédito	2.524	3.916	1.778
Derivados de renta variable	26.088	36.568	6.522
Derivados de renta fija	-	349	896
Derivados de tipo de cambio	1.592	1.419	11.755
Derivados de tipo de interés	2.950.796	2.732.103	2.069.802
Derivados de materias primas	124	47	59
Repos	64.086	29.763	44.679
Préstamo de valores	-	4	-
Total general	3.045.210	2.804.170	2.135.489

* Datos con criterios de gestión.

Riesgo de crédito fuera de balance¹⁴

En este apartado se incorpora el riesgo fuera de balance correspondiente a compromisos de financiación y garantía con clientes mayoristas, que asciende a 90.453 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*	13.834	19.231	27.229	3.004	63.298
Avales técnicos	5.657	7.242	819	328	14.046
Avales financieros y comerciales	6.936	3.944	965	637	12.482
Comercio exterior**	459	143	22	3	627
Total general	26.886	30.560	29.035	3.972	90.453

* Incluye fundamentalmente líneas de crédito comprometidas bilaterales y sindicadas.

** Incluye fundamentalmente *stand by letters of credit*.

Actividad en derivados de crédito¹⁵

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 al grupo de competidores de referencia 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)¹⁶, 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.

14. No incluye Popular.

15. No incluye Popular.

16. La definición y metodología de cálculo del VaR se encuentra en el apartado C.2.2.1. *Value at Risk* (VaR) de este Informe.

17. Este dato no incluye CDS por aproximadamente 2.293 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.

18. No incluye Popular.

En términos de notional, la posición en CDS incorpora protección comprada por 13.019 millones de euros¹⁷ y protección vendida por 12.117 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2017, la sensibilidad de la actividad de crédito a incrementos de *spreads* de 1 punto básico era -3,7 millones de euros, mientras que el VaR promedio a finales del 2017 ascendió a 2,3 millones de euros, ligeramente superior al de 2016 (1,7 millones de euros).

C.1.4.2. Riesgo de concentración¹⁸

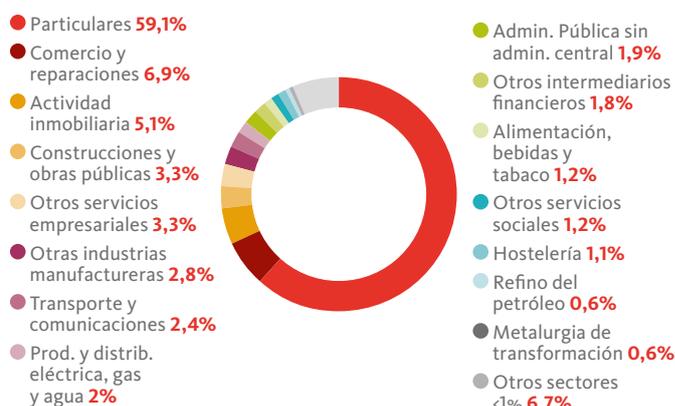
El control del riesgo de concentración constituye un elemento esencial de gestión. El Grupo efectúa un seguimiento continuo del grado de concentración de las carteras de riesgo crediticio bajo diferentes dimensiones relevantes: por país, por sector y por grupos de clientes.

El consejo de administración, a través del apetito de riesgo, determina los niveles máximos de concentración, tal como se detalla en el apartado A.4.1. 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 apropiados para la adecuada gestión del grado de concentración de las carteras de riesgo crediticio.

Como se ha mostrado al comienzo del capítulo, el riesgo de crédito con clientes, en términos geográficos, se encuentra diversificado en los principales mercados donde el Grupo tiene presencia (Reino Unido 30%, España 21%, Estados Unidos 9%, Brasil 10%, etc.)

En cuanto a la diversificación sectorial, el 59% del riesgo de crédito del Grupo corresponde a clientes particulares, que por su propia naturaleza presentan un alto nivel de diversificación. Adicionalmente, 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 a diciembre de 2017 un 4,7%¹⁹ 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.

C.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 2017, la exposición susceptible de provisionar por riesgo país ascendía a 184 millones de euros (181 millones de euros en 2016). El fondo de cobertura a diciembre 2017 era de 37 millones de euros frente a los 29 millones del periodo anterior.

Los principios de gestión de riesgo país han seguido obedeciendo a un criterio de máxima prudencia, asumiéndose el riesgo país de una forma muy selectiva en operaciones claramente rentables para el Grupo y que refuerzan la relación global con sus clientes.

C.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 estrés. Las más significativas se encuentran en que el criterio de la EBA no incluye los depósitos contraídos con los bancos centrales, las exposiciones mantenidas en compañías de seguros ni las exposiciones indirectas vía garantías u otros instrumentos. Por contra, sí incluye administraciones públicas en general (incluyendo regionales y locales) y no solo el sector Estado.

La exposición al riesgo soberano (según criterio aplicado en el Grupo) se deriva principalmente de las obligaciones a las que están sujetos los bancos filiales de constitución de determinados depósitos en los correspondientes bancos centrales, de la constitución de depósitos con los excedentes de liquidez y de carteras de renta fija mantenidas dentro de la estrategia de gestión del riesgo de interés estructural del balance y en libros de negociación en las tesorerías. La amplia mayoría de dichas exposiciones se materializan en moneda local y se financian sobre la base de los depósitos de clientes captados localmente, también denominados en moneda local.

La exposición en soberano local pero en divisas diferentes a la oficial del país de emisión es poco relevante (13.175 millones de euros, el 5% del total de riesgo soberano), y menos aún la exposición en emisores soberanos no locales, que suponen riesgo *cross-border*²⁰ (2.886 millones de euros, el 1,2% 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*²¹.

■ EXPOSICIÓN POR NIVEL DE RATING

	2017	2016	2015
AAA	13%	16%	34%
AA	19%	17%	4%
A	29%	29%	22%
BBB	14%	8%	33%
Menos de BBB	25%	30%	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, etc.).

19. Incluye Popular.

20. Países que no se consideran de bajo riesgo por Banco de España.

21. Se emplean *ratings* internos.

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 la tabla adjunta²².

■ EXPOSICIÓN AL RIESGO SOBERANO (CRITERIO EBA)

Millones de euros

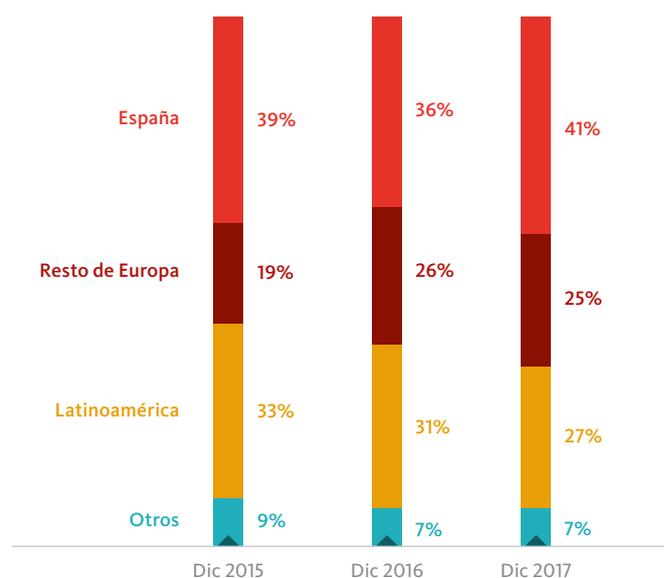
	31 dic 2017				Exposición directa neta total	31 dic 2016	Exposición directa neta total	31 dic 2015	Exposición directa neta total
	Cartera								
	Negociación y otros a VR	Disponible para la venta	Inversión crediticia	Cartera de inversión a vcto.					
España	4.928	37.748	18.055	1.906	62.637	45.893	48.694		
Portugal	53	5.220	3.541	3	8.817	7.072	10.007		
Italia	1.479	4.613	16	-	6.108	1.952	2.717		
Grecia	-	-	-	-	-	-	-		
Irlanda	-	-	-	-	-	-	-		
Resto zona euro	(1.192)	497	81	-	(614)	(341)	1		
Reino Unido	2	1.751	7.236	7.414	16.403	17.639	5.163		
Polonia	1.034	5.566	40	-	6.640	6.290	5.401		
Resto Europa	172	358	40	-	570	791	670		
Estados Unidos	2.548	2.616	765	-	5.929	5.713	5.093		
Brasil	3.202	20.201	1.171	2.720	27.294	24.286	23.929		
México	1.780	5.152	2.586	-	9.518	10.461	10.519		
Chile	428	2.985	312	-	3.725	3.525	5.362		
Resto de América	147	424	940	-	1.511	1.172	1.802		
Resto del mundo	3.422	512	920	-	4.854	3.475	5.890		
TOTAL	18.003	87.643	35.703	12.043	153.392	127.930	125.248		

La exposición es moderada y mantiene una tendencia ascendente durante 2017. 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 (4,3% a diciembre de 2017).

La exposición soberana en Latinoamérica se produce en su práctica totalidad en moneda local, siendo esta contabilizada en libros locales y con una concentración en los plazos cortos, de menor riesgo de interés y mayor liquidez.

■ RIESGO SOBERANO Y FRENTE A OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: EXPOSICIÓN DIRECTA NETA (CRITERIO EBA)

Millones de euros



22. Adicionalmente al 31 de diciembre de 2017, el Grupo mantenía exposiciones directas netas en derivados cuyo valor razonable ascendía a 1.681 millones de euros, así como exposición indirecta neta en derivados cuyo valor razonable ascendía a 15 millones de euros.

C.1.4.5. Riesgo social y ambiental

Políticas sociales y ambientales

Banco Santander contribuye con la sociedad por un crecimiento económico sostenible, para lo que promueve la protección, la conservación y la recuperación del medio ambiente, así como la protección de los derechos humanos. Para ello Santander ha incorporado el análisis de los riesgos sociales, ambientales y reputacionales de sus operaciones y clientes en los procesos de toma de decisiones de toda la organización, conforme a sus políticas de sostenibilidad.

Las políticas de sostenibilidad se revisan anualmente. Tras la revisión de 2015 dichas políticas aplican a más actividades, a más clientes, y más actividades y siguen las mejores prácticas y estándares internacionales. Estas políticas definen el marco de actuación de la actividad bancaria en relación con los sectores de defensa, energía y soft commodities. En la web de Banco Santander se puede consultar un extracto de dichas políticas. Cabe destacar en 2017, la aprobación por parte del consejo de una nueva política para el sector minero-metalúrgico.

El proceso de implementación de estas políticas en todo el Grupo se ha llevado a cabo mediante la creación de grupos de trabajo de riesgo socio-ambiental en las principales geografías en los que están representadas todas las funciones implicadas en la toma de decisiones de la actividad bancaria. Estos grupos se crearon como réplica del grupo de trabajo corporativo presidido por la *Group Chief Compliance Officer* con el fin de valorar y emitir opinión colegiada respecto de las operaciones y clientes afectados por las políticas, como paso previo a ser sancionadas por los órganos de decisión correspondientes.

Sin perjuicio de lo anterior, Grupo Santander aplica los Principios del Ecuador (PdE), a los que está adherido desde 2009, a las operaciones de *project finance*, financiación corporativa con destino conocido, incluyendo los préstamos puente previos a financiaciones destinadas a la construcción o remodelación de un proyecto concreto. En la página web de Principios del Ecuador se puede acceder al reporte detallado en esta materia o en el informe de sostenibilidad de Grupo Santander.

Cambio climático

Tal y como se indicó en el apartado A.4.3 Análisis de escenarios, el *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) del *Financial Stability Board* ha publicado recientemente una serie de recomendaciones relacionadas con gobierno corporativo, estrategia, gestión de riesgos, medición y objetivos frente al cambio climático. Estas recomendaciones supondrán un avance significativo en el *reporting* sobre riesgos y oportunidades asociados al cambio climático de las entidades financieras frente a este reto global.

El sector bancario es clave en esta transición, tanto por las oportunidades de inversión como por la importancia en la gestión de los riesgos que se deriven de adecuar el sistema y las actividades económicas mundiales a los nuevos retos del cambio climático.

Grupo Santander integra los riesgos relacionados con el cambio climático en su modelo de control, a través entre otros aspectos, de las políticas sociales y ambientales incorporadas en la toma de decisiones y del ejercicio periódico de identificación de riesgos (ver apartado B. Entorno y próximos retos). Adicionalmente, para implementar algunas

de las recomendaciones del TCFD el Grupo participa junto a otras entidades en la iniciativa financiera del UNEP FI mencionada en el apartado A.4.3 en relación al análisis de escenarios.

Tras el Acuerdo de París sobre el clima, los gobiernos de los países trabajan ya para desarrollar e implementar los mecanismos financieros necesarios para cumplir con los objetivos fijados y facilitar la transición hacia una economía con menores emisiones. Concretamente en Europa, el *High Level Expert Group on Sustainable Finance* de la Comisión Europea, se presenta como el principal promotor de este tipo de medidas buscando adecuar el sistema financiero para un futuro más sostenible.

C.1.5. Ciclo de riesgo de crédito

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 su supervisión y control en todo el Grupo. 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 aprobado por el consejo de administración.

El ciclo que abarca la gestión de riesgo de crédito, en el cual intervienen las áreas de negocio, riesgos y la alta dirección, está basado en los procesos clave para la gestión y control de riesgos mencionados en el apartado A.4. Procesos y herramientas de gestión. En concreto para el riesgo de crédito, estos procesos se articulan en tres fases interrelacionadas entre sí, incorporando los resultados desde la fase de postventa al estudio del riesgo y planificación de la preventiva.

Cada una de estas fases está asociada a modelos de decisión específicos establecidos para la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos de negocio y las políticas de crédito definidas por la Entidad.



C.1.5.1. Planificación

A la hora de definir los objetivos de negocio conjuntamente entre las áreas de negocio y riesgos, incluyendo la formulación de los tipos y niveles de riesgo a asumir, es importante destacar los siguientes aspectos:

Identificación

La identificación del riesgo de crédito es un componente esencial para realizar una gestión activa y un control efectivo de las carteras. La identificación y categorización de los riesgos externos e internos para cada uno de los negocios permite adoptar medidas correctivas y mitigantes.

Planificación (Plan Estratégico Comercial - PEC)

Los planes estratégicos comerciales (PEC) constituyen el instrumento básico para la gestión y control de las carteras de crédito del Grupo. Es una herramienta elaborada conjuntamente entre el área comercial y riesgos, que define el conjunto de estrategias comerciales, políticas de riesgos, y medios e infraestructuras necesarias para la consecución del presupuesto anual. Estos tres elementos se consideran de forma conjunta, garantizando una visión holística de la cartera objeto de planificación y permitiendo articular el mapa de todas las carteras crediticias del Grupo.

La planificación permite fijar los objetivos de negocio y diseñar planes de acción concretos que, amparados por el apetito de riesgo definido por la Entidad, permite la consecución de dichos objetivos asignando los medios (modelos, recursos y sistemas) adecuados.

La integración en la gestión del PEC facilita en todo momento una visión actualizada sobre la calidad crediticia de las carteras, medir el riesgo de crédito, realizar controles internos y seguimientos periódicos de las estrategias planificadas, anticipar desviaciones e identificar cambios significativos del riesgo y su potencial impacto, así como la aplicación de acciones correctivas.

La aprobación de los PEC corresponde al máximo comité ejecutivo de riesgos de cada entidad, validándose a nivel corporativo en el comité ejecutivo de riesgos u órgano equivalente. Los seguimientos recurrentes recogidos en el gobierno establecido en cada momento se realizan por los mismos organismos que los aprueban y validan.

Análisis de escenarios

En línea con lo descrito en el apartado A.4.3. 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 del 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 que, aunque más improbables, puedan ser posibles, o escenarios más ácidos (escenarios de estrés). En el caso de los escenarios de estrés 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 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 usan datos de un ciclo económico completo para calibrar el comportamiento de los factores de riesgo ante variaciones en las variables macroeconómicas.

Estos modelos de *forecasting* siguen el mismo ciclo de desarrollo, validación y gobierno 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.

- Adaptación de la nueva metodología de proyección a los nuevos requerimientos regulatorios (IFRS 9), con impacto en la estimación de la **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, dotaciones, 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.
- **Integración de indicadores de gestión** para complementar el análisis de impacto ocasionado por factores macroeconómicos en las métricas de riesgos.
- 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 sitúa 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.

C.1.5.2. Evaluación: 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 su calidad crediticia y evolución en el corto-medio plazo, sus operaciones de riesgo, su solvencia y la rentabilidad esperada en función del riesgo asumido.

Con este objetivo, el Grupo emplea modelos de decisión crediticia de clientes en cada uno de los segmentos donde opera: SGCB (Santander Global Corporate Banking: soberano, entidades financieras y empresas corporativas), empresas e instituciones, pymes y particulares.

Los modelos de decisión aplicados se articulan en torno a motores de calificación crediticia. Se realiza un seguimiento y control de estos modelos y motores para calibrar y ajustar con precisión las decisiones y calificaciones que asignan. Dependiendo del segmento de que se trate, los motores de calificación pueden ser fundamentalmente:

- **Rating:** 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. Se utilizan en los segmentos de SGCB, empresas e instituciones y pymes (con tratamiento individualizado).
- **Scoring:** 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. Pueden ser de dos tipos: de admisión o de comportamiento y se utilizan en los segmentos de particulares y pymes (con tratamiento estandarizado).

Las calificaciones resultantes se revisan periódicamente, incorporando nueva información financiera disponible y la experiencia en el desarrollo de la relación bancaria. Estas revisiones se incrementan en aquellos 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.

C.1.5.3. Establecimiento de límites/preclasificaciones y pre-aprobados

Se trata de un proceso que determina la disposición al riesgo con cada cliente. El establecimiento de estos límites se realiza de forma conjunta entre las áreas de negocio y riesgos, han de ser aprobados por el comité ejecutivo de riesgos (o comités delegados) y recoger los resultados esperados del negocio en términos de riesgo-rentabilidad.

En función del segmento se aplica un modelo de límites diferenciado:

- En el caso de **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 caso de **empresas e instituciones** que cumplen determinados requisitos (alto conocimiento, *rating*, etc.) se utiliza un modelo de preclasificaciones más simplificado.
- En el caso de **pymes y particulares**, en determinadas situaciones donde concurren una serie de requisitos se establecen operaciones preaprobadas para clientes u operaciones preconcedidas para potenciales clientes (campañas y políticas de fomento de uso de límites).



C.1.5.4. Toma de decisión sobre operaciones

La fase de venta está constituida por el proceso de decisión. Tiene por objeto el análisis y resolución de operaciones, siendo la aprobación por parte de riesgos un requisito previo antes de la contratación de cualquier operación de riesgos. Todas las decisiones sobre riesgos deberán considerar el apetito de riesgos, los límites y políticas de gestión definidos en la planificación, así como aquellos elementos relevantes en el equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

En función del segmento, la toma de decisiones recoge diferentes procedimientos:

- En el ámbito de SGCB, y en función de la etapa previa de establecimiento de límites, habrá dos tipos de decisión: (1) automática, dentro de los límites autorizados al amparo de una preclasificación; (2) requerir autorización de un analista o comité de riesgos (aunque encaje importe, plazo y otras condiciones dentro del límite preclasificado).
- En el ámbito de empresas e instituciones, se requiere la autorización por parte de un analista o comité de riesgos (aunque encaje importe, plazo y otras condiciones dentro del límite preclasificado).
- En el ámbito de particulares 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 el binomio cliente/operación.

Medidas mitigantes

La Entidad aplica diversas técnicas de mitigación del riesgo de crédito en función, entre otros factores, del tipo de cliente y producto. Algunas son propias de una operación concreta (por ejemplo, garantías inmobiliarias) y otras aplican a conjuntos de operaciones (por ejemplo *netting* o colateral). Las distintas técnicas de mitigación pueden agruparse en las siguientes categorías:

Garantías personales y derivados de crédito

Esta tipología de garantías se corresponde con aquellas que posicionan a un tercero ante la necesidad de responder por obligaciones adquiridas por otro frente al Grupo. Incluye por ejemplo fianzas, avales, *stand-by letters of credit*, etc. Solo se podrán reconocer, a efectos de cálculo de capital, aquellas garantías aportadas por terceros que cumplan con los requisitos mínimos establecidos por el supervisor.

Los derivados de crédito son instrumentos financieros cuyo objetivo principal consiste en cubrir el riesgo de crédito comprando protección a un tercero, por lo que el banco transfiere el riesgo del emisor del subyacente. Los derivados de crédito son instrumentos OTC (*over the counter*), es decir, se negocian en mercados no organizados. Las coberturas con derivados de crédito, realizadas principalmente mediante *credit default swaps* (CDS), se contratan con entidades financieras de primera línea.

Garantías reales

Aquellos bienes afectos al cumplimiento de una 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.) y no financieros (inmuebles, otros bienes muebles, etc.). De esta forma, los diferentes tipos de garantía serán:

- **Garantía pignoratia/activos financieros:** instrumentos de deuda, de patrimonio u otros activos financieros recibidos en garantía.

Un caso muy relevante de garantía real financiera es el **colateral**, cuyo objetivo final (al igual que en la técnica del *netting*) es reducir el riesgo de contrapartida. El colateral lo constituye un conjunto de instrumentos con valor económico cierto y con elevada liquidez, que son depositados/transferidos por una contrapartida a favor de otra, para garantizar/reducir el riesgo de crédito de contrapartida que pueda resultar de las carteras de operaciones de derivados con riesgo existentes entre ellas. Las operaciones sujetas a acuerdos de colateral se valoran periódicamente (normalmente día a día) aplicando los parámetros definidos en el contrato, de forma que se obtiene un importe de colateral (normalmente efectivo o valores) a pagar o recibir de la contrapartida.

- **Garantía hipotecaria inmobiliaria:** activos inmobiliarios en operaciones con garantía hipotecaria, ordinaria o de máximo. Existen procesos de valoración periódicos, basados en los valores reales de mercado para los diferentes tipos de inmuebles y que cumplen todos los requisitos establecidos por los reguladores del Grupo y locales.
- **Resto de garantías reales:** garantías reales distintas 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 de un mayor nivel de garantías reales o personales. Para el cálculo de capital regulatorio, solo se toman en consideración aquellas que cumplen con los requisitos cualitativos mínimos descritos en los acuerdos de Basilea.

En la aplicación de técnicas de mitigación, se siguen los requerimientos mínimos establecidos en las políticas de gestión de garantías: certeza jurídica (posibilidad de exigir jurídicamente y en todo momento la liquidación de garantías), no existencia de correlación positiva sustancial entre la contraparte y el valor del colateral, correcta documentación de todas las garantías, disponibilidad de los documentos metodológicos utilizados para cada técnica de mitigación y adecuado seguimiento, trazabilidad y control periódico de los bienes/activos objeto de la garantía.

Determinación de un saldo neto por contraparte

El concepto de *netting* se refiere a la posibilidad de determinar un saldo neto entre operaciones de un mismo tipo, bajo el paraguas de un acuerdo marco como el ISDA o similar.

Consiste en la agregación de los valores de mercado positivos y negativos de las operaciones de derivados que Santander tiene con una determinada contrapartida, de modo que, en caso de *default*, esta deba (o Santander deba, si el neto es negativo) una única cifra neta y no un conjunto de valores positivos o negativos correspondientes a cada operación que se haya cerrado con ella.

Un aspecto importante de los contratos marco es que suponen una obligación jurídica única que engloba todas las operaciones que ampara. Esto es lo fundamental a la hora de poder *netear* los riesgos de todas las operaciones cubiertas por dicho contrato con una misma contraparte.



C.1.5.5. Seguimiento

El seguimiento periódico del desempeño del negocio y su comparación con los planes aprobados es una actividad esencial. Este seguimiento se realiza en varios ámbitos:

Seguimiento/Anticipación de clientes

Todos los clientes deben ser objeto de un seguimiento continuo y holístico, que permita detectar anticipadamente incidencias que se pudieran llegar a producir en la evolución del riesgo y que afectaran a la calidad crediticia de los clientes, de tal forma que se puedan establecer y ejecutar acciones concretas (predefinidas o *ad hoc*) que corrijan posibles desviaciones con impactos negativos sobre la Entidad. Esta responsabilidad debe ser compartida entre las funciones comerciales y de riesgos.

El seguimiento se lleva a cabo mediante equipos de riesgos (locales y globales), complementados con labores de auditoría interna. Está basado en la segmentación de clientes:

- En los segmentos de empresas e instituciones y pymes con tratamiento individualizado, la función se concreta 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 los segmentos de particulares, 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.

Medición y control de carteras

Adicionalmente al seguimiento de la calidad crediticia de los clientes, Santander establece procedimientos de control necesarios para analizar las carteras y su evolución, así como posibles desviaciones respecto a la planificación o niveles de alerta aprobados.

La función se desarrolla a través de una visión integral y holística del riesgo de crédito, 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 las carteras se controla, de forma permanente y sistemática, la evolución del riesgo de crédito 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:

- **Coste de crédito:** es el resultado de dividir las dotaciones de riesgo de crédito netas de recuperaciones de fallidos de 12 meses entre la media de la cifra de crédito a la clientela bruta de balance de esos 12 meses. El seguimiento y control de esta métrica refleja una relación directa entre el apetito de riesgo del Grupo y de las unidades, permitiendo la consecución de un perfil de riesgo medio-bajo.
- **Concentración:** en los segmentos de particulares y pymes, el seguimiento de carteras PAR (Perfil Alto Riesgo) permite evitar concentración en portfolios cuyo perfil de riesgos no se corresponda con el perfil medio-bajo objetivo del Grupo. En los segmentos de SGCB, empresas e instituciones se realizan seguimientos de límites de concentración en sectores, *singles names*, *large exposure*, *underwriting*, *specialized lending* y contrapartidas con *ratings* < 5,0.
- **PE (pérdida esperada):** es la estimación de la pérdida económica que se producirá durante el próximo año en la cartera existente en un momento dado. Es un coste más de la actividad que debe ser repercutido en el precio de las operaciones.

C.1.5.6. Gestión recuperatoria

La actividad recuperatoria es una función relevante dentro del ámbito de gestión de los riesgos del Grupo. Esta función es desarrollada por el área de 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.

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 de las deudas impagadas.

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. Los nuevos canales digitales ganan cada vez más relevancia en la gestión recuperatoria, desarrollando nuevas formas de relación con los clientes.

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 y digital, 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 gestión recuperatoria actúa en cuatro fases principales: irregularidad o impago temprano, recuperación de deudas morosas, recuperación de créditos fallidos y gestión de los bienes adjudicados.

El perímetro de gestión de la función recuperatoria incluye la gestión de los denominados activos no productivos (NPA en sus siglas en inglés), que corresponden a las carteras de reconducciones, dudosas y activos adjudicados, además de la cartera fallida, en las que el Banco puede utilizar mecanismos de reducción acelerada de estas carteras, tales como ventas de cartera de créditos o activos adjudicados.

El Banco desarrolla políticas concretas para desarrollar la gestión recuperatoria, que recogen los principios de las diferentes estrategias recuperatorias, asegurando siempre, como mínimo, la calificación y provisión requerida. En este sentido, está siempre presente la búsqueda de soluciones alternativas a la vía jurídica para el cobro de las deudas.

En geografías con exposición al riesgo inmobiliario, se cuenta con instrumentos eficientes de gestión de ventas que permiten maximizar la recuperación y reducir el *stock* en balance.

C.2. Riesgo de mercado de negociación, estructural y liquidez

■ C.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 y del riesgo de liquidez de balance.

- 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.

Además de los riesgos de mercado anteriores, también hay que considerar el riesgo de liquidez de balance. En este caso, a diferencia del riesgo de liquidez de mercado, el **riesgo de liquidez** se define como la posibilidad de no cumplir con las obligaciones de pago en tiempo o de hacerlo con un coste excesivo. Entre las tipologías de las pérdidas que se ocasionan por este riesgo se encuentran pérdidas por ventas forzadas de activos o impactos en margen por el descalce entre las previsiones de salidas y entradas de caja.

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 del 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:** 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 Assets and Liabilities Committee (ALCO) de cada país en coordinación con el ALCO del Grupo y son ejecutadas por la división 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 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.

c) Riesgo de liquidez: en la medición del riesgo de liquidez, se tienen en cuenta las siguientes tipologías de riesgo:

- **Riesgo de financiación** (o de liquidez a corto plazo): identifica la posibilidad de que la entidad sea incapaz de cumplir con sus obligaciones como consecuencia de la inhabilidad para vender activos u obtener financiación.
 - **Riesgo de descalce** (o de liquidez a largo plazo): identifica la posibilidad de que las diferencias entre las estructuras de vencimientos de los activos y los pasivos generen un sobrecoste a la entidad, consecuencia de una gestión inadecuada o de una situación de mercado que puede afectar a la disponibilidad o el coste de las fuentes de financiación.
 - **Riesgo de contingencia:** identifica la posibilidad de no disponer de palancas de gestión adecuadas para la obtención de liquidez como consecuencia de un evento extremo que implique mayores necesidades de financiación o de colateral para obtener la misma.
 - **Riesgo de concentración:** identifica la posibilidad de que la entidad tenga exceso de concentración en fuentes de financiación en términos de contrapartidas, plazos, productos o geografías, que pudiera ocasionar un problema en caso de que está concentración supusiera una posible no renovación de financiación.
 - **Riesgo de mercado a efectos de riesgo de liquidez:** riesgo de pérdida de valor del colchón de activos líquidos de la entidad y de que la variación de valor de la operativa de la entidad (derivados y garantías, entre otros) pueda implicar necesidades adicionales de colateral y por lo tanto empeoramiento de liquidez.
 - **Riesgo de asset encumbrance** o de exceso de activos comprometidos en operaciones de financiación y otro tipo de operativas de mercado: riesgo de no disponer de suficientes activos libres de cargas, para hacer frente a las necesidades de colateral o márgenes, o para ejecutar las acciones previstas en el plan de contingencia de liquidez.
- d) 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.

■ C.2.2. Riesgo de mercado de negociación

C.2.2.1. Principales magnitudes y evolución²³

El perfil de riesgo de negociación de la entidad se mantuvo moderadamente bajo en 2017 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.

C.2.2.1.1. Análisis del VaR²⁴

Durante 2017, Grupo Santander ha mantenido su estrategia de concentrar su actividad de negociación en el negocio de clientes, minimizando en lo posible las exposiciones de riesgo direccionales abiertas en términos netos. Ello se ha reflejado en el *Value at Risk* (VaR) de la cartera de negociación de SGCB, que pese a la volatilidad experimentada en Brasil durante el mes de mayo, tanto en los tipos de interés como en los tipos de cambio debido a su situación política, ha evolucionado en torno a niveles ligeramente superiores a la media de los tres últimos años y ha terminado 2017 en 10,2 millones de euros, cerca del nivel mínimo del año²⁵.

■ EVOLUCIÓN VAR 2015-2017 (EX-POPULAR)

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal un día



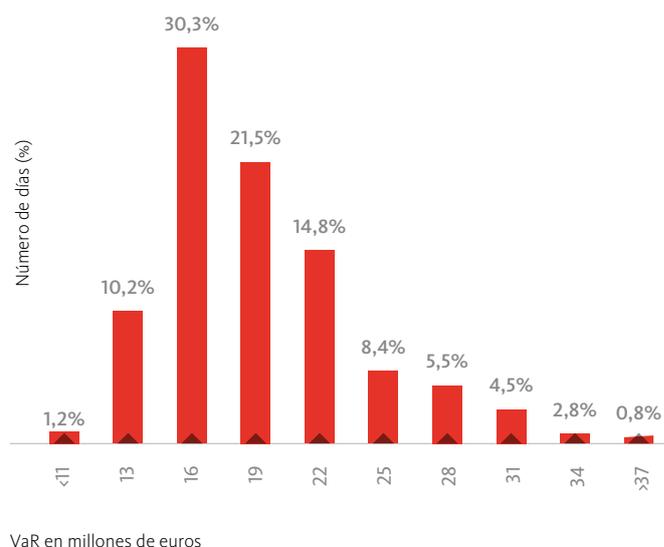
En 2017 el VaR ha fluctuado entre 9,7 y 63,2 millones de euros. Las variaciones más significativas han estado ligadas a los cambios en la exposición a tipo de cambio y tipo de interés, así como a la volatilidad del mercado.

El VaR medio en 2017, 21,5 millones de euros, ha sido ligeramente superior al asumido los dos años anteriores (18,3 millones de euros en 2016 y 15,6 millones de euros en 2015).

El siguiente histograma describe la distribución de frecuencias que ha tenido el riesgo medido en términos de VaR durante el periodo 2015 a 2017. Puede observarse la acumulación de días con niveles entre 13 y 31 millones de euros (95,2%). Los valores mayores de 31 millones de euros (3,6%) 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 brasileños.

■ HISTOGRAMA DE VaR 2015-2017

VaR al 99% con horizonte temporal un día
Número de días (%) en cada rango



23. No incluye Popular. La cartera de trading de Popular representa menos del 1% del riesgo de mercado equivalente de Grupo Santander, presentando baja actividad y complejidad.

24. *Value at Risk*. La definición y metodología de cálculo del VaR se encuentra en el apartado C.2.2.2.1. *Value at Risk* (VaR).

25. 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 9,9 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 2017 y el *Expected Shortfall* (ES) al 97,5%²⁶ a cierre de 2017:

■ ESTADÍSTICAS DE VAR Y EXPECTED SHORTFALL POR FACTOR DE RIESGO^{27, 28}

Millones de euros. VaR al 99% y ES al 97,5% con horizonte temporal un día

		2017				ES (97,5%)	2016		2015	
		VaR (99%)					VaR		VaR	
		Mínimo	Medio	Máximo	Último		Medio	Último	Medio	Último
Total		9,7	21,5	63,2	10,2	11,5	18,3	17,9	15,6	13,6
Total negociación	Efecto diversificación	(2,1)	(8,0)	(39,9)	(7,6)	(7,9)	(10,3)	(9,6)	(11,1)	(5,8)
	Tipo de interés	7,7	16,2	70,4	7,9	10,0	15,5	17,9	14,9	12,7
	Renta variable	1,0	3,0	5,9	1,9	2,1	1,9	1,4	1,9	1,1
	Tipo de cambio	2,1	6,6	15,7	3,3	2,8	6,9	4,8	4,5	2,6
	Spread de crédito	2,3	3,6	5,1	4,6	4,6	4,2	3,3	5,2	2,9
	Materias primas	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1
Total		4,8	7,0	12,0	6,4	6,9	9,0	9,4	11,6	11,1
Europa	Efecto diversificación	(3,2)	(6,1)	(11,1)	(6,0)	(5,6)	(9,1)	(7,6)	(8,3)	(5,6)
	Tipo de interés	4,3	6,1	11,5	5,7	5,7	8,2	9,1	10,6	10,9
	Renta variable	0,3	1,1	2,9	0,5	0,6	1,6	1,5	1,4	1,0
	Tipo de cambio	0,3	2,1	5,7	1,4	1,5	4,1	3,0	3,3	1,9
	Spread de crédito	2,4	3,7	5,7	4,7	4,7	4,1	3,4	4,4	2,8
	Materias primas	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1
Total		7,7	20,1	72,8	8,4	9,2	13,7	13,5	10,6	9,7
Latinoamérica	Efecto diversificación	1,6	(3,7)	(34,9)	(4,1)	(4,3)	(3,6)	(2,7)	(4,8)	(4,4)
	Tipo de interés	7,2	15,1	82,3	7,5	8,7	11,4	13,0	10,7	9,3
	Renta variable	0,5	3,3	6,5	1,9	2,2	1,4	0,8	1,5	0,5
	Tipo de cambio	1,5	5,5	14,7	3,1	2,6	4,5	2,4	3,2	4,3
Total		1,2	2,1	3,7	1,2	1,5	1,3	2,7	0,9	0,9
EE.UU. y Asia	Efecto diversificación	0,5	(0,6)	(1,7)	(0,4)	(0,2)	(0,5)	(0,6)	(0,5)	(0,4)
	Tipo de interés	1,2	2,0	2,9	1,2	1,4	1,3	2,7	0,8	0,8
	Renta variable	0,0	0,2	1,4	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
	Tipo de cambio	0,1	0,5	1,3	0,4	0,2	0,4	0,5	0,4	0,4
Total		0,1	0,4	0,7	0,2	0,2	0,6	0,5	1,6	0,4
Actividades Globales	Efecto diversificación	(0,0)	(0,1)	(0,2)	(0,1)	(0,0)	(0,1)	(0,1)	(0,6)	(0,2)
	Tipo de interés	0,0	0,1	0,3	0,0	0,0	0,1	0,1	0,5	0,1
	Spread de crédito	0,1	0,4	0,6	0,2	0,2	0,5	0,5	1,6	0,4
	Tipo de cambio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

26. En el apartado C.2.2.2.2 se detalla la 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%.

27. VaR de actividades globales incluye operativas no asignadas a ninguna geografía específica.

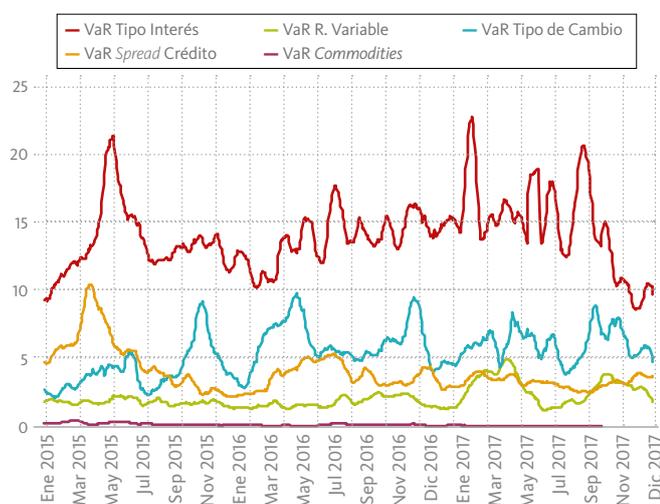
28. En Latinoamérica, Estados Unidos y Asia, los niveles de VaR de los factores *spread* de crédito y materias primas no se muestran de forma separada por su escasa o nula materialidad.

El VaR a cierre de año disminuyó 7,7 millones de euros respecto a cierre de 2016, aumentando el VaR medio en 3,2 millones de euros. Por factor de riesgo, el VaR medio se incrementó en tipo de interés y renta variable, mientras que disminuyó en tipo de cambio, *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*²⁹ para la actividad de negociación de las dos unidades con mayor VaR medio en 2017.

ESTADÍSTICAS DE VAR Y STRESSED VAR EN 2017: PRINCIPALES CARTERAS

Millones de euros. VaR y *Stressed VaR* al 99% con horizonte temporal de un día

		2017				2016	
		Mín	Medio	Máx	Último	Medio	Último
España	VaR (99%)	2,3	3,9	5,6	5,3	5,7	4,7
	<i>Stressed VaR</i> (99%)	12,8	17,6	25,0	17,9	14,9	14,3
Brasil	VaR (99%)	6,2	18,6	72,7	6,3	12,0	10,6
	<i>Stressed VaR</i> (99%)	9,0	31,4	66,7	11,7	22,2	23,0

C.2.2.1.2. Medidas de calibración y contraste

Las pérdidas reales pueden diferir de las pronosticadas por el VaR por distintas razones relacionadas con las limitaciones de esta métrica, que se detallan más adelante en el apartado de metodologías. Por ello, el Grupo realiza regularmente análisis y pruebas de contraste de la bondad del modelo de cálculo del VaR, al objeto de confirmar su fiabilidad.

La prueba más importante consiste en los ejercicios de *backtesting*, analizados tanto a nivel local como global siguiendo en todos los casos la misma metodología. El ejercicio de *backtesting* consiste en comparar las mediciones de VaR pronosticadas, dado un determinado nivel de confianza y horizonte temporal, con los resultados reales de pérdidas obtenidos durante un horizonte temporal igual al establecido. Esto permite, en su caso, detectar anomalías en el modelo de VaR de la cartera en cuestión (por ejemplo, deficiencias en la parametrización de los modelos de valoración de ciertos instrumentos, *proxies* poco adecuadas, etc.).

En Santander se calculan y evalúan tres tipos de *backtesting*:

- *Backtesting* 'limpio': el VaR diario se compara con los resultados obtenidos sin tener en cuenta los resultados intradía ni los cambios en las posiciones de la cartera. Con este método se contrasta la bondad de los modelos individuales utilizados para valorar y medir los riesgos de las distintas posiciones.
- *Backtesting* sobre resultados completos: el VaR diario se compara con los resultados netos del día, incluyendo los resultados de la operativa intradía y los generados por comisiones.
- *Backtesting* sobre resultados completos sin márgenes (*mark up's*) ni comisiones: el VaR diario se compara con los resultados netos del día, incluyendo los resultados de la operativa intradía pero excluyendo los generados por márgenes y comisiones. Con este método se pretende tener una idea del riesgo intradía asumido por las tesorías del Grupo.

Para el primero de los casos y la cartera total, en 2017 se han producido dos excepciones de *Value at Earnings* (VaE)³⁰ al 99% (día en el que el beneficio diario fue superior al VaE) en el día 23 de mayo, explicada 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 brasileños, como consecuencia de los acontecimientos políticos del país, y la segunda en el día 28 de diciembre, por un movimiento generalizado de los mercados favorable para las posiciones de las carteras.

También se ha producido una excepción de VaR al 99% (día en el que la pérdida diaria fue superior al VaR) el día 18 de mayo, explicada por el mismo motivo que la excepción en el VaE del mismo mes.

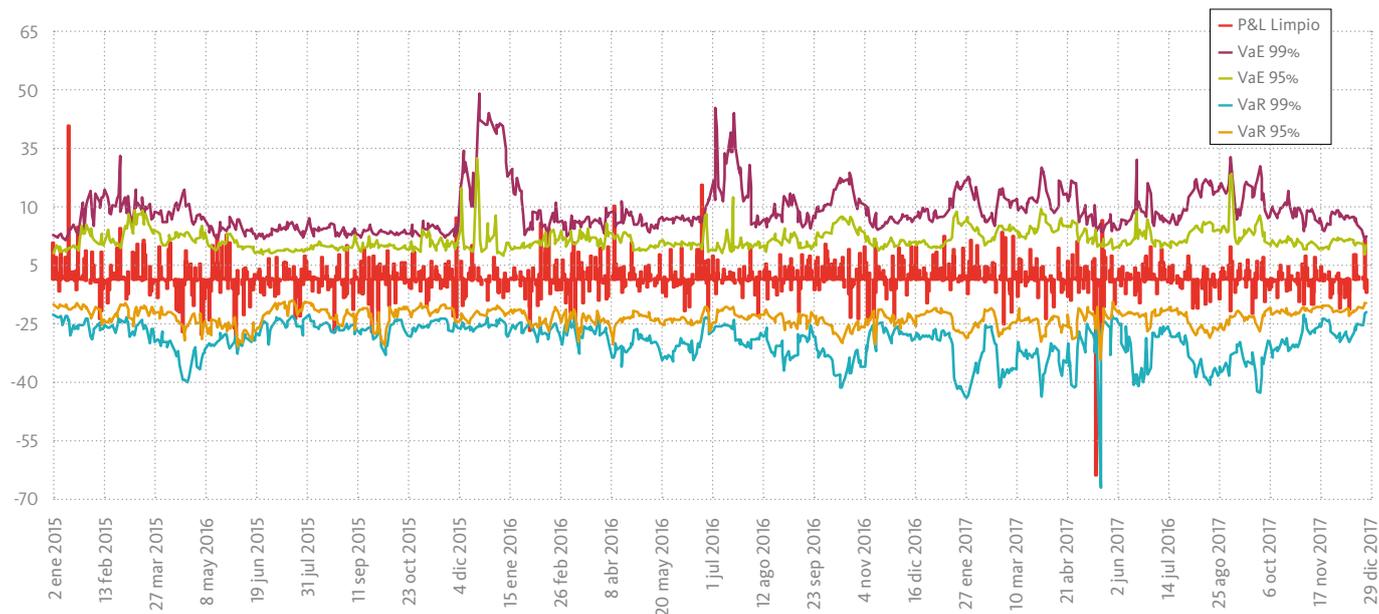
El número de excepciones producidas es consistente con las hipótesis especificadas en el modelo de cálculo de VaR.

29. Descripción en apartado C.2.2.2.2.

30. La definición y metodología de cálculo del VaE se encuentra en el apartado C.2.2.2.1.

■ BACKTESTING DE CARTERAS DE NEGOCIACIÓN: RESULTADOS DIARIOS VS. VAR DÍA ANTERIOR

Millones de euros



C.2.2.1.3. Distribución de riesgos y resultados de gestión³¹

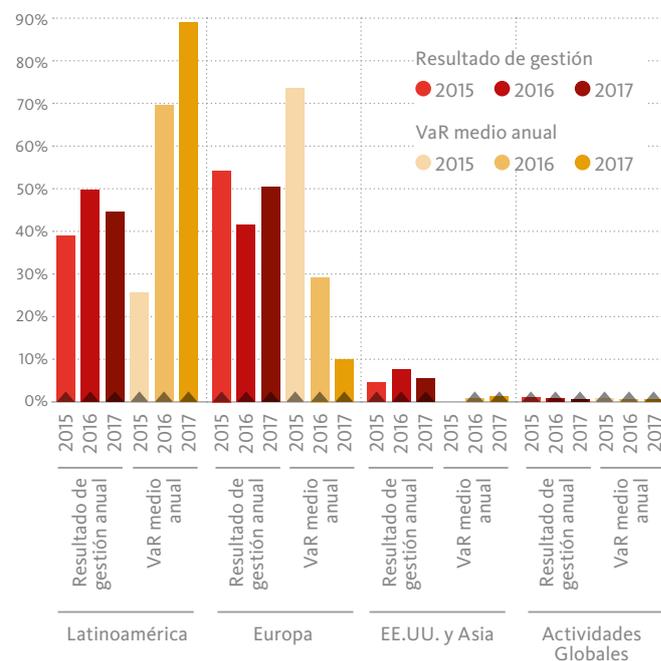
Distribución geográfica

En la actividad de negociación, la aportación media de Latinoamérica al VaR total del Grupo en 2017 fue del 88,4%, frente a una contribución del 43,8% en los resultados económicos. Por su parte, Europa, con un peso del 10,6% en el riesgo global, aportó el 50,5% 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



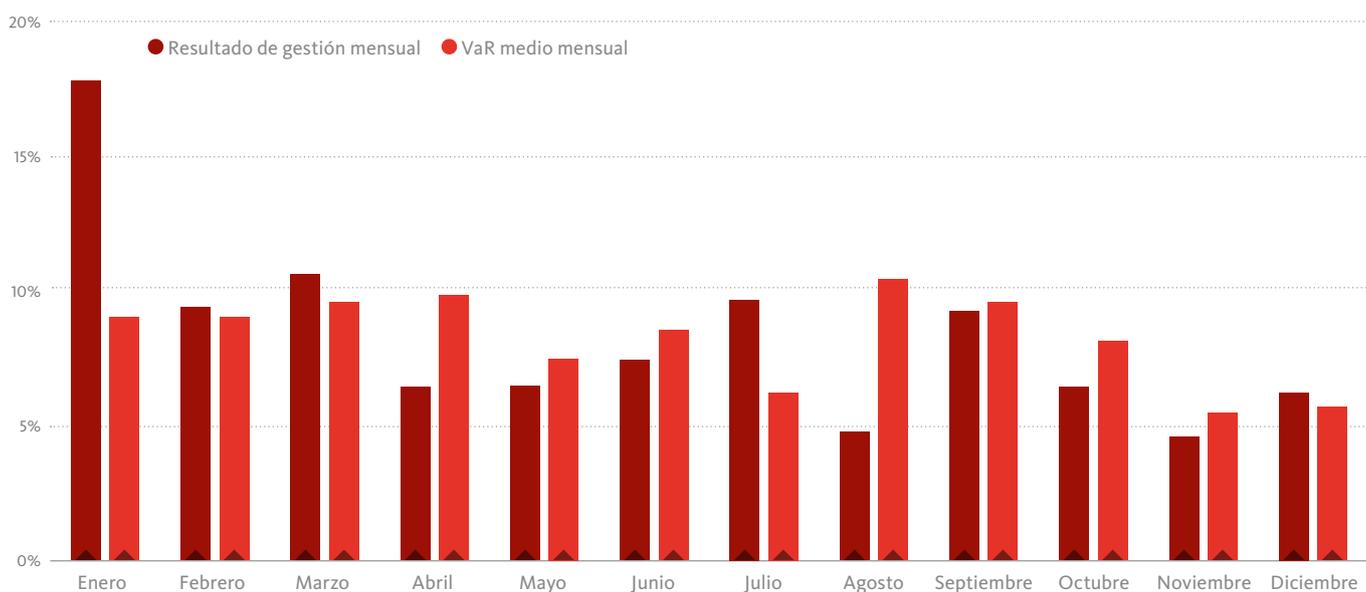
31. Resultados en términos asimilables a Margen Bruto (no incluyen gastos de explotación, el financiero sería el único coste).

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 2017. Puede observarse que el VaR medio se mantuvo relativamente estable en el primer semestre, al igual que los resultados, presentando más volatilidad en el segundo semestre debido a la inestabilidad de los mercados.

■ DISTRIBUCIÓN TEMPORAL DE RIESGOS Y RESULTADOS EN 2017: PORCENTAJES SOBRE TOTALES ANUALES

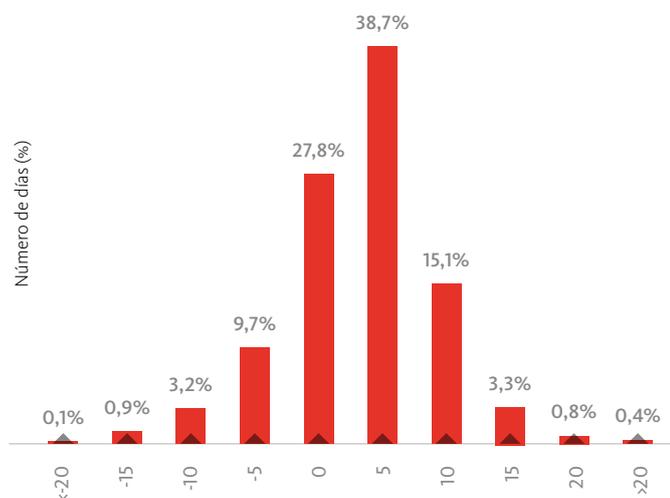
VaR (al 99% con horizonte temporal de un día) y resultado de gestión acumulado anual (millones de euros), % sobre totales anuales



El siguiente histograma de frecuencias detalla cómo se han distribuido los resultados económicos diarios en función de su magnitud en el periodo 2015-2017. Se observa que en más del 94,5% de los días con mercado abierto los rendimientos diarios³² se han situado en el intervalo entre -10 y +10 millones de euros.

■ HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS DE RESULTADOS DE GESTIÓN DIARIOS (MTM) 2015-2017

Resultados diarios de gestión 'limpios' de comisiones y operativa intradía (millones de euros). Número de días (%) en cada rango



C.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 donde se ha realizado principalmente esta actividad son España, Brasil, Reino Unido y México.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del riesgo VaR Vega³³ del negocio de derivados durante los tres últimos años. Se observa que ha fluctuado en torno a una media de 4 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 hubo varios sucesos que provocaron un repunte de la volatilidad en el mercado (*Brexit*, elecciones generales en España y Estados Unidos, situación político-económica en Brasil, referéndum constitucional en Italia).

32. Rendimientos 'limpios' de comisiones y resultados derivados de operativa intradía.

33. Se entiende por el término griego *Vega* la sensibilidad del valor de una cartera ante cambios en el precio de la volatilidad de mercado.

El año 2017, salvo en ocasiones puntuales, ha sido menos volátil que los dos anteriores, lo que se traduce en un menor riesgo y por lo tanto menores niveles de VaR Vega.

■ 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 renta variable, tipo de interés, 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

	2017				2016		2015	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
VaR Vega Total	1,4	2,3	3,7	2,5	4,0	2,5	6,8	7,0
Efecto diversificación	(0,6)	(1,5)	(3,1)	(0,6)	(2,4)	(2,3)	(2,3)	(1,7)
VaR tipo de interés	0,6	1,3	2,5	0,7	3,6	2,6	6,5	7,3
VaR renta variable	0,9	1,5	2,2	1,4	1,7	1,3	1,5	0,8
VaR tipo de cambio	0,4	0,9	2,4	1,0	1,1	0,9	1,1	0,6
VaR materias primas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0

Respecto a su distribución por unidad de negocio, la exposición ha estado concentrada en su mayoría, por este orden, en España, Brasil, Reino Unido y México.

■ DERIVADOS FINANCIEROS. RIESGO (VaR) POR UNIDAD

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día

	2017				2016		2015	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
VaR Vega Total	1,4	2,3	3,7	2,5	4,0	2,5	6,8	7,0
España	1,0	1,9	3,0	1,7	3,6	2,3	6,6	6,9
Santander UK	0,5	0,6	0,8	0,6	1,3	0,9	0,9	0,9
Brasil	0,4	0,8	3,1	0,9	0,8	0,7	0,7	0,4
México	0,2	0,5	1,2	0,7	0,4	0,2	0,8	0,3

El riesgo medio en 2017, 2,3 millones de euros, es inferior al del año 2016 y 2015, por el motivo previamente comentado.

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 ambos casos la exposición se ha vuelto a reducir respecto al año anterior, por lo que el Grupo cuenta con:

- *Hedge Funds*: la exposición total no es significativa (32,6 millones de euros a cierre de 2017), 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.
- *Monolines*: la exposición a compañías aseguradoras de bonos (denominadas *monolines*) en diciembre de 2017 era de 27,3 millones de euros, toda indirecta, 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.

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.

C.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).

■ PRINCIPALES POSICIONES LARGAS Y CORTAS

Millones de euros

	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	129	2,9%	(166)	2,8%
2ª referencia	89	2,0%	(25)	0,4%
3ª referencia	68	1,5%	(16)	0,3%
4ª referencia	64	1,4%	(14)	0,2%
5ª referencia	60	1,3%	(9)	0,2%
Subtotal top 5	410	9,1%	(230)	3,9%
Total	4.462	100%	(5.863)	100%

Nota: se supone recuperación nula (LCR = 0) en el cálculo de la EAD.

C.2.2.1.6. Análisis de escenarios

Durante 2017, se han calculado y analizado periódicamente (como mínimo, mensualmente) diferentes escenarios de estrés, a nivel local y global, sobre todas las carteras de negociación y considerando los mismos supuestos por factor de riesgo.

Escenario de máxima volatilidad (*worst case*)

A este escenario se le presta una atención especial, al combinar movimientos históricos de los factores de riesgo con un análisis *ad-hoc* para desechar combinaciones de variaciones muy improbables (por ejemplo, bajadas fuertes de la bolsa junto a un descenso de la volatilidad). Como variaciones se aplica una volatilidad histórica equivalente a seis desviaciones típicas en una distribución normal. El escenario está definido tomando para cada factor de riesgo aquel movimiento que supone una mayor pérdida potencial en la cartera, descartando las combinaciones más improbables en términos económico-financieros.

A cierre de año, dicho escenario implicaba, para la cartera global, subidas de las curvas de tipos de interés en los mercados latinoamericanos y bajadas en los mercados *core*, caídas de las bolsas, depreciación de todas las divisas frente al euro, y subida de los *spreads* de crédito y de la volatilidad.

La siguiente tabla nos muestra los resultados de este escenario a cierre de 2017.

■ ESCENARIO DE ESTRÉS: MÁXIMA VOLATILIDAD (*WORST CASE*)

Millones de euros

	Tipo de interés	Renta variable	Tipo de cambio	Spread crédito	Materias primas	Total
Total negociación	(32,5)	(8,7)	(5,3)	(18,7)	(0,0)	(65,2)
Europa	(10,3)	(3,3)	(1,9)	(18,2)	(0,0)	(33,7)
Latinoamérica	(21,0)	(5,4)	(3,0)	(0,0)	(0,0)	(29,4)
Estados Unidos	(0,1)	(0,0)	(0,3)	(0,0)	(0,0)	(0,4)
Actividades globales	(0,1)	(0,0)	(0,0)	(0,5)	(0,0)	(0,6)
Asia	(1,0)	(0,0)	(0,1)	(0,0)	(0,0)	(1,1)

Del resultado del análisis se desprende que el quebranto económico que sufriría el Grupo en sus carteras de negociación, en términos de resultado *mark to market* (MtM), sería, suponiendo que se dieran en el mercado los movimientos de estrés definidos en este escenario, de 65,2 millones de euros, pérdida que estaría concentrada en Europa (por este orden, en *spread* de crédito, tipo de interés, renta variable y tipo de cambio) y en Latinoamérica (por este orden, en tipo de interés, renta variable y tipo de cambio).

Otros escenarios globales de estrés

'Crisis abrupta': escenario *ad-hoc* con movimientos muy bruscos en mercados. Subida de las curvas de tipos de interés, fuerte bajada de las bolsas, fuerte apreciación del dólar frente al resto de divisas, subida de la volatilidad y de los *spreads* crediticios.

'Crisis *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 10 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.

'Escenario adverso de la EBA': escenario planteado en su ejercicio de estrés *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 el año pasado 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.

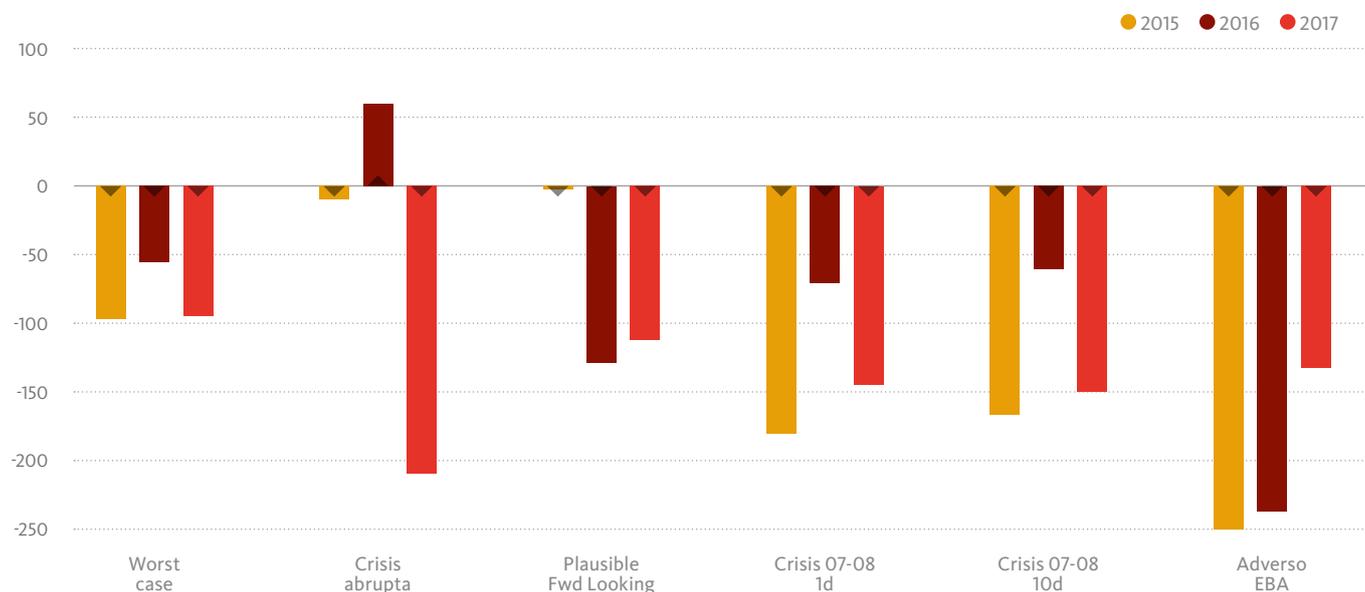
Análisis de los *Reverse stress tests*, en los que se parte del establecimiento de un resultado predefinido (inviabilidad de un modelo de negocio o posibilidad de quiebra) y posteriormente se procede a la identificación de los escenarios y movimientos de factores de riesgo que pueden llevar a esa situación.

Mensualmente se elabora un informe de evaluación de escenarios de estrés consolidado con las explicaciones de las variaciones principales de los resultados para los distintos escenarios y unidades. También hay establecido un mecanismo de alerta, de forma que cuando la pérdida de un escenario es elevada en términos históricos y/o del capital consumido por la cartera en cuestión, se comunica al correspondiente responsable de negocio.

Mostramos los resultados de los escenarios globales para los tres últimos años:

RESULTADOS DE ESTRÉS. COMPARATIVA DE ESCENARIOS 2015-2017 (MEDIAS ANUALES)

Millones de euros



C.2.2.1.7. Vinculación con las partidas de balance. Otras medidas de riesgo alternativas

A continuación se muestran las partidas del balance consolidado del Grupo a cierre de 2017 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

	Saldo en balance	Métrica principal de riesgo de mercado		Principal factor de riesgo para balance en 'Otras'
		VaR	Otras	
Activos sujetos a riesgo de mercado	1.444.305	167.943	1.276.362	
Caja y depósitos en bancos centrales	110.995		110.995	Tipo de interés
Cartera de negociación	125.458	124.924	534	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Otros activos financieros a valor razonable	34.782	34.500	282	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Activos financieros disponibles para la venta	133.271	-	133.271	Tipo de interés; renta variable
Participaciones	6.184	-	6.184	Renta variable
Derivados de cobertura	8.537	8.519	18	Tipo de interés, tipo de cambio
Inversiones Crediticias	916.504		916.504	Tipo de interés
Otros activos financieros ¹	47.390		47.390	Tipo de interés
Otros activos no financieros ²	61.184		61.184	
Pasivos sujetos a riesgo de mercado	1.444.305	175.088	1.269.217	
Cartera de negociación	107.624	107.442	182	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Otros pasivos financieros a valor razonable	59.616	59.609	7	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Derivados de cobertura	8.044	8.037	7	Tipo de interés, tipo de cambio
Pasivos Financieros a coste amortizado ³	1.126.399		1.126.399	Tipo de interés
Provisiones	14.489		14.489	Tipo de interés
Otros pasivos financieros	8.709		8.709	Tipo de interés
Patrimonio	106.833		106.833	
Otros pasivos no financieros	12.591		12.591	

1. Incluye: ajustes a macrocoberturas, activos no corrientes en venta, activos por reaseguro, y contratos de seguros vinculados a pensiones y activos fiscales.

2. Incluye: activo intangible, activo material, y resto de activos.

3. Ajustado por macrocoberturas.

Para la actividad gestionada con métricas diferentes al VaR, se utilizan medidas alternativas, principalmente sensibilidades a los diferentes factores de riesgo (tipo de interés, *spread* crediticio, etc.).

En el caso de la cartera de negociación, las titulaciones y las exposiciones "nivel III" (aquellas en las que datos no observables de mercado constituyen *inputs* significativos en sus correspondientes modelos internos de valoración) se excluyen de la medición por VaR.

Las titulaciones se tratan principalmente como si fueran cartera de riesgo de crédito (en términos de probabilidad de impago, tasa de recuperación, 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 Reino Unido y derivados de tipos de interés y de correlación entre el precio de acciones en la actividad de mercados de la matriz), así como en general para los *inputs* de valoración inobservables en el mercado (correlación, dividendos, etc.), se sigue una política muy conservadora, reflejada tanto en ajustes de valoración como de sensibilidad.

C.2.2.2. Metodologías

C.2.2.2.1. Value at Risk (VaR)

La metodología estándar aplicada en Grupo Santander para la actividad de negociación es el *Value at Risk* (VaR), que mide la máxima pérdida esperada con un nivel de confianza y un horizonte temporal determinados. Se utiliza como base el estándar de simulación histórica con un nivel de confianza del 99% y un horizonte temporal de un día, y se aplican ajustes estadísticos que permiten incorporar de forma eficaz y rápida los acontecimientos más recientes que condicionan los niveles de riesgos asumidos. En concreto, se utiliza una ventana temporal de dos años, o 520 datos diarios, obtenidos desde la fecha de referencia de cálculo del VaR hacia atrás en el tiempo. Se calculan diariamente dos cifras, una aplicando un factor de decaimiento exponencial que otorga menor peso a las observaciones más lejanas en el tiempo en vigor y otra con pesos uniformes para todas las observaciones. El VaR reportado es el mayor de ambos.

Simultáneamente se calcula el *Value at Earnings* (VaE), que mide la máxima ganancia potencial con un nivel de confianza y un horizonte temporal determinados, aplicando la misma metodología que para el VaR.

El VaR por simulación histórica presenta muchas ventajas como métrica de riesgo (resume en un solo número el riesgo de mercado de una cartera, se basa en movimientos de mercado realmente ocurridos sin necesidad de hacer supuestos de formas funcionales ni de correlación entre factores de mercado, etc.), pero también presenta limitaciones.

Algunas limitaciones son intrínsecas a la métrica VaR en sí, independientemente de la metodología empleada para su cálculo, entre las que se encuentran:

- El cálculo del VaR está calibrado a un nivel de confianza determinado que no indica los niveles de posibles pérdidas más allá de él.
- Se pueden encontrar en la cartera algunos productos con un horizonte de liquidez mayor al especificado en el modelo de VaR.
- El VaR es un análisis estático del riesgo de la cartera, por lo que la situación podría cambiar significativamente a lo largo del día siguiente, si bien esto debería ocurrir con una probabilidad muy baja.

Otras limitaciones provienen de utilizar la metodología de simulación histórica:

- Alta sensibilidad a la ventana histórica utilizada.
- Incapacidad para capturar eventos plausibles de gran impacto si estos no ocurrieron en la ventana histórica utilizada.
- Existencia de parámetros de valoración de los que no se dispone de *input* de mercado (como correlaciones, dividendos y tasa de recuperación).
- Lenta adaptación a las nuevas volatilidades y correlaciones, si los datos más recientes reciben el mismo peso que los datos más antiguos.

Parte de estas limitaciones se corrigen con el empleo del *Stressed VaR* y del *Expected Shortfall*, el cálculo de un VaR con decaimiento exponencial y la aplicación de ajustes de valoración conservadores. Además, como se ha señalado anteriormente, el Grupo realiza regularmente análisis y pruebas de contraste de la bondad del modelo de cálculo del VaR (*backtesting*).

C.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 estrés relevante para la cartera en cuestión; en 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-aditiva³⁴. El Comité de Basilea 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.

C.2.2.2.3. Análisis de escenarios

Además del VaR, el Grupo utiliza otras medidas que permiten tener un mayor control de los riesgos en todos los mercados donde participa. Dentro de estas medidas está el análisis de escenarios, que consiste en definir alternativas del comportamiento de distintas variables financieras y obtener el impacto en los resultados al aplicarlos sobre las actividades. Estos escenarios pueden replicar hechos ocurridos en el pasado (como crisis) o determinar alternativas plausibles que no se corresponden con eventos pasados.

Se calcula y analiza periódicamente el impacto potencial en los resultados de aplicar diferentes escenarios de estrés, sobre todas las carteras de negociación y considerando los mismos supuestos por factor de riesgo. Se definen como mínimo tres tipos de escenarios: plausibles, severos y extremos, obteniendo junto con el VaR un espectro mucho más completo del perfil de riesgos.

Adicionalmente, hay establecidos unos niveles de alerta para los escenarios globales (*triggers*), en función de los resultados históricos de dichos escenarios y del capital asociado a la cartera en cuestión. En caso de que se superen ambos niveles de alerta, se comunica este hecho a los responsables de la gestión de la cartera para que tomen las medidas pertinentes. Asimismo, los resultados de los ejercicios de estrés a nivel global, así como de los posibles excesos sobre los niveles de alerta marcados, son revisados regularmente y comunicados a la alta dirección en caso de estimarse pertinente.

C.2.2.2.4. Análisis de posiciones, sensibilidades y resultados

Las posiciones son utilizadas para cuantificar el volumen neto de los valores de mercado de las transacciones en cartera, agrupados por factor principal de riesgo, considerando el valor delta de los futuros y opciones que pudieran existir. Todas las posiciones de riesgo se pueden expresar en la moneda base de la unidad y en la divisa de homogeneización de la información. Los cambios en las posiciones son controlados diariamente, con el fin de detectar las posibles incidencias que pueda haber, de cara a su inmediata corrección.

Las medidas de sensibilidad de riesgo de mercado son aquellas que estiman la variación (sensibilidad) del valor de mercado de un instrumento o cartera ante variaciones en cada uno de los

34. 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.

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 reevaluación completa de la cartera.

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 de las variaciones en las variables financieras en las carteras.

C.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.

C.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.

C.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 A.4.1 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, y cada mesa dentro de ella, 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, y así cumplir con la Volcker Rule.

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.

■ C.2.3. Riesgos estructurales de balance³⁵

C.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 2017, en línea con los ejercicios anteriores.

C.2.3.1.1. Riesgo de interés estructural

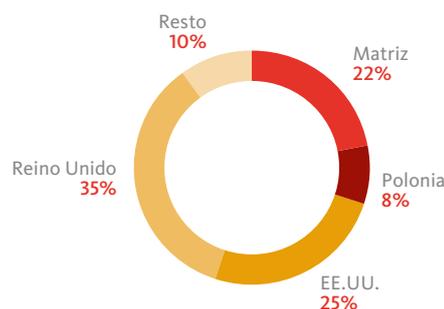
Europa y Estados Unidos

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 2017, el riesgo sobre el margen financiero a un año, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas del peor escenario entre ± 100 puntos básicos se concentraba en las curvas de tipos de interés de la libra esterlina con 246 millones de euros, del euro con 219 millones de euros, del dólar estadounidense con 190 millones de euros y del zloty polaco con 55 millones de euros, en todos los casos en riesgo a bajadas de tipos.

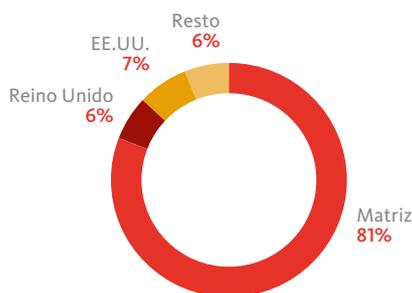
■ SENSIBILIDAD DEL MARGEN FINANCIERO (NII)³⁶



Resto: Portugal y SCF.

A la misma fecha, el riesgo más relevante sobre el valor económico del patrimonio, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas del peor escenario entre ± 100 puntos básicos, era el de la curva de interés del euro, con 4.902 millones de euros, seguido de la curva del dólar con 626 millones de euros y de la curva de la libra esterlina con 431 millones de euros y del zloty polaco con 72 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)³⁷



Resto: Polonia, Portugal y SCF.

35. Incluye el total del balance con excepción de las carteras de negociación. No incluye Popular, excepto en la métrica de VaR.

36. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

37. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

5. INFORME DE GESTIÓN DEL RIESGO

Perfil de riesgo > Riesgo de mercado de negociación, estructural y liquidez

En los cuadros adjuntos se muestra el desglose por plazo del riesgo de interés de balance mantenido en Matriz y Reino Unido a diciembre de 2017.

■ MATRIZ: GAP DE REPRECIACIÓN DE TIPOS DE INTERÉS³⁸

Millones de euros

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	377.668	107.820	71.307	25.701	16.939	33.876	122.026
Pasivo	430.024	108.696	49.425	60.258	47.721	72.469	91.455
Fuera de balance	52.355	51.431	734	4.605	321	(4.735)	0
Gap neto	0	50.555	22.615	(29.952)	(30.461)	(43.329)	30.571

■ SANTANDER UK: GAP DE REPRECIACIÓN DE TIPOS DE INTERÉS³⁹

Millones de euros

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	324.613	151.018	39.066	66.785	21.128	18.318	28.297
Pasivo	327.639	200.826	20.291	28.727	20.002	29.841	27.953
Fuera de balance	3.027	(11.703)	(3.409)	4.919	6.353	6.867	0
Gap neto	0	(61.511)	15.366	42.977	7.479	(4.655)	344

En general, los *gaps* por plazos se mantienen en niveles razonables en relación con el tamaño del balance.

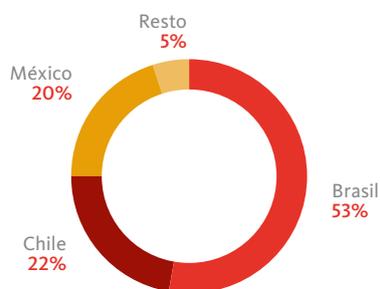
Latinoamérica

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 2017, se ha mantenido un nivel de exposición moderado en todos los países en relación con el presupuesto anual y el importe de recursos propios.

A cierre de año, el riesgo sobre el margen financiero a un año, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas del peor escenario entre ± 100 puntos básicos, se concentra en tres países, Brasil (95 millones de euros), Chile (39 millones de euros) y México (36 millones de euros), como se observa en el gráfico siguiente.

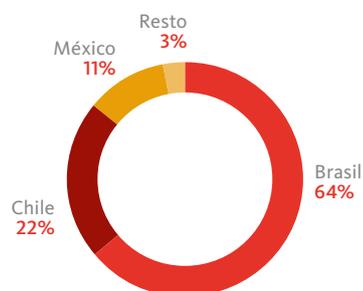
■ SENSIBILIDAD DEL MARGEN FINANCIERO (NII)⁴⁰



Resto: Argentina, Perú y Uruguay.

Respecto al riesgo sobre el valor patrimonial, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas del peor escenario entre ± 100 puntos básicos, también está concentrado en Brasil (521 millones de euros), Chile (179 millones de euros) y México (91 millones de euros).

■ SENSIBILIDAD DEL VALOR PATRIMONIAL (EVE)⁴¹



Resto: Argentina, Perú y Uruguay.

38. *Gap* agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander Matriz, expresado en euros.

39. *Gap* agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander UK, expresado en euros.

40. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

41. 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 REPRECIACIÓN DE TIPOS DE INTERÉS⁴²

Millones de euros

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	172.337	52.940	20.807	17.673	8.180	14.355	58.382
Pasivo	172.337	77.555	6.722	7.973	3.757	8.457	67.873
Fuera de balance	0	5.689	(268)	(4.231)	598	(1.367)	(421)
Gap neto	0	(18.926)	13.818	5.469	5.021	4.531	(9.912)

VaR de tipo de interés estructural del balance

Además de las sensibilidades a los movimientos de tipos de interés (no solo se evalúan movimientos de +/- 100 pb, sino también de +/- 25, +/- 50, +/- 75 para caracterizar mejor el riesgo en los países con niveles de tipos muy bajos), la entidad 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

	2017			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
VaR tipo de interés estructural*	280,9	373,9	459,6	459,6
Efecto diversificación	(198,6)	(230,3)	(256,5)	(169,1)
Europa y EE.UU.	362,6	433,6	517,8	511,8
Latinoamérica	116,9	170,6	198,4	116,9

* Incluye VaR por *spread* crediticio en las carteras ALCO.

	2016			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
VaR tipo de interés estructural*	242,5	340,6	405,8	327,2
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
VaR tipo de interés estructural*	250,5	350,0	775,7	264,2
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.

El riesgo de tipo de interés estructural, medido en términos de VaR a un día y al 99%, alcanzó una media de 373,9 millones de euros en 2017. Es destacable la elevada diversificación entre los balances de Europa y Estados Unidos y los de Latinoamérica.

C.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 cambio⁴³. En 2017 los niveles de cobertura de la ratio *core capital* por riesgo de cambio se han mantenido en torno al 100%.

A cierre de 2017 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, zlotys polacos y pesos mexicanos. El Grupo cubre parte de estas posiciones de carácter permanente mediante instrumentos financieros derivados de tipo de cambio.

Adicionalmente, la división 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.

C.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 2017 está diversificada en valores de distintas geografías, siendo las principales España, China, Estados Unidos, Marruecos 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 y el de actividades profesionales, científicas y técnicas.

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 2017 el VaR al 99% a un día fue de 261,6 millones de euros (323 y 208,1 millones de euros a cierre de 2016 y 2015, respectivamente).

42. *Gap* agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Brasil, expresado en euros.

43. A primeros de 2015 se cambió el criterio a la hora de cubrir la ratio *core capital*, pasando de *phase-in* a *fully loaded*.

C.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 SGCB (la evolución del VaR de esta actividad se recoge en el apartado 2.2.1.), 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

	2017				2016		2015	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
VaR No Negociación	754,9	878,0	991,6	815,7	869,3	922,1	698,5	710,2
Efecto diversificación	(258,9)	(337,3)	(407,5)	(376,8)	(323,4)	(316,6)	(509,3)	(419,2)
VaR tipo de interés*	280,9	373,9	459,6	459,6	340,6	327,2	350,0	264,2
VaR tipo de cambio	471,2	546,9	621,1	471,2	603,4	588,5	634,7	657,1
VaR renta variable	261,6	294,5	318,4	261,6	248,7	323,0	223,2	208,1

* Incluye VaR por *spread* crediticio en las carteras ALCO.

C.2.3.2. Metodologías**C.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 estabilice conforme transcurre el tiempo.
- **Seasonality (estacionalidad):** las amortizaciones o cancelaciones anticipadas suelen tener lugar en fechas específicas.
- **Burnout:** tendencia decreciente de la velocidad del prepago conforme se acerca el vencimiento del instrumento, que incluye:
 - a) *Age*, que define bajas tasas de prepago.
 - b) *Cash pooling*, que define como más estables a aquellos préstamos que ya han superado varias oleadas de bajadas de tipos. Es decir, cuando una cartera de créditos ya ha pasado por uno o más ciclos de tasas a la baja y por tanto de niveles de prepago altos, los créditos *supervivientes* tienen una probabilidad de prepago significativamente menor.
 - c) Otros: movilidad geográfica, factores demográficos, sociales, renta disponible, etc.

El conjunto de relaciones econométricas que tratan de capturar el efecto de todos estos factores es la probabilidad de prepago de un crédito o de un *pool* de créditos y se denomina modelo de prepago.

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 dos 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 entra en vigor en el año 2018.

C.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.

C.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.

C.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 del Grupo.

Los principales son:

- Riesgo de interés estructural del balance:
 - Límite de sensibilidad del margen financiero a un año.
 - Límite de sensibilidad del valor patrimonial.
- Riesgo de tipo de cambio estructural:
 - Posición neta en cada divisa (para las posiciones de cobertura de resultados).

En caso de producirse un exceso sobre uno de estos límites o sus sublímites, los responsables de la gestión del riesgo deben explicar los motivos del mismo y facilitar el plan de acción para corregirlo.

C.2.4. Riesgo de liquidez

C.2.4.1. Principales magnitudes y evolución

El Grupo tiene una sólida posición de liquidez y financiación basada en un modelo de liquidez descentralizado, donde cada una de las unidades del Grupo es autónoma en la gestión de su liquidez y mantiene amplios colchones de activos con elevado grado de liquidez.

En términos generales, las métricas de liquidez de corto plazo, el *Liquidity Coverage Ratio* (LCR), se mantienen estables con ratios regulatorias por encima del mínimo exigido (el mínimo exigido en 2017 es 80%).

■ LIQUIDITY COVERAGE RATIO (LCR)

LCR (%)	2017	2016
Grupo	133%	146%
España	130%	134%
Reino Unido	120%	139%
Brasil	126%	165%
Estados Unidos	118%	136%

Por otro lado, la mayor parte de las unidades del Grupo mantienen estructuras de balance sólidas, con una estructura de financiación estable, basada en una amplia base de depósitos de clientes, que cubre las necesidades estructurales, con baja dependencia de la financiación a corto plazo y métricas de liquidez muy por encima de los requisitos regulatorios, tanto locales como a nivel Grupo, y dentro de los límites de apetito de riesgo.

Por todo lo comentado anteriormente, en el caso de la liquidez de largo plazo, la métrica regulatoria, *Net Stable Funding Ratio* (NSFR), se mantienen por encima del 100%, para las unidades principales del Grupo, así como para la ratio consolidada.

Respecto al riesgo de *asset encumbrance estructural*, es decir, el riesgo de tener un exceso de activos con cargas por operaciones de financiación y otros tipos de operativa de mercado, el nivel del Grupo se mantiene muy en línea con el resto de bancos europeos donde las principales fuentes de *encumbrance* son las emisiones de deuda colateralizada (titulizaciones y cédulas) y la financiación con colateral de bancos centrales.

Un aspecto adicional que demuestra la solidez de los balances de las unidades es a través de los escenarios de estrés desarrollados según criterios corporativos homogéneos en el Grupo, en el que la totalidad de las unidades sobrevivirían al peor escenario un mínimo de 45 días, haciendo frente a las necesidades de liquidez, únicamente con su *buffer* de activos líquidos.

C.2.4.2. Metodologías

El Grupo realiza la medición del riesgo de liquidez a través de varias herramientas y métricas que cubren los diversos factores de riesgo definidos dentro de este riesgo.

Buffer de Liquidez

El *buffer* representa una parte del total de liquidez a la que tiene acceso una entidad para hacer frente a potenciales retiradas de fondos (salidas de liquidez) que puedan surgir como consecuencia de períodos de tensión. En concreto, el *buffer* estará formado por un conjunto de recursos líquidos, libres de cargas, que se encuentran disponibles para su uso inmediato y que son susceptibles de generar liquidez de una forma ágil sin incurrir en pérdidas o descuentos excesivos. El *buffer* de liquidez es utilizado por el Grupo, como una herramienta que forma parte del cálculo de la mayor parte de las métricas de liquidez y es además una métrica en sí misma con límites definidos para cada entidad.

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

El LCR o ratio de cobertura de liquidez es una de las métricas de liquidez a corto plazo utilizada por el Grupo. Su definición es regulatoria y tiene como objetivo promover la resistencia a corto plazo del perfil de riesgo de liquidez de los bancos, garantizando que disponen de suficientes activos líquidos de alta calidad para soportar un escenario de tensión (idiosincrásico y de mercado) considerable durante 30 días naturales.

Métrica de liquidez mayorista

Se trata de un horizonte de liquidez, donde se suponen salidas de financiación mayorista sin renovación posible y en el que se miden los días de supervivencia de la entidad con sus activos líquidos para hacer frente a la pérdida de liquidez comentada. Esta métrica es utilizada en el Grupo como métrica interna de liquidez de corto plazo, que además reduce el riesgo de dependencia de la financiación mayorista.

Net Stable Funding Ratio (NSFR)

El NSFR o ratio de financiación estable es una de las métricas utilizadas por el Grupo para la medición del riesgo de liquidez a largo plazo. Es una métrica regulatoria definida como el cociente entre la cantidad de financiación estable disponible y la cantidad de financiación estable requerida. Esta métrica exige a los bancos mantener un perfil de financiación estable en relación con la composición de sus activos y actividades fuera de balance.

Ratio de financiación estructural

La ratio de financiación estructural mide el volumen de fuentes estructurales de financiación empleadas por la entidad en relación al total de activos considerados como estructurales. Esta métrica interna es usada en cada una de las unidades del Grupo para la medición del riesgo de liquidez a largo plazo y tiene como objetivo limitar el recurso a la financiación mayorista a corto plazo, fomentando el uso de instrumentos de medio y largo plazo para financiar las necesidades derivadas de los negocios básicos de la entidad.

Métricas de Asset Encumbrance

El Grupo usa, al menos, dos tipos de métrica para la medición del riesgo de *asset encumbrance*, (i) la ratio *asset encumbrance* que calcula la proporción del total de activos con cargas, y por lo tanto no disponibles para conseguir financiación, frente al total de activos de la entidad y (ii) la ratio *structural asset encumbrance* que mide la proporción de activos con cargas por operativa de financiación estructural (principalmente emisiones colateralizadas de largo plazo y financiación con bancos centrales).

Otros indicadores adicionales de liquidez

Además de las herramientas tradicionales para medir el riesgo de liquidez, tanto el riesgo a corto plazo como el riesgo a largo plazo o de financiación, el Grupo ha establecido una serie de indicadores adicionales de liquidez que complementen a aquellos y sirvan para medir otros factores de riesgo de liquidez no cubiertos. Se trata, fundamentalmente, de métricas de concentración como son la concentración de las cinco mayores contrapartidas del pasivo, o concentración de la financiación por plazos de vencimiento.

Análisis de escenarios de liquidez

Como pruebas de estrés de liquidez el Grupo utiliza cuatro escenarios: (i) escenario idiosincrásico donde se considera eventos que únicamente repercuten negativamente para la entidad, (ii) escenario de mercado local como aquel que considera eventos con repercusiones negativas graves para el sistema financiero o la economía real del país de la entidad, (iii) escenario de mercado global, que es aquel que considera eventos con repercusiones negativas graves para el sistema financiero global y (iv) escenario combinado formado por una combinación de acontecimientos idiosincrásicos y de mercado (local y global) más severos que se producen de forma simultánea e interactiva.

Los resultados de estos escenarios de estrés se utilizan en el Grupo como herramientas que, en combinación con otras, sirven para determinar el apetito de riesgo y la toma de decisiones de negocio.

Indicadores de alerta temprana de liquidez

El sistema de indicadores de alerta temprana de liquidez, o EWIs (*early warning indicators*) está compuesto por indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten la identificación anticipada de situaciones de estrés de liquidez o de potenciales debilidades en la estructura de financiación y liquidez de las entidades del Grupo. Estos EWIs son externos (o del entorno), es decir, aquellos relacionados con variables financieras del mercado, o internos, que hacen referencia al propio desempeño de la entidad.

■ C.2.5. Riesgos de pensiones y actuarial

C.2.5.1. 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, y 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 estrés por cambios en los tipos de interés, inflación, bolsas e inmuebles, además de riesgo crediticio y operacional.

C.2.5.2. Riesgo actuarial

El riesgo actuarial se produce por cambios biométricos sobre la esperanza de vida de los asegurados en los seguros de vida, por aumento no esperado de las indemnizaciones previstas en los seguros de no vida y, en cualquier caso, por cambios no esperados en el comportamiento de los tomadores de seguros en el ejercicio de las opciones previstas en los contratos.

Así, distinguimos los siguientes riesgos actuariales:

Riesgo de pasivo de vida: riesgo de pérdida en el valor del pasivo de los seguros de vida provocado por fluctuaciones en los factores de riesgo que afectan a dichos pasivos:

- Riesgo de mortalidad/longevidad: riesgo de pérdida por movimientos en el valor del pasivo como consecuencia de cambios en la estimación de las probabilidades de fallecimiento/supervivencia de los asegurados.
- Riesgo de morbilidad: riesgo de pérdida por movimientos en el valor del pasivo derivado de cambios en la estimación de la probabilidad de invalidez/incapacidad de los asegurados.
- Riesgo de rescate/caída: riesgo de pérdida por movimientos en el valor del pasivo como consecuencia de la cancelación anticipada del contrato, de cambios en el ejercicio del derecho de rescate por parte de los tomadores, así como de las opciones de aportación extraordinaria y/o suspensión de aportaciones.
- Riesgo de gastos: riesgo de pérdida por variación del valor del pasivo derivado de desviaciones negativas de los gastos previstos.
- Riesgo de catástrofe: pérdidas provocadas por la ocurrencia de eventos catastróficos que incrementen el pasivo de vida de la entidad.

Riesgo de pasivo de no vida: riesgo de pérdida por variación del valor del pasivo de los seguros de no vida provocado por fluctuaciones en los factores de riesgo que afectan a dichos pasivos:

- Riesgo de prima: pérdida que deriva de la insuficiencia de primas para atender los siniestros que puedan acaecer en el futuro.
- Riesgo de reserva: pérdida que deriva de la insuficiencia de las reservas de siniestros, ya incurridos pero no liquidados, incluidos los gastos derivados de la gestión de dichos siniestros.
- Riesgo de catástrofe: pérdidas provocadas por la ocurrencia de eventos catastróficos que incrementen el pasivo de no vida de la entidad.

C.3. Riesgo operacional

■ C.3.1. Definición y objetivos

Grupo Santander define el riesgo operacional (RO), siguiendo las directrices de Basilea, como el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, las personas y los sistemas internos o bien a causa de 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 C.4. Riesgo de cumplimiento y conducta).

El objetivo del Grupo en materia de control y gestión del RO se focaliza en 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 2017, el Grupo ha seguido impulsando la mejora de su modelo de gestión por medio de diferentes iniciativas promovidas desde la división de Riesgos, destacando la finalización 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 la mejora del análisis del riesgo gracias a diversas iniciativas de enriquecimiento en la calidad de la información, la asignación del apetito del Grupo y de las entidades legales a las principales unidades de negocio, y la autoevaluación integrada de riesgos y controles.

Para el cálculo de capital regulatorio por RO, Grupo Santander ha venido aplicando el método estándar previsto en la Directiva Europea 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.

En el Informe con relevancia prudencial (Pilar III), se incluye información relativa al cálculo de los requerimientos de recursos propios por riesgo operacional.

■ C.3.2. Modelo de gestión y control de riesgo operacional

C.3.2.1. Ciclo de gestión del riesgo operacional

La gestión del RO en Grupo Santander se desarrolla atendiendo a los siguientes elementos:



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.
- Medir y evaluar el RO de forma objetiva, continuada y coherente con los estándares regulatorios y del sector.
- Realizar un seguimiento continuo de las exposiciones de riesgo, implantar procedimientos de control y mejorar el ambiente de control interno.
- 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 que ayuden a la priorización en la gestión de los riesgos existentes, así como informar al mercado y organismos reguladores.

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.
- Definir herramientas, taxonomías y métricas comunes para toda la Organización.

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).
- 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.
- 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 un comité transversal que cuenta con la participación de todas las divisiones corporativas implicadas en la gestión y control del RO, y es responsable de supervisar la identificación, mitigación, seguimiento y reporte de dicho riesgo en el Grupo. Además, vela por el cumplimiento del modelo, 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. Este comité corporativo tiene su reflejo en los diferentes países del Grupo.

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 (para un mayor detalle consultar el capítulo C.4 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 o el de operaciones. 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.

C.3.2.2. Modelo de identificación, medición y evaluación del riesgo

Para llevar a cabo la identificación, medición y evaluación de este riesgo, el Grupo ha 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 nivel de pérdidas potenciales 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.** Tiene como objetivo capturar los eventos de riesgo operacional del Grupo. Esta captura no se restringe por el 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 son especialmente documentados y revisados.

Como complemento a la base de datos interna, se encuentra el proceso de escalado de eventos relevantes (tanto por impacto financiero como por otros aspectos como puedan ser el número de clientes afectados, el impacto regulatorio o la repercusión en los medios de comunicación), que permite conocer y transmitir a la alta dirección los principales eventos de riesgo operacional que ocurren en el Grupo con la máxima inmediatez.

• **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, para fraude 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 del factor de los riesgos de conducta, se comentan en mayor detalle en el apartado C.4 Riesgo de cumplimiento y conducta de este Informe.

• **Base de datos externa de eventos**⁴⁴. 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, la comparativa del perfil de pérdidas con la industria, tanto a nivel local como global y la adecuada preparación de los ejercicios de análisis de escenarios que se comentan a continuación.

• **Análisis de escenarios de RO.** 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. Para ello, se obtiene opinión experta de las líneas de negocio y de los gestores de riesgo y control.

• **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 2017, 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.

• **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 C.4.5. Gobierno de productos y protección al consumidor.

• **Otros instrumentos específicos.** Permiten un análisis más detallado del riesgo tecnológico como, por ejemplo, el control de las incidencias críticas en los sistemas y eventos de ciberseguridad.

• **Modelo de datos interno.** Aplicación de modelos estadísticos que recogen el perfil de riesgo del Grupo y que se basan principalmente en información recogida en la base de datos de eventos internos, datos externos y escenarios. La principal aplicación en este ejercicio ha sido para la determinación del capital económico y la estimación de pérdida esperada y estresada, como instrumento para el apetito de riesgo operacional.

El perfil de riesgo se enmarca en un apetito de riesgos no financieros que 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 pérdidas financieras, fraudes e incumplimientos operativos, tecnológicos, legales y regulatorios, de conducta o daño reputacional.
- Métricas generales relativas a pérdidas esperadas, pérdidas estresadas 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 interno y externo, riesgo tecnológico, ciber, riesgo legal, prevención del blanqueo de capitales, comercialización de productos, cumplimiento regulatorio y gestión de proveedores.

44. Santander participa en consorcios internacionales como ORX (*Operational Risk Exchange*).

C.3.2.3. 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.

Según se indica en el apartado C.3.1. Definición y objetivos, durante 2017 el Grupo ha culminado 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 modelo 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 cubriendo las 10 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 (Heracles⁴⁵), que ha sido implantada en todas las geografías del Grupo.

A continuación se destacan las principales actividades e iniciativas globales que se han adoptado en 2017 para una gestión efectiva del riesgo operacional:

- Enriquecimiento de la información, y en especial de la base de datos de pérdidas internas, aspecto clave para asegurar la integración de todos los instrumentos y poder realizar un análisis cruzado de los mismos.
- Establecimiento de una nueva metodología de calificación objetiva para la evaluación y reporte de los principales riesgos (*Top risks*) que incluye tanto la exposición al riesgo como el ambiente de control, y que tiene en cuenta elementos actuales y prospectivos.

Esta metodología permite contar con un proceso más elaborado en la determinación final acerca del nivel de riesgo y tendencia, favorece la priorización en la gestión de los riesgos y la definición de planes concretos de mitigación y soporta la comunicación periódica de estos riesgos a la alta dirección.

- Impulso del gobierno y de los instrumentos de riesgo operacional en las primeras líneas de defensa, entre los que destaca el enfoque de apetito de riesgo operacional para las unidades de negocio y soporte más relevante.
- Incorporación de métricas adicionales de apetito de riesgo relacionadas con el fraude interno en el ámbito de mercados, el fraude externo en tarjetas y con el control de la gestión de proveedores.

- Desarrollo del proceso de determinación, identificación y evaluación de los controles teóricos críticos. Esta iniciativa tiene como objetivo robustecer y homogeneizar el entorno de control en la Organización, por medio del análisis de los aspectos de control mínimos que deben estar cubiertos en las distintas unidades del Grupo.
- 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.
- 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 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), dando cobertura también a los riesgos emergentes (ciber).
- Impulso en el control del riesgo asociado al uso de las tecnologías (control y supervisión sobre el diseño de los sistemas, gestión de las infraestructuras y desarrollo de las aplicaciones).

En el caso particular del control de proveedores antes citado, durante 2017 se ha aprobado una nueva versión del marco de referencia corporativo, dando cobertura a los nuevos requerimientos emitidos por el regulador en este ámbito, ampliando el alcance de las tipologías de relaciones con terceros considerados y alineándolos a las mejores prácticas de la industria. Por otro lado, se ha seguido avanzando en la definición e implantación de políticas, procedimientos y herramientas en las entidades del Grupo con el fin de adaptar los procesos actuales a los principios y requerimientos del marco. Durante 2017, 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 la función de RO.
- Evolución del sistema corporativo de gestión de proveedores para dar cobertura a los nuevos requerimientos del marco y anticipando los cambios que se avecinan en el ámbito regulatorio (por ej. GDPR), 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 (por ejemplo, en base a la sensibilidad de la información tratada) 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 revisión de cuestionarios específicos y criterios 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.

45. Heracles es una herramienta GRC (Governance, Risk & Compliance) para la gestión integrada de riesgos.

- 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.
- Inclusión del riesgo de terceros como uno de los riesgos principales en las agendas de los comités de riesgos y de la alta dirección de las principales entidades del Grupo.
- 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 y de las principales entidades.
- Revisión y refuerzo de la calidad de información de los inventarios de servicios relevantes y los proveedores asociados.
- Avances en la implantación de un sistema de gestión que permita la automatización de diferentes fases del ciclo de gestión de proveedores, redundado en un mejor control del proceso y una mayor calidad de la información.
- Formación y concienciación en materia de riesgos asociados a proveedores y terceros.

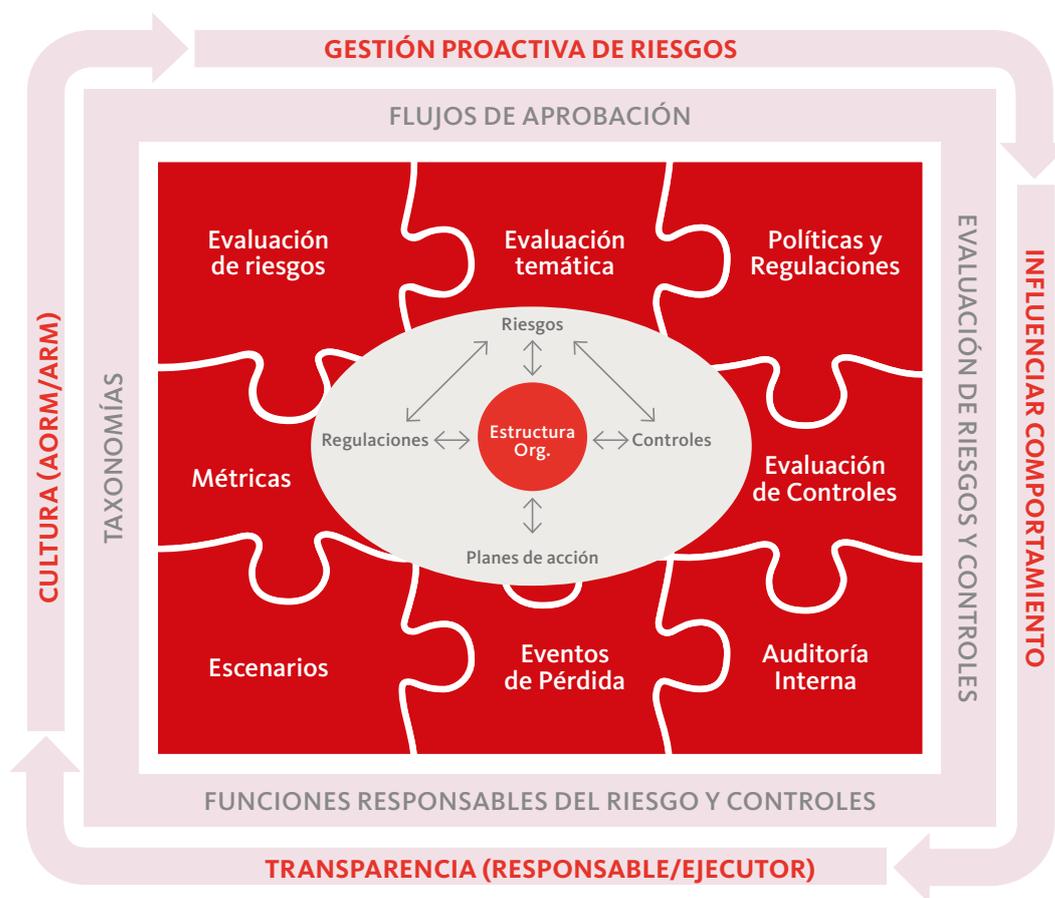
El Grupo continúa trabajando en la implantación y maduración del modelo, reforzando y homogenizando las actividades a desarrollar a lo largo del ciclo de gestión con los proveedores y terceros.

C.3.2.4. Sistema de información de riesgo operacional

Santander cuenta con un sistema de información corporativo, denominado *Heracles*, 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. El objetivo de *Heracles* es mejorar la toma de decisiones en el proceso de gestión de RO 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 con necesidades específicas o limitadas a un cierto ámbito, con la premisa de la existencia de una única fuente de información.



Durante 2017, se han logrado los objetivos de tener una funcionalidad completa, gracias a la incorporación de los módulos de métricas, evaluaciones temáticas y escenarios. Asimismo, se ha mejorado la capacidad para la toma de decisiones por medio de la definición de flujos de aprobación. También se ha trabajado en las mejoras de las capacidades de *reporting*, para dar cumplimiento a la normativa *Risk Data Aggregation*.

Para la consecución de este último objetivo 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.

Adicionalmente, se ha seguido trabajando en la automatización del aprovisionamiento de la información desde los sistemas locales de las entidades.

C.3.2.5. Acciones formativas y de cultura de riesgo

Desde la cultura de riesgos *risk pro*, el Grupo impulsa el conocimiento y la concienciación del riesgo operacional en todos los niveles de la Organización. Durante el año 2017, se han realizado diferentes sesiones formativas a través de un formato *e-learning*, que cubren conocimientos generales de RO. Estos cursos están dirigidos a la

totalidad de los empleados del Grupo, si bien se han diseñado cursos específicos para directivos.

En materia de concienciación de ciberseguridad, se han lanzado campañas de *phishing* a todos los empleados, para reforzar las capacidades de los mismos a la hora de identificar y reportar este tipo de eventos.

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 C.4.9. Proyectos corporativos transversales de este Informe.

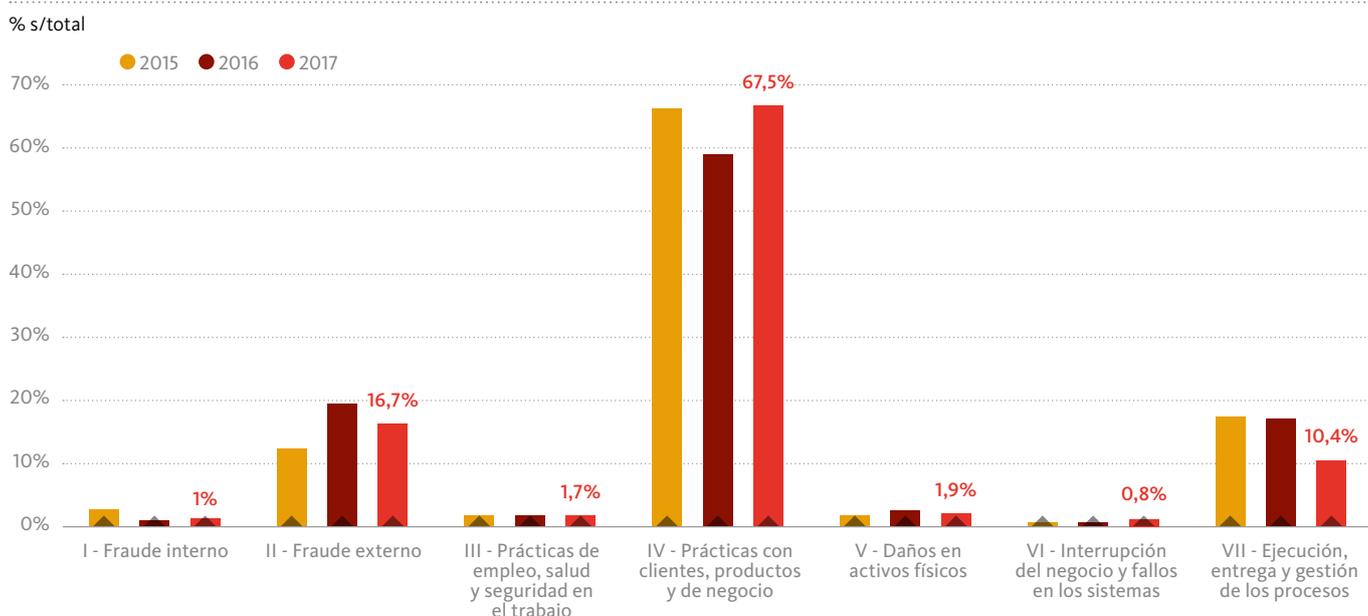
Adicionalmente, durante 2017 se han desarrollado iniciativas formativas como las sesiones de divulgación y sesiones presenciales específicas (Programa Superior de Riesgo Operacional, formación relacionada con la herramienta *Heracles*, etc).

Igualmente, 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.

C.3.3. Evolución principales métricas

La evolución de pérdidas netas (incluye tanto pérdida incurrida como dotaciones netas de provisiones) por categoría de riesgo de Basilea⁴⁶ durante los tres últimos ejercicios es la siguiente:

■ DISTRIBUCIÓN DE PÉRDIDAS NETAS POR CATEGORÍAS RIESGO OPERACIONAL (EXC. POPULAR)⁴⁷



46. Las categorías de Basilea incorporan riesgos que se detallan en el capítulo C.4. Riesgo de cumplimiento y conducta.

47. 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.

En términos relativos, las pérdidas de la categoría de prácticas con clientes, productos y de negocio se incrementan con respecto al año anterior, si bien las de fraude externo y errores en procesos disminuyen.

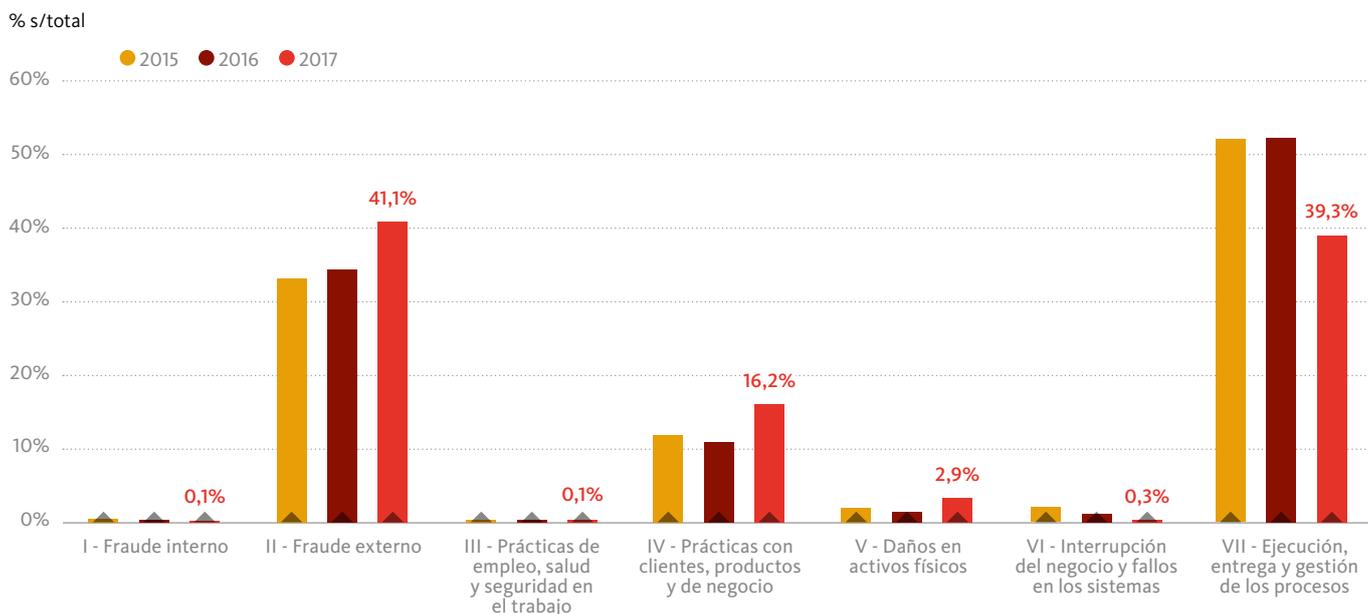
Durante 2017, las pérdidas más relevantes por tipología y geografía corresponden a las causas judiciales en Brasil, donde se mantiene un conjunto de medidas para mejorar el servicio a los clientes (agrupadas dentro de un plan de mitigación completo, según se describe en el apartado C.3.4 Medidas de mitigación). Por otro lado, en 2017 ha disminuido el volumen de pérdidas en Reino Unido, gracias a la disminución de las nuevas dotaciones para cubrir futuras

reclamaciones por la venta del Payment Protection Insurance (PPI) y otros casos de comercialización de productos.

En lo que se refiere a fraude externo, los principales focos de riesgo siguen siendo la utilización fraudulenta de tarjetas de débito y crédito, con un aumento significativo del fraude con tarjeta no presente, y el fraude en canales a distancia (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 es la siguiente:

■ DISTRIBUCIÓN DE NÚMERO DE EVENTOS POR CATEGORÍAS RIESGO OPERACIONAL (EXC. POPULAR)⁴⁸



■ C.3.4. Medidas de mitigación

De acuerdo al modelo, el Grupo lleva a cabo un seguimiento de las medidas de mitigación relacionadas con los principales focos de riesgo que se han identificado a través de las herramientas internas de gestión de RO (base de datos interna de eventos, indicadores, auto-evaluación, escenarios, recomendaciones de auditoría, etc.) y otras fuentes de información externas (eventos externos e informes de la industria).

Durante 2017, se ha intensificado la gestión activa de la mitigación, en la 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. Igualmente, el Grupo ha continuado impulsando la implantación preventiva de políticas y procedimientos de gestión y control del riesgo operacional.

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:

- Uso estándar EMV -tarjetas con chip-, basado en tecnología de autenticación avanzada en las diferentes geografías donde Grupo Santander cuenta con presencia.
- Protección de tarjetas frente a los ataques de fraude en comercio electrónico (patrón de fraude que ha mostrado un mayor incremento en la industria):

48. 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.

- Implantación del estándar comercio electrónico seguro (*3DSecure*) para hacerlo más robusto mediante la solicitud de un segundo factor de autenticación, basado en claves de un solo uso.
- Soluciones innovadoras basadas en aplicaciones móviles que permiten desactivar las tarjetas para uso en *e-commerce*.
- Generación de tarjetas virtuales, con claves de verificación dinámicas.
- Uso en Brasil de un sistema de autenticación biométrica en cajeros automáticos y ventanillas de caja de sucursales. Gracias a este nuevo sistema, los clientes pueden retirar efectivo de los cajeros automáticos utilizando su huella dactilar como firma de operaciones.
- Integración de las herramientas de monitorización y detección del fraude con otros sistemas, tanto internos como externos para mejorar la capacidad de detección de operativa sospechosas.
- Refuerzo de la seguridad de los cajeros automáticos incorporando elementos *anti-skimming*, de cara a evitar la clonación de tarjetas.

En relación al fraude en banca por Internet/banca móvil:

- 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).
- Mejora de la seguridad en la banca por Internet mediante la introducción de un sistema de *scoring* en el que se le asigna un nivel de riesgo a la transacción y se le requiere validaciones adicionales si supera un determinado umbral de seguridad.
- Implantación de medidas de protección específicas para la banca móvil, como la identificación y registro de los dispositivos de los clientes (*Device Id*).

Planes de ciberseguridad y seguridad de la información:

Durante 2017, 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 normativa de ciber con la aprobación de un nuevo marco de ciberseguridad y el modelo de supervisión de ciberriesgos, así como diferentes políticas relacionadas con esta materia.

Igualmente, se ha definido una nueva estructura organizativa y se ha reforzado el gobierno del Grupo para la gestión y el control de este riesgo. Para tal propósito se han establecido comités específicos y se han incorporado métricas de ciberseguridad en el apetito de riesgo del Grupo. Estas métricas se han monitorizado y reportado tanto en las distintas geografías como a nivel Global.

Adicionalmente, se ha reforzado la función de inteligencia y análisis del Grupo, mediante la contratación de nuevos servicios de monitorización de amenazas sobre las entidades. Asimismo, se continúa avanzando en las actividades de mitigación relacionadas con la gestión de identidad y accesos en todas las geografías, con el respaldo de la alta dirección.

Se ha avanzado, a su vez, en los mecanismos de registro, notificación y escalado de incidentes para el *reporting* tanto interno como a supervisores.

Por otro lado, las unidades del Grupo participan en ciberejercicios coordinados en los distintos países con organismos públicos, así como en la realización de escenarios internos de ciberseguridad y gestión de crisis como mecanismos de evaluación de riesgos, y en pruebas de capacidad 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 fija como prioridad el establecimiento de medidas de mitigación de cara a la optimización de la gestión de procesos de acuerdo a las necesidades de nuestros 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.

En concreto y con carácter global, durante el 2017 se han aprobado dos políticas que desarrollan el marco corporativo de comercialización de productos y servicios y protección al consumidor en relación a la gestión del riesgo Fiduciario y la Protección al Consumidor, se han robustecido los procesos de identificación de riesgos y desarrollado formación obligatoria en la materia. Información detallada sobre ello se describe en el apartado C.4.5. Gobierno de productos y protección al consumidor. Adicionalmente destaca el análisis detallado de las incidencias y reclamaciones de clientes que realizan las unidades locales, estableciendo mesas de trabajo causa-raíz con el máximo seguimiento (a modo de ejemplo, en Chile durante 2017, se establecieron 12 mesas de trabajo causa-raíz, donde se trataron 157 iniciativas para la mitigación de problemas de clientes y mejorar su experiencia de usuario, de las que ya se han implantado más de 100).

Destaca igualmente la mejora continua en prácticas con clientes en Brasil, donde con foco en fraude en canales electrónicos, se ha establecido un foro a primer nivel ejecutivo en el que participan todas las áreas del banco con dos líneas de trabajo, una táctica (comunicaciones a clientes, reforzar atención en los contact center, contenido de la formación a clientes para cambios en procesos, conceptos y comportamientos) y otra estructural (cambios en seguridad de sistemas y procesos para reducción de casos de fraude).

■ C.3.5. 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 2017 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 reforzar el gobierno de revisión y aprobación de estrategias y planes de continuidad asegurando que se produce en el nivel apropiado de la organización, así como para cumplir con los nuevos requerimientos regulatorios y para dar cobertura a riesgos emergentes (como ciberriesgo).

Durante 2017, se han realizado varios ejercicios de simulación de crisis frente a escenarios que podrían afectar a la continuidad de la operativa crítica de negocio (incluidos ciberataques), con la involucración de los distintos comités de gestión de crisis y de la alta dirección del Grupo. En este sentido, se ha venido trabajando también en reforzar

los protocolos de respuesta ante este tipo de escenarios, y en la disponibilidad de los requerimientos logísticos necesarios para disponer de una respuesta adecuada y coordinada en situaciones de crisis.

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 la integración con otros repositorios donde se alojan los activos relevantes del Grupo (personas, aplicaciones y proveedores).

■ C.3.6. 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 trabajando en la consolidación de la integración de la gestión de RO en la estrategia de negocio con seguimiento holístico de los riesgos de la actividad y los controles que los mitigan. Esto ha conllevado una mejora sustancial del ambiente de control, focalizada en los siguientes puntos:

- Implantación de un nuevo modelo sobre *trading* no autorizado, así como el establecimiento de una métrica de apetito al riesgo exclusivo a este negocio que permite medir la robustez de dicho entorno en cada una de las geografías.
- Adaptación del modelo de control a los nuevos requerimientos regulatorios tales como MiFID II, EMIR, PRIIPS y GDPR, entre otros.
- Revisión en las principales geografías del cumplimiento de los principios del *Global FX Conduct Code* con la implicación de toda la Organización.
- Robustecimiento de los planes de continuidad de negocio, incorporando entre otras mejoras nuevos escenarios adaptados a los nuevos riesgos de la industria.
- Refuerzo de los controles que garantizan una adecuada segregación funcional en los sistemas implicados en toda la operativa de mercados.
- Incremento del seguimiento de los proveedores relacionados con la actividad de mercados teniendo en cuenta la criticidad de este tema debido a las tendencias del mercado en cuanto a contratación electrónica.

Para mayor información sobre los aspectos de cumplimiento regulatorio en materia de mercados, véase el apartado C.4.4. Cumplimiento regulatorio.

Por último, indicar que el negocio se encuentra inmerso en una transformación global que lleva aparejada una modernización de las plataformas tecnológicas y de los procesos operativos que incorpora un robusto modelo de control y que permite reducir el riesgo operacional asociado a la actividad.

Información corporativa

La función de RO cuenta con un sistema de información de gestión que permite proporcionar datos de los principales elementos de riesgo del Grupo. Adicionalmente, se ha desarrollado en 2017 el procedimiento de consolidación y *reporting* de la información relativa al ámbito de riesgo operacional, con el fin de definir los requisitos mínimos de información y su periodicidad, así como la validación, consolidación y uso de la misma en el *reporting* a los órganos de gobierno de la Entidad.

La información disponible 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 las 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.
- Capital regulatorio de riesgo operacional.
- Seguimiento de las métricas de apetito.
- Perfil consolidado de riesgo operacional, a través de la identificación, evaluación y priorización de los principales focos de riesgo.
- Perfil de riesgo por país y por categoría de riesgo y principales aspectos del seguimiento de riesgo operacional en cada una de estas dimensiones.
- Planes de acción asociados a los focos de riesgo.
- Distribución de pérdidas por geografía y categoría de riesgo.
- Evolución de pérdidas y provisiones (acumulado anual, desviación con respecto al año anterior y al presupuesto).
- Análisis de eventos externos relevantes.
- Análisis de los riesgos más relevantes, detectados a través de los ejercicios de autoevaluación de riesgos operacionales y tecnológicos o escenarios de riesgo operacional.
- Evaluación y análisis de indicadores de riesgo.
- Medidas mitigadoras/gestión activa.
- Planes de continuidad del negocio y planes de contingencia.

Esta información sirve de base para cumplir con las necesidades de *reporting* al comité de control de riesgos, 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 2017, 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.
- Establecimiento e implementación de criterios para cuantificar el riesgo asegurable, apoyándose en el análisis de pérdidas y en los escenarios, 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 el foro de seguros propios, máximo órgano técnico en el Grupo para la definición de las estrategias de cobertura y contratación de seguros (replicado asimismo 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.

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.

C.4. Riesgo de cumplimiento y conducta

■ C.4.1. Alcance, misión, definiciones y objetivo

La función de cumplimiento y conducta promueve la adhesión de Grupo Santander a las normas, requerimientos de supervisión y 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, prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, gobierno de los productos y protección al consumidor y riesgo reputacional.

Cumplimiento y conducta ha consolidado los avances de los dos ejercicios anteriores y 2017 ha supuesto una evolución muy notable de la función, tanto a nivel corporativo, como en las diferentes unidades del Grupo, como parte del programa estratégico de cumplimiento que se está desarrollando.

De acuerdo a la actual configuración corporativa de las tres líneas de defensa de Grupo Santander, cumplimiento y conducta es una función de control independiente de segunda línea que depende del consejero delegado, con reporte directo y periódico al consejo de administración y a sus comisiones, a través de *la Group Chief Compliance Officer* (GCCO). 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 conducta: riesgo que surge de prácticas, procesos o comportamientos que no son adecuados o que incumplen la normativa interna, la legalidad o los requerimientos de supervisión.
- Riesgo reputacional: riesgo de un impacto económico negativo, actual o potencial, debido a un menoscabo en la percepción del banco por parte de los empleados, clientes, accionistas/inversores y la sociedad en general.

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, se identifiquen, valoren, reporten y resuelvan con celeridad.

En el control de dichos riesgos participan además otras funciones de control (riesgos y auditoría).

■ C.4.2. Control y supervisión de los riesgos de cumplimiento

La responsabilidad primaria de la gestión de los riesgos de cumplimiento y conducta se sitúa en las primeras líneas, de forma conjunta entre las unidades de negocio que originan directamente dichos riesgos y la propia función de cumplimiento y conducta, bien mediante la asignación de actividades o tareas de cumplimiento, 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, en 2017 se ha desarrollado el árbol normativo homogéneo en todo el Grupo, así como un procedimiento para su seguimiento y control sistemático.

El reporte a los órganos de gobierno y administración de Grupo Santander le corresponde a la GCCO, quien además es responsable de asesorar e informar, así como de promover el desarrollo de la función. Todo ello, con independencia del reporte que la función de riesgos hace igualmente a los órganos de gobierno y administración de todos los riesgos del Grupo, en los cuales también se integran los de cumplimiento y conducta.

A lo largo de 2017, se ha consolidado y evolucionado el nuevo modelo de cumplimiento y conducta, sobre todo, en el ámbito de las diferentes unidades del Grupo. Para ello, desde la corporación se han establecido los componentes esenciales para asegurar un control y supervisión continuos, mediante el establecimiento de sistemas sólidos de gobierno, sistemática de *reporting* e interacciones con dichas unidades, de acuerdo al modelo de gobierno Grupo-Filiales que el Grupo tiene establecido.

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.

En 2017, se ha procedido a revisar, actualizar y simplificar los marcos corporativos de la función de cumplimiento y conducta, que son los documentos de primer nivel que regulan la función a los cuales se adhieren los órganos de administración de las diferentes unidades:

- Marco general de cumplimiento.
- Marco de comercialización de productos y servicios y protección al consumidor.
- Marco de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.

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.

Adicionalmente, 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 (CSRRC), 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.

Es importante destacar que, en 2017, se ha desarrollado un modelo de riesgo reputacional que recoge los principales elementos para su gestión, cuya implantación en las unidades se está realizando de una forma progresiva.

Este modelo identifica las fuentes más relevantes de esta tipología de riesgos, establece un enfoque preventivo para su correcta gestión, determina las funciones involucradas en la gestión y control de este riesgo y sus órganos de gobierno.

■ C.4.3. Gobierno y modelo organizativo

A lo largo de 2017 y de acuerdo al mandato que tiene encomendada la función de cumplimiento y conducta por el consejo, se ha avanzado de forma muy notable en el programa estratégico de cumplimiento. En los dos ejercicios anteriores, se definió el alcance, los objetivos de dicho modelo, y la implantación del mismo a nivel corporativo, y durante 2017 se ha llevado a cabo la implantación del mismo en el ámbito de las diferentes 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.

C.4.3.1. Gobierno

Como órganos colegiados de cumplimiento y conducta se encuentran los comités corporativos que se detallan a continuación, con sus correspondientes réplicas a nivel local:

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 Grupo Santander sobre la base de la normativa común aplicable en varios países en los que el mismo tiene presencia.
- iii) Decidir sobre las cuestiones relevantes en materia de cumplimiento regulatorio que puedan conllevar un riesgo potencial para el Grupo.
- iv) Interpretar el Código General de Conducta y los códigos especializados y realizar propuestas para su mejora.

En 2017, el comité de cumplimiento regulatorio ha celebrado cuatro reuniones.

El **comité corporativo 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 y protección al consumidor 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 2017 se han celebrado 12 sesiones del comité corporativo de comercialización, en las que se han presentado un total de 148 propuestas de productos/servicios nuevos y modelos u otros documentos de referencia en materia de comercialización, no habiéndose validado una de ellas.

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 2017, se han celebrado 23 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) Establecer los modelos de referencia en desarrollo del marco de PBC/FT y su normativa de desarrollo.
- iv) Seguir los proyectos de mejora y de los planes de transformación de PBC/FT y promover, en su caso, medidas impulsoras o correctoras.

Durante 2017, este comité ha celebrado cuatro sesiones.

El **steering committee de riesgo reputacional**. En septiembre de 2016 se creó el órgano para garantizar la correcta implantación del modelo de riesgo reputacional.

Dicho comité está presidido por la *Group Chief Compliance Officer*, cuyas funciones principales son:

- i) Impulsar la implantación del modelo corporativo de riesgo reputacional.
- ii) Valorar fuentes de riesgo reputacional y su criticidad.
- iii) Definir planes de acción para la prevención del riesgo reputacional.
- iv) Análisis de eventos de riesgo reputacional.
- v) Definir procesos de escalado y *reporting* a la alta dirección en materia de riesgo reputacional.

Durante 2017, se han celebrado cuatro sesiones del comité.

El **comité corporativo de cumplimiento y conducta** es el órgano colegiado de nivel superior de la función de cumplimiento y conducta que agrupa los objetivos de los anteriores comités.

Sus funciones principales son 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 2017, se han celebrado nueve sesiones del comité corporativo de cumplimiento y conducta.

C.4.3.2. Modelo organizativo

Derivado del programa estratégico de cumplimiento 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 a nivel corporativo a lo largo de 2017.

Funciones transversales

Gobierno, planificación y consolidación

a) Gobierno. Gobierna 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.

b) Planificación. Planifica la definición de la estrategia de cumplimiento y conducta y los recursos necesarios, realizando la correspondiente planificación anual. 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, 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, así como la coordinación e integración de los diferentes *risk assessments*. Adicionalmente, coordina el proceso de seguimiento de las recomendaciones de Auditoría Interna.

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 el que participan diferentes funciones. Gestiona el gobierno dirigido a asignar responsabilidades de implantación normativa, realizando el adecuado seguimiento al efecto.

Coordinación con unidades

Promueve la relación entre las funciones de cumplimiento y conducta de la corporación y las distintas unidades de Grupo Santander, de conformidad con lo dispuesto en su modelo de gobierno Grupo-Filiales.

Esta labor se desarrolla con la participación en el nombramiento del CCO de cada unidad; el establecimiento de sus objetivos funcionales; la coordinación, junto con los equipos especialistas, de la definición y seguimiento de los programas anuales de cumplimiento y conducta, así como el fomento del intercambio de conocimientos y mejores prácticas relativos a la función.

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. Implanta 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 partícipes en operaciones corporativas para su homologación y asegura la adhesión de las unidades a las normas y políticas establecidas en la materia.

Riesgo reputacional

Define, controla y supervisa el modelo de riesgo reputacional, mediante la prevención y detección temprana de riesgos y eventos y mitigación de cualquier impacto potencial para la reputación del Grupo, así como del menoscabo en la percepción de los grupos de interés (clientes, accionistas, inversores, empleados y la opinión pública y sociedad en general).

C.4.4. 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.
- Recibir y tramitar las denuncias que efectúen los empleados a través del canal de denuncias.
- Dirigir y coordinar las investigaciones sobre incumplimientos, pudiendo solicitar el apoyo de Auditoría Interna y proponer al comité de irregularidades las sanciones que, en su caso, procedan.
- Controlar y supervisar el riesgo de cumplimiento relacionado con: (i) los eventos relativos a los empleados (*Corporate Defense*); (ii) la normativa que afecta a la organización (*General Data Protection Regulation –GDPR–* y *Foreign Account Tax Compliance Act –FATCA*); (iii) el cumplimiento de regulaciones específicas de mercados internacionales (principalmente *Volcker Rule*, *EMIR*, *Dodd-Frank* y *MiFID II*); (iv) la publicación de información relevante de Grupo Santander; y (v) el desarrollo de políticas y normas que eviten el abuso de mercado.
- Difundir la información relevante del Grupo a la Comisión Nacional del Mercado de Valores y demás organismos reguladores donde cotiza la acción Santander.
- Supervisar la actividad de formación obligatoria en materia de cumplimiento regulatorio.

A continuación se describen los ámbitos más relevantes de la función de cumplimiento regulatorio:

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.

El Grupo cuenta con un modelo corporativo de *Corporate Defense*, que tiene por objeto desarrollar actividades de concienciación sobre los principales riesgos penales en la Organización. La implantación de este modelo corporativo comenzó en 2016 en las unidades de Argentina,

Brasil, Chile, México, Polonia, Portugal, Consumer (Alemania y *Head Quarters*), así como en las unidades de Banca Privada (Bahamas y Suiza). En 2017 ha tenido lugar su aprobación local en las unidades de España, Reino Unido y EE.UU.

En junio de 2017 tuvo lugar el 1^{er} Encuentro Global de *Corporate Defense* que tuvo como objetivo facilitar el *networking* entre los *subject matter experts* del Grupo en esta materia y constituir un foro participativo en el que compartir *best practices* sobre prevención de riesgos penales y conducta de empleados para todo el Grupo.

De acuerdo con lo establecido en el Código General de Conducta, Grupo Santander cuenta con canales de denuncias en todas sus geografías. En concreto, en las 10 principales unidades del Grupo y Banco Popular hay establecidos un total de 14 canales de denuncias accesibles a los empleados, dado que en algún país hay más de un canal de denuncias.

Asimismo, en 2017, se han constituido canales de denuncias accesibles por los proveedores del Grupo en seis geografías (Argentina, Brasil, Chile, España, México y Portugal). A través de estos canales, los proveedores del Grupo pueden poner de manifiesto posibles incumplimientos de conducta en el marco de su relación contractual.

Con carácter general, los canales de denuncias son gestionados por la función de cumplimiento y conducta y en ellos se asegura la confidencialidad y que no se tomen represalias contra los denunciantes. Los medios de acceso que se emplean en Grupo Santander, a fin de que sus empleados puedan acceder al canal de denuncias, pueden incluir: correo electrónico, web y *app*.

Las denuncias que se reciben y gestionan en los canales de denuncias del Grupo son reportadas a sus respectivos órganos de gobierno. Durante 2017 se ha informado en dos ocasiones por parte de la dirección de Cumplimiento y conducta de la situación general de los canales de denuncias y de los comités de irregularidades a la comisión de auditoría del Banco.

Durante 2017, se han recibido un total de 1.300 denuncias en el Grupo, cuyos principales aspectos de queja se refieren a relaciones laborales (61%), irregularidades operativas (23%) y *misseling* (9%).

Aproximadamente un 30% de las denuncias recibidas han acabado con una sanción disciplinaria de algunas de las personas denunciadas.

Otro de los elementos fundamentales de este modelo es la formación obligatoria para todos los empleados del Grupo. Así, durante 2017 se ha continuado impartiendo el curso de formación obligatoria sobre el Código General de Conducta y *Corporate Defense*.

Finalmente, dada la experiencia de cumplimiento y conducta en la gestión y aplicación del Código General de Conducta, se identificaron durante 2017 algunas áreas de mejora del mismo que han sido resueltas mediante la reforma de este Código. Dichas modificaciones fueron presentadas y aprobadas por el consejo de administración del Banco en su sesión de noviembre.

Aspectos organizativos

Tras la publicación en 2016 del Reglamento Europeo de Protección de Datos, a lo largo de 2017 cumplimiento regulatorio ha venido realizando una labor de asesoramiento y dinamización de los procesos de adaptación a la normativa de las diferentes unidades del Grupo con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los nuevos requerimientos, que serán exigibles a partir de mayo de 2018.

El Reglamento Europeo de Protección de Datos impone un cambio de paradigma en relación a la protección de datos de las personas físicas (clientes, empleados, accionistas, etc.). Las entidades deben recabar, almacenar y tratar los datos de carácter personal bajo el principio de la responsabilidad proactiva (*accountability*).

Este nuevo enfoque regulatorio ha propiciado la aparición de nuevos requisitos o el énfasis en otros ya existentes, entre los que destacan:

- Establecimiento de medidas técnicas y organizativas en la recolección, almacenamiento y proceso de datos basados en un análisis detallado de los riesgos para las personas.
- Nuevos derechos para los dueños de los datos (clientes, empleados, accionistas, etc.) como son los derechos de portabilidad o al olvido.
- Nombramiento de la figura del *Data Protection Officer* (DPO), responsable de la supervisión del cumplimiento de la norma y punto de contacto con la autoridad de control.
- Comunicación de los incidentes de seguridad a la autoridad de control en el plazo de 72 horas desde que se tenga conocimiento de los mismos en los casos en que supongan un alto riesgo para las personas.
- Invalidez del consentimiento obtenido de forma tácita para el tratamiento de los datos de carácter personal.

En este sentido, se han adoptado desde cumplimiento regulatorio una serie de medidas que permiten asegurar la movilización y concienciación de las unidades afectadas, entre las que destacan las siguientes:

- Identificación del perímetro de sociedades afectadas por la normativa.
- Comunicación por la *Chief Compliance Officer* del Grupo a los diferentes *Country Heads* de la necesidad de acometer la adaptación a la norma en sus respectivas jurisdicciones.
- Promoción del lanzamiento por los países y unidades de proyectos para su adaptación al Reglamento Europeo de Protección de Datos.
- Gobierno mensual de seguimiento de la ejecución de los proyectos locales de adaptación presidido por la *Chief Compliance Officer* del Grupo.
- Iniciativas de concienciación de los empleados, mediante la divulgación de las principales novedades del Reglamento Europeo de Protección de Datos a través de la preparación y lanzamiento de un vídeo de formación.

La otra materia que constituye el foco de actuación de cumplimiento regulatorio en este ámbito es el de obligaciones de información y de diligencia debida relativas a cuentas financieras en el marco del intercambio automático de información fiscal entre estados (FATCA y Common Reporting Standard Regulation – CRS). Destacan por su relevancia los siguientes ámbitos de gestión en 2017:

- El cumplimiento en tiempo y forma de la obligación de *reporting* de todas las unidades a sus autoridades locales.
- La entrada en vigor de la normativa CRS en los países denominados *late adopters* (Brasil, Chile, Uruguay, Panamá, China y Singapur) ha dado lugar a actuaciones de seguimiento en su adaptación.
- La inclusión de las unidades del Grupo Popular en el FATCA *Expanded Affiliated Group Santander*.

La labor de cumplimiento y conducta se centra en asegurar el cumplimiento de las obligaciones de *reporting* de las distintas unidades. Para ello, se cuenta con un programa de cumplimiento detallado que ha sido adaptado por los responsables locales a las peculiaridades de sus respectivos acuerdos, y que es objeto de seguimiento periódico por parte del equipo corporativo. Adicionalmente, se realiza una función de actualización constante en relación a las novedades normativas en la materia y asesoramiento a las unidades.

Regulaciones de mercados

Durante 2017, se ha colaborado en la creación de políticas, procedimientos y procesos exigidos por la directiva MIFID II, cuya entrada en vigor tuvo lugar el 3 de enero de 2018 y que ponen foco en la armonización de la regulación sobre mercados de valores, plataformas de contratación, negociación algorítmica, acceso a mercados electrónicos, instrumentos financieros negociados, organización, transparencia y protección al inversor.

Adicionalmente, a lo largo de 2017, cumplimiento regulatorio ha venido participando en Reino Unido en la separación del negocio minorista y la banca de inversión conocido como *ring-fencing* y que se encuentra englobado dentro de la reforma bancaria de este país. Se han analizado los impactos regulatorios generados en las entidades basadas en Reino Unido por el cambio del modelo de negocio.

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 2017, Banco Santander ha hecho públicos 75 hechos relevantes, que pueden ser consultados en la página web corporativa del Grupo (www.santander.com) y en la de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.es). Entre estos hechos relevantes se destacan los relativos a la adquisición de Banco Popular y la ampliación de capital social realizada ente los meses de junio y agosto de 2017.

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 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 los que la restricción sea aplicable.
- Recibir y atender las comunicaciones y solicitudes de autorización que cursen los empleados para realizar 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.

Durante 2017, la actividad de cumplimiento regulatorio en este ámbito se ha centrado principalmente en la mejora de la coordinación con las distintas unidades locales de Cumplimiento, con el objetivo de asegurar el estándar del Grupo en materia de abuso de mercado. En este sentido, se ha realizado un avance muy significativo en la implantación de los procedimientos corporativos complementarios al CCMV (información sensible, listas de iniciados, *soundings*, cruces de murallas, entre otros); en la distribución de los cursos de formación y la instalación de las herramientas in-house de gestión del CCMV en México y Chile y de control de la operativa de tesorería en Brasil, México y Chile.

C.4.5. 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 estos como los derivados de 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 funciones que se indican a continuación, que se articulan con base en el 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). La nueva versión revisada de este marco ha sido aprobada por el consejo de administración en julio de 2017. La nueva versión revisada de este marco ha sido aprobada por el consejo de administración en julio de 2017.

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, 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.
- Establecer y aplicar las metodologías para la evaluación de los riesgos de conducta en la comercialización y hacer seguimiento de dichas evaluaciones.
- Promover la protección interna a los consumidores con el objetivo de mejorar la relación con el Grupo, preservando efectivamente sus derechos, haciendo seguimiento de las reclamaciones, quejas, encuestas y demandas de los clientes y fomentando buenas prácticas. Impulsar el conocimiento financiero de nuestros clientes y enfocar la función en los nuevos retos que plantea la innovación en el sector a través de estándares.
- 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 en el que se incurre por la responsabilidad de una inadecuada gestión o administración de activos de terceros que pudiera resultar en pérdidas para el cliente, con el consiguiente impacto económico o reputacional.
- 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 2017:

- Desarrollo y consolidación de la función de protección al consumidor en el Grupo, que se regula a través de la política de protección al consumidor aprobada por los comités de comercialización y cumplimiento en abril de 2017 y que tiene como objetivo fundamental fijar los criterios específicos para la identificación, ordenamiento y ejercicio de los principios de protección a los consumidores en su relación con el Grupo, así como establecer los criterios concretos para el control y la supervisión de su cumplimiento.

- Desarrollo y consolidación de la función de riesgos fiduciarios en el Grupo, que se regula a través de la política de admisión, seguimiento y control de riesgos fiduciarios aprobada por los comités de comercialización y cumplimiento en abril de 2017.

- Actualización de los procedimientos corporativos de aprobación de productos y servicios, seguimiento de la comercialización de productos y servicios y gestión de reclamaciones y análisis causa raíz.

- Aprobación del manual en el que se documenta formalmente la metodología para la autoevaluación de riesgo de conducta en la comercialización y ejecución del ejercicio anual con un alcance de 17 geografías del Grupo y 26 entidades legales, donde las funciones de la primera línea de defensa evalúan los principales riesgos de conducta en la comercialización, la idoneidad de los controles que mitigan dichos riesgos y establecen planes de acción en aquellos casos en los que las evaluaciones de los riesgos superen el apetito de riesgo definido.

- Además de las 148 propuestas presentadas al comité de comercialización, la función de gobierno de productos ha analizado:

- 48 productos o servicios considerados no nuevos.

- 55 notas estructuradas emitidas por Santander International Products Plc. (filial 100% de Banco Santander), para la cuales se revisa el cumplimiento de los acuerdos aplicables.

- 123 consultas procedentes de diversas áreas y países para su resolución.

- La gestión del riesgo fiduciario incluye los procesos de:

Análisis y tramitación para la validación corporativa en sede de subcomité de riesgos fiduciarios de:

- 572 solicitudes relativas al lanzamiento, renovación o modificación de características de productos (397 vehículos de inversión colectiva y carteras perfiladas de gestión discrecional, 13 seguros de ahorro/inversión, 113 productos distribuidos por Banca Privada y 49 notas/depositos estructurados para Banca Comercial).

- 64 solicitudes relacionadas con políticas, *focus list* de distribución de fondos y ETF y requerimientos de opinión procedentes de otras áreas.

Seguimiento de los productos, así como de la *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.

- Analizar y consolidar la información de reclamaciones y de su gestión procedente de 28 países, 36 unidades de negocio y nueve sucursales de SGCB.
- En el ámbito de la gestión del riesgo de custodia, la función ha procedido a:
 - La revisión de 28 expedientes de custodios, aprobados por diferentes unidades demandantes de servicios de custodia de Grupo Santander, para su presentación y validación en el comité ejecutivo de riesgos.
 - El seguimiento de la volumetría y estado de situación, en relación con el procedimiento corporativo de custodia, de los más de 51 proveedores (42 de ellos externos a Grupo Santander) que prestan servicios de custodia para posiciones propias del grupo Santander o de sus clientes.

Proyectos corporativos

Análisis del gobierno y sistemas de remuneración de la fuerza de ventas para valorar el grado de implantación de la política corporativa de remuneraciones e identificar aspectos de mejora y buenas prácticas en el Grupo.

■ C.4.6. 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 regulaciones internacionales y con capacidad de hacer frente a la aparición de nuevas técnicas por parte de las organizaciones criminales.

El blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo se presentan como fenómenos universales y globalizados que aprovechan las oportunidades que ofrece la economía internacional y la paulatina eliminación de barreras a los intercambios a nivel mundial con fines ilícitos. Grupo Santander reconoce la importancia de la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo por afectar a aspectos esenciales de la vida social y coopera activamente con las autoridades competentes en esta materia.

- La gestión y control en materia de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo en el Grupo se fundamenta en los principios registrados tanto en el marco general de cumplimiento y conducta como en el marco corporativo de PBC/FT, así como en la normativa y recomendaciones de diferentes organismos e instituciones internacionales, como pueden ser el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el Grupo de Acción Financiera (GAFI) y las obligaciones derivadas de las directivas comunitarias.
- El marco corporativo de PBC/FT establece los principios de actuación en esta materia y fija estándares mínimos de aplicación a las unidades locales. Estas, a su vez, 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 Grupo 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 cuenta con una infraestructura tecnológica que permite la mejora continua de los sistemas y procesos en todas las unidades, basados en sistemas tecnológicos, que permiten obtener información y datos de gestión local, así como de reporte, seguimiento y control a la función corporativa. Dichos sistemas permiten hacer una gestión activa y preventiva en el análisis, la identificación y el seguimiento de la operativa susceptible de estar vinculada al blanqueo de capitales o a la financiación del terrorismo.
- 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 este 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. En este sentido, las principales actividades realizadas por el Grupo en este ámbito han sido:

- Participación en diversos grupos de trabajo y/o sesiones respecto diversas materias.
- Colaboración en la elaboración del Cuestionario Wolfsberg de Conocimiento y diversas guías de mejores prácticas.
- Participación en consultas realizadas al sector privado por parte de Organismos Internacionales Públicos (FATF, UNODC, UE...) e instituciones privadas (FSB, SWIFT, FFIS...).

La organización de prevención atiende a 167 unidades diferentes del Grupo establecidas en 34 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 2017:

- Filiales revisadas: 167
- Expedientes de investigación: 152.253
- Comunicación a autoridades: 41.204
- Formación a empleados: 166.322

El Grupo dispone de planes de formación tanto a nivel local como corporativo, con el 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.

■ C.4.7. Riesgo reputacional

Durante 2017, se ha avanzado de forma muy relevante en la implantación del modelo corporativo de riesgo reputacional consolidándose en la Corporación.

La característica específica del riesgo reputacional, con origen en una gran variedad de fuentes, requiere que tenga un enfoque y un modelo de gestión y control único, distinto a otros riesgos. La gestión de este riesgo exige de una interacción global no solo con las funciones de primera línea de defensa sino también con las de segunda línea y con las que gestionan la relación con los grupos de interés a fin de garantizar la supervisión consolidada del riesgo apoyándose en los marcos de control actuales de forma eficiente. Así, la gestión del riesgo reputacional debe integrarse tanto en las actividades de negocio y de soporte, como en los procesos internos, permitiendo a las funciones de control y supervisión del riesgo, integrarlo en sus actividades.

El modelo de riesgo reputacional se basa, por tanto, en un enfoque eminentemente preventivo de gestión y control de riesgos, pero también en procesos eficaces de identificación y gestión de alertas tempranas y de eventos, y monitorización posterior tanto de eventos como de riesgos detectados.

Para el adecuado control y supervisión de los riesgos reputacionales, la función es responsable como segunda línea de defensa de los siguientes aspectos:

- Definición e implantación del modelo de riesgo reputacional y metodologías relacionadas, destacando la realización y actualización del modelo de riesgo reputacional, el desarrollo de una metodología específica del riesgo, el establecimiento del apetito de riesgo reputacional, el desarrollo de las propias políticas y controles de riesgo reputacional.
- Gestión preventiva del riesgo, destacando el seguimiento de fuentes externas e internas para identificar eventos de riesgo reputacional, asesorar, hacer seguimiento y *challenge* a las primeras y segundas líneas de defensa y órganos de decisión (en decisiones que conlleven un riesgo reputacional). Y sobre temas de riesgo reputacional, evaluar el análisis de percepción de grupos de interés y validar los planes de acción de gestión de riesgos.
- Garantizar y proporcionar apoyo adecuado a la gestión de eventos de riesgo reputacional, ofreciendo asesoramiento especializado a cualquier función o grupo de trabajo que pueda verse afectado por el riesgo reputacional.
- Gestión de información y reporte.

Principales actuaciones realizadas

Dentro de la actividad de gestión y control del riesgo reputacional desarrollada durante el ejercicio, junto con la gestión diaria de dicho riesgo, destaca:

- Lanzamiento y avance en la adopción e implantación del modelo en las diferentes geografías del Grupo.
- La coordinación con todas las unidades corporativas y locales para la implantación de las políticas socioambientales.

- Implantación y avance en políticas asociadas a sectores concretos (minería, *soft commodities*, defensa y energía).
- Definición de procesos específicos en la detección y reporte de riesgos y eventos en las diferentes geografías del Grupo, así como en el uso de indicadores específicos de gestión.
- Definición y reporte de métricas de apetito de riesgo.
- Se ha avanzado en la identificación y seguimiento de eventos de riesgo reputacional, principalmente con enfoque de mitigación y de prevención.
- Elaboración conjuntamente con las funciones correspondientes de otras políticas en materia de riesgo reputacional como la política de financiación en sectores sensibles.
- Desarrollo de actividad formativa general sobre el riesgo reputacional: formación general a CCO's locales y el desarrollo de un video de sensibilización sobre la aplicación de las políticas socio-ambientales protagonizado por la alta dirección.

■ C.4.8. Modelo de *risk assessment* de cumplimiento y conducta 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 un proceso homogéneo en las unidades, a través del establecimiento de una metodología común de acuerdo a los estándares de la función de riesgos, comprensiva del establecimiento de una serie de indicadores de riesgo de cumplimiento y de matrices de valoración que se preparan por cada unidad local, así como de unos *statements* cualitativos.

Con este objetivo, durante el año 2017 se ha llevado a cabo el desarrollo e implantación de dicho apetito en las unidades del Grupo dentro del perímetro establecido. Igualmente, se ha participado en la formulación anual del apetito de riesgos, realizada a finales de año, cuyo objetivo era verificar que el modelo actual es el adecuado para medir el apetito de riesgos de la función. A estos efectos, se ajustaron los umbrales corporativos de tres de los indicadores, rebajando los mismos, con el fin de proporcionar una imagen más fiel y de ser capaces de mostrar una alineación con la estrategia de la función y su tolerancia al riesgo. Dichos ajustes fueron aprobados en los comités correspondientes y trasladados a las diferentes unidades.

Como en años anteriores, la función de cumplimiento y conducta ha llevado a cabo un ejercicio de *risk assessment* regulatorio en 2017, 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. Una vez que se valora la consistencia de los controles que mitigan dicho riesgo inherente, se determina el riesgo residual de cada una de dichas obligaciones, estableciéndose, según sea el caso, los correspondientes planes de acción.

De forma análoga se realizó el ejercicio de *risk assessment* de conducta en la comercialización y ejecución del ejercicio anual con un alcance de 17 geografías del Grupo y 26 entidades legales, donde las funciones de la primera línea de defensa evalúan los principales riesgos de conducta en la comercialización, la idoneidad de los controles que mitigan dichos riesgos y establecen planes de acción en aquellos casos en los que las evaluaciones de los riesgos superen el apetito de riesgo definido.

Asimismo, la función de cumplimiento y conducta ha llevado a cabo en 2017 el ejercicio anual de autoevaluación de los riesgos de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo (BC/FT) sobre las unidades consideradas sujetos obligados en esta materia (o equivalentes) en Grupo Santander. Este ejercicio de autoevaluación anual es realizado por las unidades de negocio y los responsables locales de prevención de BC/FT, bajo la supervisión de la función de prevención de BC/FT en la corporación. En este sentido, la metodología adoptada por el Grupo para la evaluación de los riesgos de BC/FT de cada una de las unidades se basa en un proceso de tres fases: (1) valoración del riesgo inherente de la unidad (derivado de su actividad), (2) valoración del entorno de control (como elemento mitigante del riesgo inherente) y (3) cálculo del riesgo residual neto (obtenido por la combinación de los 2 anteriores según una escala predefinida). En su caso y dependiendo del resultado obtenido, se asocian los correspondientes planes de acción.

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*. Para ello se ha trabajado durante todo el año en un plan para coordinar de forma conjunta todos los *risk assessments* realizados en 2017 destinados a primera línea de defensa (*risk assessment* regulatorio, *risk assessment* de conducta y *risk assessment* de riesgo operacional) de tal forma que: fueran realizados de manera simultánea en el mismo periodo de tiempo; soportados en la herramienta corporativa *Heracles*; y serán presentados conjuntamente sus resultados en el primer trimestre de 2018 a los diferentes comités corporativos.

■ C.4.9. 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 cuatro 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 2017 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.

Durante el ejercicio de 2017, se ha completado en el centro corporativo la documentación de los procesos de la función de cumplimiento y conducta, identificando las principales actividades desarrolladas por los equipos así como los riesgos y controles operacionales asociados. Finalizada la etapa de documentación, se han mantenido a lo largo del año reuniones de mejora continua a través de la comunidad de mejora de procesos, con la participación de los propietarios de procesos de los distintos riesgos y con el objetivo de identificar e implementar mejoras en la productividad y eficacia de las actividades de cumplimiento.

En este contexto, durante el primer trimestre de 2018 se implantarán nuevos procesos digitalizados en materia de inteligencia financiera y operaciones corporativas. La función de cumplimiento y conducta está siendo pionera en la utilización de metodologías BPM (*Business Process Management*) para la mejora de sus procesos. Está prevista la extensión de esta práctica a los principales procesos de cumplimiento y conducta, tanto en el centro corporativo como en las unidades locales, durante los dos próximos ejercicios.

En relación con los sistemas de información, se continúa con el despliegue de la estrategia tecnológica acordada con la unidad de Tecnología y Operaciones. Durante 2017, se ha actualizado la estrategia digital de cumplimiento y conducta, centrando recursos y prioridades en las siguientes líneas de actuación:

- Colaboración *online* con unidades del Grupo, favoreciendo plataformas y espacios estructurados de intercambio de información como el Portal de cumplimiento y la Plataforma Verum de evaluación de la madurez del TOM.
- Evaluación de Riesgos, completando las funcionalidades existentes en la plataforma *Heracles*, a la que se suma en 2017 la evaluación de los riesgos de AML y *Corporate Defense*.
- Acceso a fuentes de información externas para el enriquecimiento de los procesos de control de cumplimiento (fuentes regulatorias, medios *online*, percepción de grupos de interés...).
- Digitalización de procesos internos para la mejora de su productividad y eficacia.
- Información de gestión y entornos analíticos, aprovechando las nuevas capacidades de *Big Data* y *reporting* multidimensional para mejorar la generación y distribución de los informes de gestión de cumplimiento y conducta, así como para la optimización de la gestión de alertas de blanqueo y financiación del terrorismo.

Se encuentra en fase de despliegue en el centro corporativo la primera versión del sistema de gestión regulatoria (Radar Regulatorio) que facilita la integración en una única plataforma de las tareas de captación de nuevas regulaciones, el análisis de su aplicabilidad y materialidad para el Grupo, su descomposición en obligaciones accionables y el seguimiento del proceso de implantación de los cambios requeridos. Está previsto su despliegue a unidades locales durante el ejercicio 2018, así como la integración automática de fuentes regulatorias.

Finalmente se continúa con la implantación y despliegue en unidades del sistema APAMA para el control de escenarios de abuso de mercados.

En lo referente a la información de gestión, se han implementado nuevos informes que dan soporte al gobierno y reporte de todas las familias de riesgo, así como el correspondiente a la visión consolidada de los riesgos de cumplimiento y conducta. Las nuevas plantillas de reporte quedan organizadas en capítulos comunes (resumen ejecutivo, perfil de riesgo, apetito, métricas de gestión...), dimensiones de riesgo por familia (admisión de productos, venta y post-venta, *on-boarding* de clientes, alertas AML...) y combinan métricas cuantitativas y análisis cualitativo experto. Como se ha mencionado en el capítulo de Sistemas, se está trabajando en la automatización de la generación y distribución de estos informes.

Como en ejercicios anteriores, el desarrollo de estas nuevas herramientas de reporte se enmarca dentro del modelo de gobierno del dato liderado por el *Chief Data Officer* (CDO) lo que permite garantizar la calidad de la información suministrada a la alta dirección.

Durante 2018 se desplegará una plantilla de reporte común de riesgos de cumplimiento y conducta en las distintas unidades del Grupo.

A lo largo del ejercicio 2017, la función de cumplimiento y conducta ha continuado impulsando la implantación de MiFID II en las distintas unidades del Grupo afectadas por esta regulación. Liderada por la GCCO, la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO MiFID) ha continuado su labor de planificación, coordinación y seguimiento de los programas de implantación locales, centrándose en las dimensiones regulatoria, de negocio, operacional y tecnológica. Se han celebrado reuniones mensuales de seguimiento del proyecto (*SteerCo*) con presencia de la GCCO y de los *sponsor* de las unidades locales. Adicionalmente, se ha informado del avance del proyecto al comité de dirección del Grupo y a la CSRR. Finalmente, y dentro del programa de formación MiFID II, están previstas sesiones de formación a los órganos de gobierno de Cumplimiento y al consejo.

C.5. 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 el riesgo de pérdida derivado de predicciones imprecisas, que puedan dar lugar a que el banco tome decisiones sub-óptimas, o del uso inadecuado de un modelo.

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.

Las funciones de gestión y control de riesgo de modelo se desempeñan tanto en la corporación, como en cada una de las principales entidades del Grupo. Dichas funciones se rigen por el modelo de gestión de riesgo de modelo, con unos principios, responsabilidades y procesos comunes a todo el Grupo, en el que se detallan aspectos relativos a organización, gobierno, gestión de modelos y validación de los mismos, entre otros.

El comité de control de riesgo de modelo, presidido por el *Deputy Chief Risk Officer*, es el órgano colegiado responsable de la supervisión y control del riesgo de modelo de Grupo Santander. Su objetivo es ser un instrumento para el control efectivo del riesgo de modelo, asesorando al responsable de la función de riesgos (*Chief Risk Officer*) y al comité de control de riesgos, velando para que el riesgo de modelo se gestione 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 responsabilidad de autorizar el uso de los modelos recae en los comités de modelos locales y la ratificación de dicha autorización es provista por el subcomité de aprobación de modelos corporativo. Actualmente existe un esquema de delegación de facultades por el que determinados modelos, de acuerdo a su tier, no requieren ratificación corporativa, siendo informado periódicamente el subcomité de aprobación de modelos corporativo.

La alta dirección de Grupo Santander conoce en profundidad los modelos de mayor importancia. Adicionalmente 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 de un conjunto de procesos reconocidos como ciclo de vida del modelo, que se detallan a continuación:



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. Una de las informaciones básicas contenidas en el inventario, que determina el tipo de gestión que se hace del modelo, es el *tier* del mismo. El *tier* refleja el nivel de relevancia del modelo, tanto en términos cuantitativos, como atendiendo a otros criterios no cuantificables.

El inventario permite a su vez realizar análisis transversales de la información (por geografía, tipos de modelos, materialidad, etc.), 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 refrendada 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 **el dueño del modelo** 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 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, test de estrés, etc.), 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, las de Validación Interna y Auditoría Interna 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 modelo de gestión de riesgo de modelo y la normativa interna relacionada.

C.6. Riesgo estratégico

El **riesgo estratégico** es el riesgo de pérdidas o perjuicios derivados de decisiones estratégicas, o de su mala implementación, que afecten los intereses a largo plazo de nuestros principales grupos de interés, o de una incapacidad para adaptarse a la evolución del entorno.

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 a la viabilidad del modelo de negocio de la entidad. 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 largo plazo 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.
- **Riesgo de ejecución de la estrategia:** es el riesgo asociado a la ejecución de los planes estratégicos a largo plazo y de los planes financieros 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.

Para Grupo Santander el riesgo estratégico es un riesgo transversal, que cuenta con un **modelo de control y gestión** que sirve de referencia para las filiales del Grupo y contempla procedimientos y herramientas para su correcto seguimiento y control:

- **Plan estratégico a largo plazo y plan financiero a tres años:** la función de riesgo estratégico, con el apoyo de las diferentes áreas de la división de Riesgos, supervisarán y cuestionarán de manera independiente las actividades de gestión de riesgos realizadas por la función de estrategia; incorporando un apartado integrado pero independiente del plan estratégico a largo plazo y plan financiero a tres años (*Risk Assessment*).
- **Operaciones de desarrollo corporativo:** la función de riesgo estratégico, con el apoyo de las diferentes áreas de la división de Riesgos, velará porque las operaciones de desarrollo corporativo consideren una adecuada valoración de los riesgos y su impacto tanto en perfil de riesgos como en el apetito.
- **Top risks:** de acuerdo con el apartado B. Entorno y próximos retos, el Grupo identifica, evalúa y hace seguimiento de aquellos riesgos con impacto significativo en los resultados, liquidez o capital de la entidad o riesgos que pueden suponer concentraciones no deseadas afectando por tanto a la salud financiera de la entidad; diferenciando entre cuatro categorías principales i) macroeconómicos y geopolíticos, ii) entorno competitivo y clientes, iii) entorno regulatorio y iv) factores internos.

El conocimiento de estos riesgos es un input necesario en la gestión y control del riesgo estratégico, contando con el apoyo de las propias áreas de negocio conjuntamente con las áreas de riesgo del Banco, distinguiendo dentro de los riesgos potenciales los considerados emergentes por no haberse manifestado anteriormente o haberlo hecho de forma diferente. Estos riesgos se informan periódicamente a la alta dirección del Banco a través de un gobierno que permite su adecuado seguimiento y mitigación.

- **Informe de riesgo estratégico:** es un reporte construido de forma conjunta por las funciones de estrategia y riesgo estratégico como una herramienta combinada para el seguimiento y valoración de la estrategia y riesgos asociados. Este informe es reportado a la alta dirección del banco y contempla: ejecución de la estrategia, proyectos estratégicos, operaciones de desarrollo corporativo, desempeño del modelo de negocio, principales amenazas (*Top risks*) y perfil de riesgo.

C.7. Riesgo de capital

■ C.7.1. Introducción

Grupo Santander define el riesgo de capital como el riesgo de que no disponga del capital suficiente, en cantidad o calidad, para cumplir sus objetivos internos de negocio, requisitos regulatorios, o expectativas del mercado.

La función de riesgo de capital, en su condición de segunda línea de defensa, lleva a cabo la función de control y supervisión de las actividades de la primera línea principalmente a través de los siguientes procesos:

- Supervisar las actividades de planificación y adecuación de capital para todos los elementos que lo componen (balance, cuenta de pérdida y ganancias, activos ponderados por riesgo y capital disponible).
- Supervisión continua de la medición de capital del Grupo, incluyendo la de las operaciones singulares con impacto en capital.

A través de esta función se pretende realizar un seguimiento completo y periódico del riesgo de capital comprobando la adecuada cobertura y suficiencia de capital de acuerdo al perfil de riesgo del Grupo.

El control del riesgo de capital se focaliza alrededor del modelo de gestión de capital establecido en el Grupo que agrupa diferentes procesos como la planificación y adecuación de capital y la consiguiente ejecución y seguimiento del presupuesto, junto con la medición continua del capital y el *reporting* y divulgación de la información sobre capital según se detalla en el siguiente cuadro:



■ C.7.2. Desarrollo de funciones

Supervisión de la planificación y adecuación de capital

La revisión de la planificación y adecuación de capital por la función de riesgos ayuda a garantizar que se adapta al apetito y perfil de riesgo establecidos.

Con este objetivo, se evalúa que el proceso incorpora todos los riesgos relevantes a los que está sujeto el Grupo en el desarrollo de su actividad. Además, contribuye a asegurar que las metodologías y supuestos utilizados en la planificación de capital son adecuados y las provisiones de capital calculadas son razonables respecto a los escenarios utilizados, provisiones de volúmenes, coherencia entre ejercicios, entre otros.

El desarrollo de esta función se realiza en diferentes etapas de acuerdo al siguiente esquema:



Definición del alcance

Se comienza el proceso determinando las unidades a evaluar por su relevancia para el Grupo, así como aquellas líneas de negocio o carteras en base a su importancia en la estrategia marcada en la filial, o en el Grupo, con el objetivo de llegar a un nivel de materialidad adecuado.

Análisis cualitativo

En esta fase se evalúa la calidad global del proceso en la generación de las proyecciones, y comprende la revisión de los modelos utilizados y los escenarios macroeconómicos, perímetro, métricas cubiertas, suficiencia de la granularidad, coherencia con ejercicios previos, etc.

Análisis cuantitativo

Se realiza una evaluación cuantitativa de las métricas definidas, así como de sus componentes, que afectan a las proyecciones de resultados netos antes de provisiones (PPNR), proyecciones de provisiones, proyecciones de activos ponderados por riesgo y capital disponible. Las pruebas realizadas incluyen análisis de volúmenes, tendencias, razonabilidad y contrastes con la evolución de las variables macroeconómicas y evolución histórica de los datos.

Esta fase requiere la participación y coordinación adecuada de todas las filiales que forman parte del alcance del proceso, para llevar a cabo el análisis de las proyecciones locales que a su vez constituyen la base para obtener las proyecciones a nivel Grupo.

Conclusiones y divulgación

En base a los resultados de la revisión de la planificación y adecuación de capital, se realiza una evaluación final del trabajo que incluirá como mínimo el alcance del análisis y los aspectos de mejora manifestados en el proceso de supervisión, informando a la alta dirección de acuerdo al gobierno establecido.

Supervisión continua de la medición de capital

Como se ha mencionado anteriormente, otra de las funciones de control de riesgo de capital es la supervisión y control de la integridad del proceso de medición de capital, asegurando un perfil adecuado de riesgo de capital.

Para ello, Grupo Santander realiza un análisis cualitativo del marco regulatorio y de supervisión, así como una revisión continua de las métricas de capital y de los umbrales definidos.

Asimismo, es objeto de seguimiento continuo el cumplimiento del apetito de riesgo de capital, preservando el capital por encima de los requisitos regulatorios y exigencias de mercado.

Para llevar a cabo esta función, se establecen las siguientes etapas de acuerdo al siguiente proceso:



Definición de métricas y umbrales

Se define anualmente un set de métricas y umbrales que se utilizan durante el proceso de supervisión y que proporcionan la visión del seguimiento y control del riesgo de capital.

Análisis preliminar

En esta fase del proceso de control se analizan aspectos de índole cualitativa como el gobierno del proceso y el marco regulatorio.

Asimismo se analizan las medidas adoptadas relativas al capital para cumplir con las recomendaciones e indicaciones emitidas por las autoridades supervisoras en el ejercicio de sus responsabilidades y por la función de auditoría interna.

Evaluación de la medición

Fase donde se define el alcance del ejercicio, de acuerdo a la relevancia de la contribución al Grupo de las filiales. Además se incluyen filiales y/o carteras que pese a no ser representativas por su materialidad, Grupo Santander considera relevantes analizar por su relevancia puntual.

Una vez determinado el alcance, se revisan las métricas y los umbrales definidos, analizando aquellas que hayan superado los umbrales estipulados, justificando los principales motivos de variación. Esto permite revisar en detalle la fiabilidad de la medición de capital.

Asimismo, para asegurar la integridad de la medición de capital, se llevan a cabo, en el caso de que se considere necesario, análisis más exhaustivos de aspectos específicos del proceso que pudieran afectar a la medición del capital.

Conclusiones y divulgación

En base a los resultados de la revisión de la medición del capital, se realiza una evaluación final que incluirá el alcance del análisis y los aspectos de mejora manifestados en el proceso de control, informando a la alta dirección.

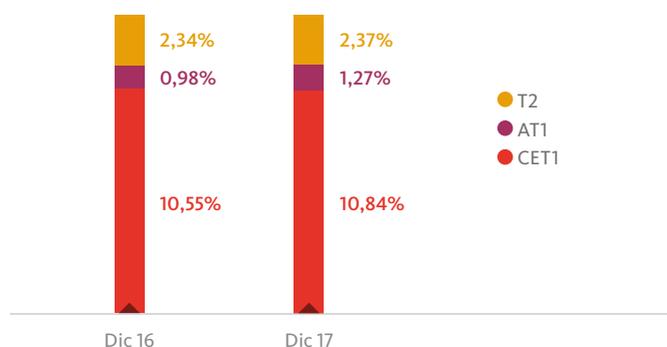
Dentro del proceso de control de la medición de capital se utilizan las siguientes **métricas**:

Evolución de las ratios de capital

Durante 2017 los ratios del Grupo han evolucionado positivamente, alcanzando una ratio total de capital del 14,48%, demostrando la capacidad del Grupo de generación orgánica de capital.

PRINCIPALES CIFRAS DE CAPITAL REGULATORIO (FL)

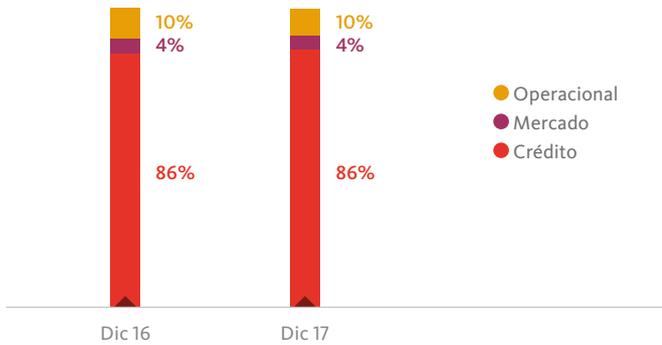
%	2017	2016	pb variación
CET1 Ratio	10,84%	10,55%	+29
Tier 1 Ratio	12,11%	11,53%	+58
Capital Total Ratio	14,48%	13,87%	+61
Leverage Ratio	5,02%	4,98%	+4
Eur MM			Variación %
CET1	65.563	62.068	+5,6%
Tier 1	73.293	67.834	+8,0%
Capital Total	87.588	81.584	+7,4%
APR	605.064	588.089	+2,9%



Evolución APR por tipo de riesgo

Durante 2017, la composición de los APR del Grupo no ha presentado variaciones significativas. En esta composición destaca la contribución de riesgo de crédito, superando en 2017 un 86%, y el peso poco significativo de riesgo de mercado.

■ APR POR TIPO DE RIESGO



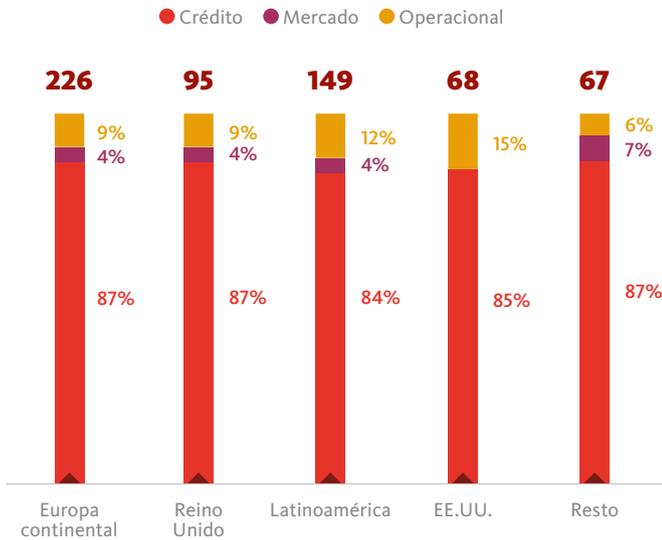
Desglose APR por las principales geografías y por tipo de riesgo

La cartera de crédito del Grupo, a diciembre de 2017, asciende a 519.643 millones de euros de APR, representando un 86% de los APR del Grupo. Por las principales geografías en las que el Grupo tiene presencia los porcentajes de contribución a los APR del Grupo son los siguientes:

■ APR POR GEOGRAFÍA

Miles de millones de euros

Total APR Grupo 605,06



6

ANEXOS

- ▶ 294 Datos históricos
- ▶ 296 Glosario
- ▶ 300 Información general





■ DATOS HISTÓRICOS. 2007 - 2017

Balance	Mill. US\$	2017 Mill. euros	2016 Mill. euros	2015 Mill. euros	2014 Mill. euros	2013 Mill. euros
Activo total	1.732.155	1.444.305	1.339.125	1.340.260	1.266.296	1.134.128
Créditos a clientes (neto)	1.018.103	848.914	790.470	790.848	734.711	684.690
Depósitos de clientes	932.732	777.730	691.111	683.142	647.706	607.836
Recursos de clientes totales	1.182.154	985.703	873.618	849.403	809.494	743.750
Patrimonio neto	128.124	106.832	102.699	98.753	89.714	80.298

Resultados

Margen de intereses	38.661	34.296	31.089	32.189	29.548	28.419
Margen bruto	54.552	48.392	43.853	45.272	42.612	41.920
Margen neto	28.716	25.473	22.766	23.702	22.574	21.762
Resultado antes de impuestos	13.630	12.091	10.768	9.547	10.679	7.378
Beneficio atribuido al Grupo	7.461	6.619	6.204	5.966	5.816	4.175

Datos por acción*	US\$	2017 Euros	2016 Euros	2015 Euros	2014 Euros	2013 Euros
Beneficio atribuido al Grupo	0,46	0,40	0,40	0,40	0,47	0,38
Dividendo	0,26	0,22	0,21	0,20	0,59	0,59
Cotización	6,571	5,479	4,877	4,483	6,881	6,399
Capitalización bursátil (millones)	76.226	88.410	72.314	65.792	88.041	73.735

Euro / US\$ = 1,199 (balance) y 1,127 (resultados)

(*) Datos ajustados a las ampliaciones de capital

DATOS HISTÓRICOS. 2007 - 2017

2012 Mill. US\$	2011 Mill. euros	2010 Mill. euros	2009 Mill. euros	2008 Mill. euros	2007 Mill. euros
1.282.880	1.251.008	1.217.501	1.110.529	1.049.632	912.915
731.572	748.541	724.154	682.551	626.888	571.099
626.639	632.533	616.376	506.976	420.229	355.407
756.375	763.989	761.923	651.289	551.291	515.393
81.747	80.813	80.914	73.871	60.001	57.558

31.914	28.883	27.728	25.140	20.019	14.443
44.989	42.466	40.586	38.238	32.624	26.441
24.753	23.055	22.682	22.029	17.807	14.417
3.565	7.858	12.052	10.588	10.849	10.970
2.283	5.330	8.181	8.943	8.876	9.060

2012 US\$	2011 Euros	2010 Euros	2009 Euros	2008 Euros	2007 Euros
0,23	0,59	0,93	1,03	1,20	1,31
0,59	0,59	0,59	0,59	0,62	0,60
6,000	5,773	7,798	11,360	6,639	13,563
62.959	50.290	66.033	95.043	53.960	92.501

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.

Phased-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 otro resultado global acumulado deduciendo fondo de comercio atribuido y otros 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 el promedio de activos.

RoE (return on equity): retorno sobre capital. Medida de rentabilidad de una entidad que se calcula como beneficio atribuido sobre el promedio del patrimonio neto (sin minoritarios).

RoTE (return on tangible equity): retorno sobre capital tangible. Medida de rentabilidad de una entidad que se calcula como beneficio atribuido sobre el promedio del patrimonio neto (sin minoritarios) - Activos intangibles.

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 el promedio de 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.

Adicionalmente a la información financiera preparada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF"), este informe anual incluye ciertas Medidas Alternativas del Rendimiento ("MARs"), según se definen en las Directrices sobre las Medidas Alternativas del Rendimiento publicadas por la European Securities and Markets Authority el 5 de octubre de 2015 (ESMA/2015/1415es), así como ciertas magnitudes no NIIF ("Magnitudes no NIIF"). Las MARs y las Magnitudes no NIIF son medidas del rendimiento financiero elaboradas a partir de la información financiera del Grupo Santander, pero que no están definidas o detalladas en el marco de información financiera aplicable y que, por tanto, no han sido auditadas ni son susceptibles de serlo en su totalidad. Estas MARs y las Magnitudes no NIIF se utilizan con el objetivo de que contribuyan a una mejor comprensión del desempeño financiero del Grupo Santander, pero deben considerarse únicamente como una información adicional, y en ningún caso sustituyen la información financiera elaborada de acuerdo con las NIIF. Asimismo, la forma en la que el Grupo Santander define y calcula estas MARs y Magnitudes no NIIF puede diferir de la de otras entidades que empleen medidas similares y, por tanto, podrían no ser comparables entre ellas. Para mayor información sobre estas cuestiones, incluyendo su definición o la reconciliación entre los correspondientes indicadores de gestión y la información financiera consolidada elaborada de acuerdo con las NIIF, véase el Informe de gestión consolidado para el ejercicio 2017, publicado el 16 de febrero de 2018, así como el capítulo 26 del Documento de Registro de Acciones de Banco Santander inscrito en los Registros Oficiales de la CNMV el 4 de julio de 2017 y el Item 3A del informe anual en Formulario 20-F, registrado en la U.S. Securities and Exchange Commission el 31 de marzo de 2017 (el "Formulario 20-F"), documentos todos ellos disponibles en la página web de Banco Santander (www.santander.com).

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

Relación con Analistas e Inversores

Ciudad Grupo Santander
Pereda, 2ª planta.
Avda. de Cantabria, s/n
28660 Boadilla del Monte
Madrid (España)
Teléfono: +34 91 259 65 14
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
atenclie@gruposantander.com

Defensor del Cliente

Don José Luis Gómez-Dégano
Apartado de Correos 14019
28080 Madrid (España)

Este informe está impreso en papel ecológico y ha sido fabricado mediante procesos respetuosos con el Medio Ambiente.

© Febrero 2018, Grupo Santander

Fotografías:

Miguel Sánchez Moñita, Lucía M. Diz,
Helge Bauer, Jaime Boira, Javier Vázquez

Realización:

MRM-Mccann
<http://mrm-mccann.com>

Impresión:

Alborada

Depósito Legal:

M-5605-2018

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.



