







# 5.

Banco Santander  
en el Mundo

- 102 Santander en 2014
- 104 Visión y Creación de Valor
- 106 Misión y Modelo de Negocio



# Santander en 2014



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

**Ana Botín**

Presidenta de Banco Santander

## Empleados



**185.405**

empleados

## Clientes



**117**

millones de clientes

## Accionistas



**3,2**

millones de accionistas

## Sociedad



**12**

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

### Género



**45%**



**55%**

### Red internacional



**12.951**

oficinas



**0,479**

euros de beneficio por acción en 2014

### Convenios con universidades



**1.151**

convenios de colaboración en 21 países



**97%**

de los empleados recibieron formación en 2014



**734.711**

millones de euros



**1º**

banco por valor en bolsa de la eurozona



**146**

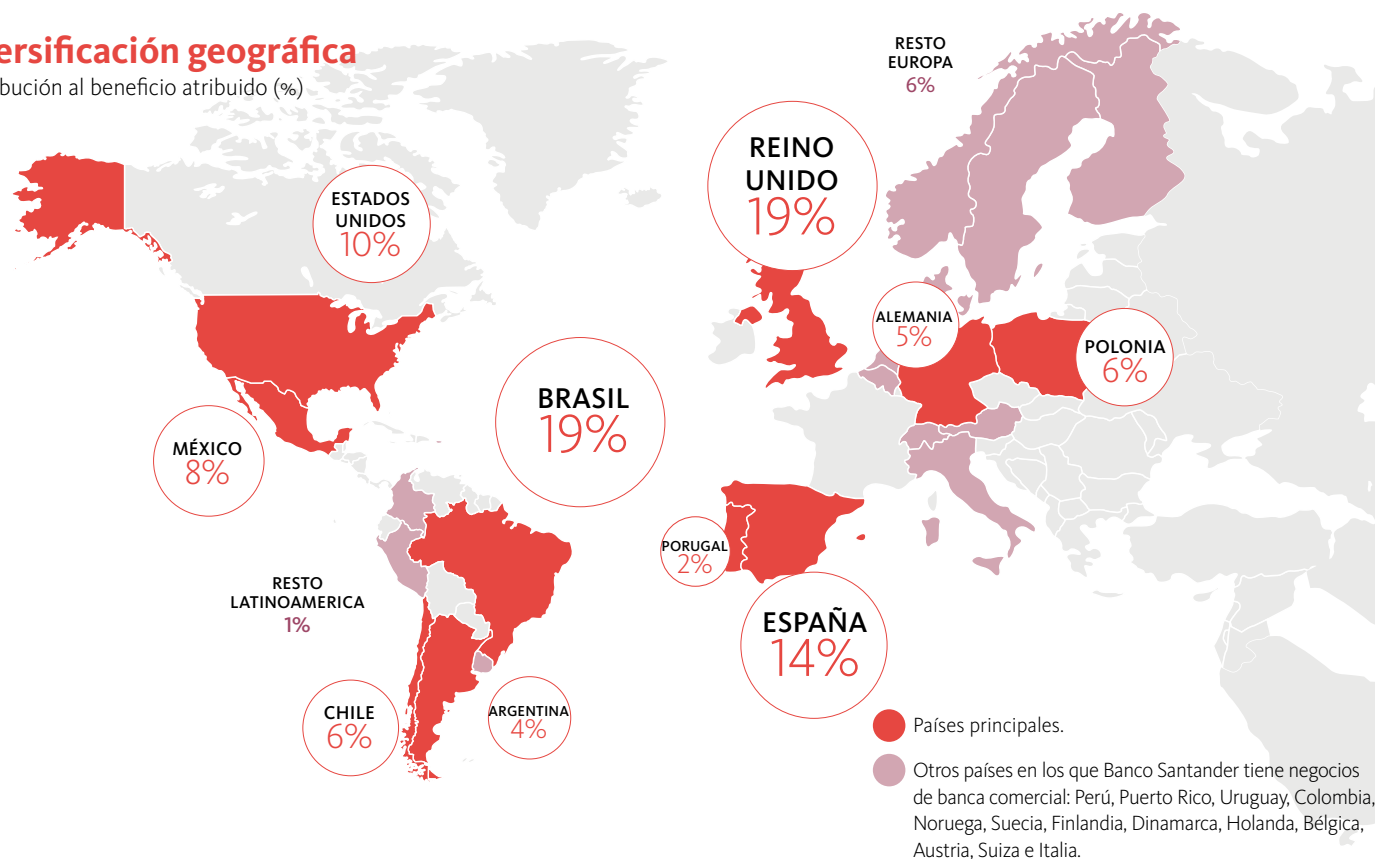
millones de euros a universidades

## Reconocimientos



## Diversificación geográfica

Contribución al beneficio atribuido (%)



## Indicadores financieros

Activos totales en balance

**1.266.296**

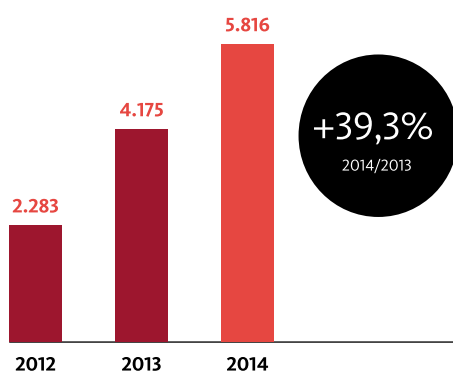
Millones de euros

CET1 *fully loaded*

**9,7%**

### BENEFICIO ATRIBUIDO AL GRUPO

(millones de euros)



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

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

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

# Visión y Creación de Valor

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

## 1 MEJOR BANCO PARA NUESTROS EMPLEADOS

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

## 2 MEJOR BANCO PARA NUESTROS CLIENTES

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







## 3 MEJOR BANCO PARA NUESTROS ACCIONISTAS

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

## 4 MEJOR BANCO PARA LA SOCIEDAD

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

## Nuestras 6 prioridades estratégicas

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

Simple

Personal

Fair

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

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

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

- Ofrecemos un servicio accesible para nuestros clientes, con productos sencillos, fáciles de entender y sin complicaciones.
- Utilizamos un lenguaje conciso, comprensible y claro.
- Mejoramos nuestros procesos cada día, simplificando las gestiones y eliminando pasos innecesarios, tanto para nuestros clientes como para nuestros profesionales.
- Tratamos a nuestros clientes de forma individual y personalizada, ofreciéndoles alternativas en cuanto a productos y servicios, para que decidan los que mejor se adaptan a sus necesidades.
- Intentamos que cada uno de nuestros clientes se sienta único y valorado.
- Nos comprometemos con nuestros profesionales y les apoyamos para que desarrollen todo su potencial y consigan sus objetivos.
- Tratamos a nuestros clientes de forma justa y equitativa, siendo transparentes y resolviendo con la máxima rapidez y diligencia sus reclamaciones.
- Establecemos relaciones en las que tanto el Banco como los empleados, clientes y accionistas obtienen un beneficio. Porque entendemos que lo que es bueno para ellos, es bueno también para el Banco.
- Cumplimos nuestras promesas y nos responsabilizamos de los compromisos asumidos con nuestros clientes.



# Misión y Modelo de Negocio

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

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

## 1 DIVERSIFICACIÓN, CENTRADA EN EUROPA Y AMÉRICA

Grupo Santander cuenta con una diversificación geográfica equilibrada entre sus diez mercados principales: España, Alemania, Polonia, Portugal, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina y Estados Unidos.

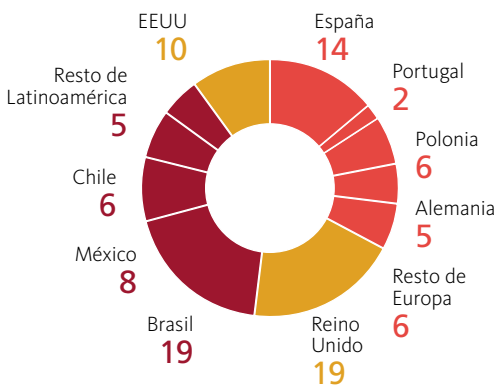
Además, tiene una cuota de mercado significativa en Uruguay y Puerto Rico, negocios de financiación al consumo en otros países europeos y presencia en

China a través del negocio de banca mayorista y de financiación al consumo.

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

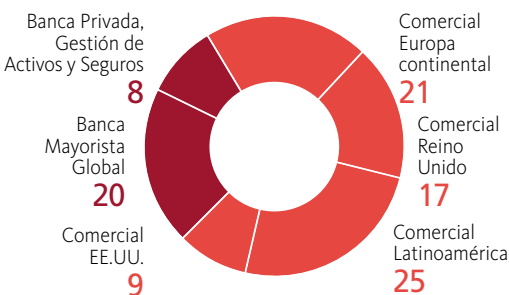
DISTRIBUCIÓN DEL BENEFICIO ATRIBUIDO POR SEGMENTOS GEOGRÁFICOS OPERATIVOS (%)

● Europa continental 33% ● Latinoamérica 38%



DISTRIBUCIÓN DEL BENEFICIO ATRIBUIDO POR SEGMENTOS DE NEGOCIO OPERATIVOS (%)

● Banca Comercial 72%



## 2 FOCO EN BANCA COMERCIAL Y VINCULACIÓN DE CLIENTES

El modelo comercial de Banco Santander está orientado a satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes: particulares de distintos niveles de renta, empresas de cualquier tamaño y de diferentes sectores de actividad, corporaciones privadas e instituciones públicas. Desarrollar relaciones duraderas y sostenibles con ellos es el principal objetivo del Banco. El Banco tiene altas cuotas de mercado en banca comercial en sus principales países.



**117**

millones de clientes

## 3 MODELO DE FILIALES

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

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

## 4 TALENTO INTERNACIONAL, CON UNA MISMA CULTURA Y UNA MARCA GLOBAL

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

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



185.405  
empleados



1<sup>a</sup>  
marca de banca  
comercial  
internacional  
(*Brand Finance*)

Simple | Personal | Fair

Talento  
internacional,  
cultura y marca

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

Innovación,  
transformación  
digital y mejores  
prácticas

## 5 FORTALEZA DE BALANCE, PRUDENCIA EN RIESGOS Y MARCOS DE CONTROL GLOBALES

Santander mantiene un perfil de riesgo medio-bajo y una alta calidad de sus activos, y cuenta con un capital sólido y adecuado a su modelo de negocio, estructura de balance, perfil de riesgos y exigencias regulatorias.

Financia la mayoría de los créditos con depósitos de clientes, mantiene un amplio acceso a la financiación mayorista y cuenta con un gran

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



9,7  
Capital (CET1  
fully loaded)



113%  
Créditos/  
depósitos  
(112% en 2013)



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

## 6 INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y MEJORES PRÁCTICAS

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

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

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