



# **“Banco Santander ante la digitalización”**

Parte II

Alumno: Mónica Flores

**Caso de estudio para optar al grado de  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Profesor Guía: Ismael Oliva**

**Félix Lizama.**

**Santiago, agosto 2021**

## BANCO SANTANDER ANTE LA DIGITALIZACIÓN

En Chile, la institución bancaria nació debido a la necesidad de financiamiento de las personas y empresas. Es así como el cliente pasó a ser un agente importante en el funcionamiento y financiamiento de la institución bancaria.

Desde el año 2000 los bancos contaban con múltiples segmentos de clientes, los cuales diferían en numerosas dimensiones como lo eran, tipos de productos financieros adquiridos, el uso de estos y los canales por los cuales eran atendidos. Estos factores hacían que los ingresos bancarios se generaran mediante dos modelos; economías de escala, permitiendo que las instituciones financieras disminuyeran el valor de su costo fondo y así aumentaban su spread, y economías de ámbito, las que se veían potenciadas con el cross-selling apalancado en la parrilla de productos con los que cuenta el banco, generando un mayor margen por cliente.

Los indicadores de eficiencia y rentabilidad jugaban un rol preponderante en la gestión de la industria y el seguimiento de dichos indicadores generó decisiones estratégicas relevantes como lo fueron las fusiones, adquisiciones, cambios de modelos relacionados con la **digitalización de procesos**.

Claudio Melandri presidente de banco Santander en el año 2016 anunciaba el propósito del banco:

*“Ser el banco líder y más valorado del país, poniendo al cliente al centro de nuestra razón de ser.”*

Esta simple frase, implicaba una serie de cambios en los modelos operacionales y estratégicos del banco, que debían ser realizados rápidamente, ya que el presidente le rondaba en la mente el fantasma del quiebre digital a otras industrias tales como, Amazon en el caso de Retail, Airbnb en hospedaje, Uber en transporte, Netflix en películas y series. Si dichas industrias sufrieron la quiebra de compañías relevantes debido a la exigencia y experiencia demandada por sus clientes, ¿que impediría que sucediera lo mismo al banco Santander Chile?

El banco Santander estaba presente en Chile desde el año 1978. En sus inicios como Banco Santander de España en Chile, dedicado principalmente a operaciones de comercio exterior. Esta organización supo evolucionar, tal como lo hizo en el 2018 donde presentó una versión más moderna y adaptada a los nuevos tiempos como lo eran las sucursales Work Café, pero Melandri se cuestionaba a fines del año 2019 ¿podría la digitalización fortalecer su participación en segmentos no atendidos para Banco Retail?

### Banco Santander

La historia del banco comenzó en Santander, España producto de la unión de comerciantes de trigo y cereales de Castilla la Vieja por el puerto de Santander, además de los productos que se traían de América.

El 15 de mayo de 1857, nace el banco cuando la Reina Isabel II firma el Real Decreto autorizando la constitución del Banco Santander. Para el año 1900 se funcionó con el Banco

Hispanoamericano, el año 1902 Español de Crédito, en el año 1919 con Central, en el año 1946 con el Banco Mercantil.

En el año 1947 comenzó su proceso de expansión abriendo su primera oficina de representación en América, la cual se ubicó en La Habana, Cuba. Luego siguieron con otras como Argentina, México, Venezuela y un despacho en Londres.

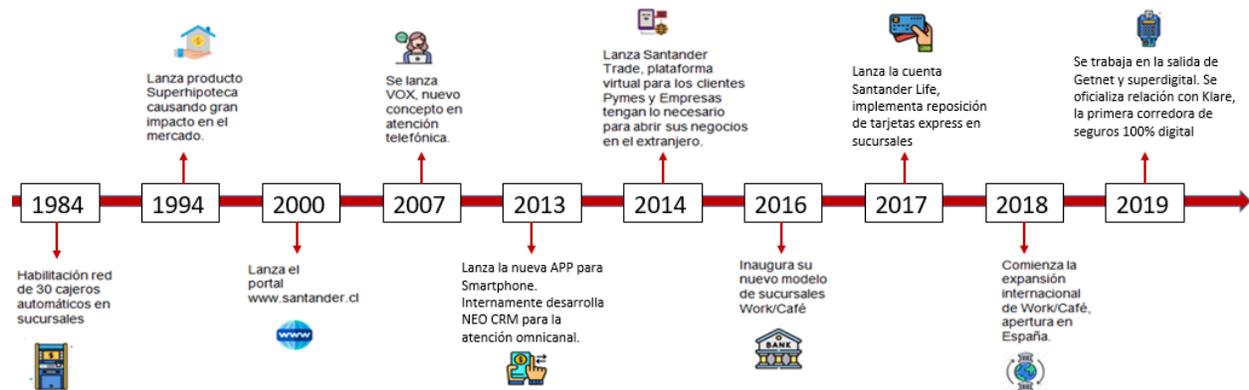
Para el año 1960 adquieren el Banco del Hogar Argentino, en el año 1976 el First National Bank de Puerto Rico.

El banco Santander llegó a Chile en el año 1978, bajo el nombre de Banco Santander de España en Chile, estaba dedicado principalmente a operaciones de comercio exterior. En el año 1982 pasó a denominarse Banco Español-Chile y comenzó así su proceso de operación dentro del país, utilizó ese nombre hasta el año 1989, año en que vuelve al nombre de Banco Santander.

En el año 1993 adquirió Fincard, en ese momento la mayor procesadora de tarjetas de crédito del país. En el año 1995 adquirió la Financiera Fusa, la cual terminaría fusionándose con Fincard, naciendo así Banefe, la división de créditos de consumo del banco, con enfoque en los sectores medios. En el año 1996 se fusionó con Banco Osorno y La Unión. En el año 2002 se fusionó con el Banco Santiago, con ello se afianzó la posición del grupo como primera franquicia financiera en Latinoamérica.

Los principales hitos en la historia del Banco Santander a lo largo del tiempo, se visualizan en la línea de tiempo de la siguiente figura.

**Figura 1.** Línea de tiempo crecimiento banco Santander.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de CMF y memorias Banco Santander

La industria bancaria en Chile.

## Participación de mercado de la industria

Los diferentes bancos realizaron diversos esfuerzos por aumentar la participación de mercado, calculada como la suma de las colocaciones de consumo, vivienda y comerciales (empresas), dado la relevancia que tenía este indicador en el atractivo de la industria, tal como se visualiza en el Anexo 1. En algunos casos realizando fusiones y adquisiciones como Itaú-Corpbanca o Scotiabank azul (ex-BBVA). A lo largo de los últimos 8 años se puede apreciar que más del 60% de la participación de mercado a nivel consolidado (Colocaciones en Chile más extranjeras) se concentraba en 4 bancos. En el año 2019 dicho porcentaje estaba cercano al 70%. Banco Santander ocupaba en 2019 el segundo lugar en participación de mercado, con un 16,8%, solo siendo superado por Banco Bci el cual tenía un 17,3%.

## Banco Santander, liderando la industria en eficiencia operacional

La eficiencia era otro de los indicadores observados de cara a los accionistas e inversionistas, ya que, demostraba como un banco controlaba y gestionaba efectivamente los gastos e ingresos, en otras palabras, su desempeño. Dado que el indicador de eficiencia estaba directamente relacionado con el gasto de apoyo a la operación<sup>1</sup> (en adelante GAO) y el margen operacional<sup>2</sup>, teniendo en cuenta las alzas de estos dos últimos, se pudo analizar que, debido a que los gastos aumentaban en un rango mayor que el aumento que tuvo el margen, la industria generó una mandíbula<sup>3</sup> negativa a partir del año 2014, implicando que el indicador de eficiencia se fuese deteriorando a lo largo de los años, tal como lo muestra el siguiente gráfico del Anexo 2.

En este indicador Banco Santander es la entidad que logró un índice de eficiencia mejor, manteniéndose bajo el 40% en los últimos 8 años, aun cuando mostró un crecimiento, en el tiempo, mayor a los otros dos últimos bancos mencionados.

El banco con el peor desempeño en eficiencia fue el banco Itaú-Corpbanca. Esto se dio debido al fenómeno de la fusión, donde no logró capitalizar, a través de la sinergia, los supuestos que ellos consideraban.

En cuanto al Banco de Chile y el banco BCI no mostraron mayores alzas en la eficiencia en cuanto al análisis desde el 2012. Sin embargo, se puede observar como el banco BCI presentó un deterioro en su eficiencia del año 2015 al 2016, esto debido al crecimiento del GAO principalmente por el catch-up tecnológico, lo cual el banco intentó mitigar con la compra de servicios financieros de Walmart el año 2018 lo que le permitió mejorar su performance y no perder cuota de mercado.

## Evolución de la rentabilidad de colocaciones y patrimonio

Los gráficos de los Anexo 3 y 4, muestran la evolución de la rentabilidad de las colocaciones y patrimonio. A partir del año 2012 se ve como el crecimiento de la utilidad no se mantuvo al

<sup>1</sup> Suma de Remuneraciones y Gastos de Personal, Gastos de administración y otros Gastos Operacionales

<sup>2</sup> Suma de Ingresos de Finanzas, Ingresos Neto Comisiones, Ingresos Netos Intereses y Reajustes

<sup>3</sup> Diferencia entre el crecimiento del margen operacional y el crecimiento del GAO

mismo nivel de crecimiento de las colocaciones y el crecimiento capital fue mayor que el crecimiento de la utilidad, lo cual afectó directamente al indicador ROE, mostrando el deterioro. En consecuencia, la industria fue disminuyendo su rentabilidad respecto a patrimonios y respecto a activos.

### Digitalización en la industria.

Pareciera que la revolución digital estaba en sus primeras etapas en la banca. Sin embargo, los bancos ya contaban desde el año 2000 con sitios web en que sus clientes podían efectuar gestiones bancarias y en el último tiempo desarrollaron con fuerza sitios y aplicaciones para teléfonos móviles (APP).

Los bancos se vieron presionados a potenciar los canales digitales debido a la entrada de nuevos actores como PayPal, Lending Club, Square, Covestor, LendingHome, Bills.com y Wave, entre otros, lo que significó un cambio en el modelo de negocios de los bancos tradicionales, ya que, estos emprendimientos estaban trabajando para hacerse un espacio en el negocio de los medios de pago, créditos de diversos tipos, manejo de inversiones financieras y otros negocios que, tradicionalmente, las instituciones bancarias dominaban.

Para la alta dirección y los directorios de los distintos bancos la entrada de nuevos actores a la industria era un tema urgente y muy importante. Sin embargo, a los bancos no les resultaría fácil hacer frente a este desafío, debido a un tema cultural, donde los procesos eran estructurados, repetitivos y rutinarios. Los cambios que traía la digitalización requerían, para lograr el éxito, de ambientes donde primara la creatividad, flexibilidad y velocidad, debían estar dispuestos a hacer algunas cosas de forma distinta a como las habían hecho tradicionalmente, si querían mejorar las experiencias de los clientes. La siguiente figura ilustra una comparación entre los bancos de mayor tamaño, sobre temas de atención relevante:

**Figura 2.** Benchmark de servicios críticos con alto número de transacciones

	Bci	Banco de Chile	Itau-Corpbanca	Santander	Scotiabank
Viajes (Origenación de productos)					
Postventa de las tarjetas (Reposición, renovación de tarjetas)					
Identificación correcta de movimientos (abonos y cargos)					
Documentación y certificados digitales					
Pagos (Botón de pago, tarjetas, créditos)					
Actualización de datos personales y claves					

**Fuente:** Elaboración propia. Verde totalmente digitalizado, amarillo parcialmente digitalizado, rojo no digitalizado.

Para vencer las limitaciones expuestas, el ecosistema<sup>4</sup> era clave, por lo que buscaban establecer asociaciones con Fintech o Start up que les aportarían las capacidades que no disponían y que era difícil que pudieran desarrollar a la velocidad requerida. Otros, apuntaron a desarrollar iniciativas digitales propias.

El objetivo de utilizar las tecnologías digitales había sido mejorar la experiencia del cliente a través sus plataformas de contacto y, por otra parte, crecer a costos más bajos. En los Anexos 5 y 6 se encuentra la evolución de la satisfacción neta<sup>5</sup> por los canales digitales.

Santander ofrecía dentro de sus soluciones el botón de pago, lo cual permitió pagar los créditos de sus productos Santander con cualquier medio de pago, dicha solución integró el ecosistema de pagos, lo cual ayudó a mantener controlada la mora.

Por otro lado, otra digitalización que se destacaba, era el proceso de postventa de las tarjetas, ya que el cliente podía solicitar una nueva tarjeta desde sus canales digitales y tenerla en su poder mediante la impresión en línea, retirándola en cualquier sucursal Santander incluso el mismo día que solicitó la reposición. Diferenciándose de la competencia y haciendo eco de la inmediatez solicitada por los clientes.

Para el año 2018 los clientes digitales de los bancos superaron los 10 millones, centrándose en 4 entidades bancarias; el Banco de Chile, Santander, Banco Estado y BCI, concentrando el 82,3% de los clientes digitales, sean estos, personas y empresas, que contaban con clave de acceso. Con estas consideraciones los clientes digitales llegaron a 10.415.547, presentando un crecimiento del 91% desde el año 2013, donde el 39,3% pertenecía a Banco Estado, el 19,1% a Santander, 14% a BCI y 9,8% a Banco de Chile, tal como se aprecia en el Anexo 8.

Los seis bancos principales que están en la tabla aportaron con el 88% de los clientes con clave de acceso al sitio privado de toda la banca de Chile.

En el caso de las visitas al sitio web de estos seis bancos, el porcentaje de aporte aumentó al 91% del total de instituciones financieras que existían en Chile, como se observa en el Anexo 9: Número de visitas al sitio web de cada banco (personas y empresas).

En líneas generales, tanto las empresas como las personas utilizaron los medios digitales para transferencias bancarias, tanto para traspaso de fondos como para pagos, tal como se visualiza en el Anexo 10: Número de transferencias bancarias efectuadas a través de internet.

Los desafíos siguientes de la industria se enfocaron en la personalización y la interacción de los consumidores con los servicios financieros. Lo anterior, debido a que los consumidores querían contar con servicios y productos 100% digitales. Un estudio de *Accenture* en Junio del 2017 indicaba que el 82% de los consumidores usaría servicios financieros totalmente automatizados. El 82% de los consultados había utilizado un canal online la semana anterior y sólo un 30% visitó una sucursal en el mismo periodo.

---

<sup>4</sup> Ambiente de plataformas digitales que ofrecen soluciones a necesidades de personas

<sup>5</sup> Satisfacción neta: Diferencia entre notas de los promotores (notas 6 y 7) y los detractores (notas de 1 a 4), en una escala de 1 a 7.

## Los clientes y su segmentación.

En la industria bancaria era importante haber definido qué propuesta de valor (perfil de clientes a capturar, las ofertas comerciales que les otorga, beneficios, modelo atencional) le querían entregar a cada cliente. Desde la creación de la industria, la banca utilizó segmentos socioeconómicos para segmentar sus propias carteras de clientes correspondientes a banca personas.

El Banco Santander no fue la excepción y utilizó una segmentación acorde a los ingresos de los clientes. Similar al perfil de los 7 grupos socioeconómicos de la población chilena descritos en el Anexo 12.

La figura 3 muestra una segmentación a nivel de ingresos e intereses.

**Figura 3.** Grupo de clientes de Banco Santander

Individuos y Pymes	Empresas e Institucionales	Global Corporate Banking
Individuos Pymes	Empresas medianas Grandes empresas Inmobiliarias Instituciones	Corporate & Investment Banking Global Transaction Banking Financial Solutions & Advisors Global Markets

**Fuente:** ICR Chile Clasificadora de riesgo

Dentro del grupo de individuos y pymes, en la figura 4 se definen los siguientes segmentos:

**Figura 4.** Segmentos del grupo individuos y pymes

Segmentos		Renta y/o venta
Individuos	Select	Sobre \$2.500.000
	Premier	Entre \$1.700.000 y \$2.500.000
	Clásico	Entre \$400.000 y \$1.700.000
Pyme	Pyme	Ventas anuales inferiores a \$ 2.000.000.000
	Microempresarios	Ventas entre \$3.000.000 y \$40.000.000

**Fuente:** Memoria Banco Santander 2014

Con el objetivo de maximizar la rentabilidad que otorgaba cada segmento, Santander realizó cambios en la propuesta de valor del segmento masivo. Un ejemplo fue la creación de

Santander Life que será descrito más adelante, el cual abordaba a los clientes que antes correspondían a Banefe<sup>6</sup>.

Miguel Mata, gerente general de la compañía, señaló, en una entrevista al diario La Tercera el 22 diciembre 2017:

*“En algún minuto dijimos que las condiciones no eran viables para una propuesta como la que teníamos con Banefe, porque era demasiado cara en términos de costos de distribución y también en lo que se refiere a costo de crédito, entonces dijimos: tenemos que inventar algo nuevo, y por mientras administrar el negocio que ya tenemos, porque llegamos a tener más de 100 oficinas Banefe. En el intertanto, fuimos gestando Life“*

### Evolución en la red de sucursales.

La red de sucursales era uno de los activos importantes en la industria, ya que marcaban la cobertura que tenía el banco para los clientes. Los principales bancos de Chile habían tomado distintas conductas con su red de sucursales desde el año 2010. Sin embargo, a partir del año 2016 se veía un quiebre en la cantidad de sucursales, disminuyendo en un 6,5% la red de sucursales de la banca desde el año 2017, como se muestra en el Anexo 13 que reflejaba la evolución de la red de sucursales.

Banco Santander propuso en 2016 un nuevo formato de sucursales, Work Café, que será descrito más adelante.

### Transformaciones que se han realizado en los Medios de pagos los últimos 6 años

La industria no sólo se había digitalizado en modelos de operación, sino que los medios de pagos también se habían digitalizado, las tarjetas de pago sin contacto ingresaron al mercado en el año 2013; siendo un habilitador para la digitalización. Luego irrumpieron nuevos mecanismos como smartwatch, brazaletes, billeteras digitales y tarjetas que se encriptaban con los celulares, que cobraron cada vez mayor relevancia.

Dentro de estos casos encontramos a MACH, que será descrito más adelante.

Banco Santander, estaba desarrollando en el año 2019 la Pulsera Chip Santander, se trataba de un dispositivo que se colocaba en la muñeca de la mano, que permitía realizar pagos de forma rápida y segura en el comercio, sin necesidad de tener la tarjeta física o la billetera a mano. La pulsera se podía utilizar en comercios nacionales e internacionales que contaban con tecnología contactless. Durante el mismo año, el Banco anunció que tendría su propia red de adquirencia<sup>7</sup> de pagos, ampliando los servicios ofertados hacia los comercios.

BCI, en conjunto con VISA y Garmin, desarrollaron el pago sin contacto a través del smartwatch. Crearon una identificadora digital única que reemplazó la información sensible de

---

<sup>6</sup> Banco propiedad de Santander, que se mantuvo vigente desde 1995 a octubre de 2017, cuyo propósito era atender a clientes de bajos ingresos.

<sup>7</sup> Servicio entregado por una institución financiera que permite a un comercio recibir pagos de clientes con tarjetas.

la tarjeta de crédito al hacer una transacción digital, resguardando los datos y privacidad, convirtiendo a Chile en el primer país de Sudamérica en tener este servicio.

Banco Falabella estaba trabajando en el año 2019 en la tarjeta CMR 100% digital, sin necesidad del plástico, la que se cargaba en la aplicación (app) de CMR.

Los clientes estaban privilegiando la experiencia de digitalización, como lo eran las billeteras virtuales y PayPal por sobre las relaciones de largo plazo.

En el Anexo 16 se muestra la evolución del uso de los medios de pago desde el año 2000.

### Innovación en la competencia, Mach de Bci

Mach fue la primera aplicación de tarjeta prepago virtual de la banca en Chile, una forma de pago eficiente, inclusiva y segura, contaba con tecnología bancaria de última generación en especial en materia de seguridad transaccional.

Diseñada por BCI para todos los chilenos, fue reconocida por ser accesible y amigable, no requería de digipass, tarjeta de coordenadas ni ser cliente del banco, el usuario era capaz de pagar servicios, transferir y sacar dinero de los cajeros automáticos de BCI. Además, se podía optar por una tarjeta física sin comisiones ni cobros de mantención, para pagar en tiendas adheridas y comercio nacional e internacional online.

Esta idea de plataforma nació en septiembre del año 2016 basada en dos intereses, el cliente y la evolución tecnológica del mercado.

En relación al cliente, principalmente, buscaba entregar la posibilidad de tener un producto financiero a todo aquel que tenía dificultades de acceso a bancos tradicionales. Por otro lado, buscaba potenciar la educación en el uso de productos financieros, así como aumentar la oferta al cliente que cada día se volvía más exigente en relación a plataformas virtuales.

A las pocas semanas del comienzo de su actividad, en marzo del año 2018, MACH ya superaba las 16.000 descargas y en sólo dos semanas captó alrededor de 65.000 clientes. A un año de su lanzamiento ya superaba los 1.2 millones de usuarios.

Eugenio Von Chrismar, gerente general de la compañía, señaló, en la presentación de resultados correspondiente al cuarto trimestre del año 2018

*“En un entorno altamente competitivo, una de las cosas más importante es tener la base de clientes y los datos necesarios para aumentar sustancialmente la rentabilidad del banco”*

Demostró ser un producto estable que permitía tener conocimiento de los clientes, se logró apreciar cómo esta plataforma demostraba un nuevo orden económico y financiero inclinándose a lo netamente digital, donde las personas eran capaces de hacer uso de su capital sin barreras de ingresos, edad o, en un futuro, su nacionalidad.

## La estrategia de negocio de Santander y sus pilares

En el año 2015, Claudio Melandri, presidente del banco Santander, dio inicio a una nueva etapa en el proceso de transformación, el cual fue en línea al plan estratégico y los cambios que se venían aplicando desde el año 2012, donde el cliente era el centro de la estrategia.

Para llevar esta estrategia a cabo, definió 4 desafíos:

1. Mejorar sustancialmente la experiencia de clientes.
2. Desarrollar nuevas formas de relacionarse con los clientes a través de la continua transformación de la Banca.
3. Profundizar el modelo de relación en Banca de Empresas y Corporativas.
4. Impulsar y gestionar un cambio cultural, incorporando el nuevo estilo Simple – Personal – Fair.

En relación a la experiencia de cliente, mostró una mejora significativa desde el año 2012, donde el indicador llegaba al 79,7% de satisfacción con el banco para el año 2015 cerrar en 93%.

La Banca Comercial, continuó optimizando la red de sucursales, lanzando Santander Advance, un nuevo modelo de atención para Pyme, convirtiéndose en un socio estratégico para este segmento a través de una renovada oferta de valor. Por otra parte, aumentó el uso del canal digital con 920 mil clientes operando y el 85% de las cuentas correntistas.

En el marco de su estrategia digital, el banco buscó que la experiencia de los clientes fuese la misma por cualquiera de los canales de atención y encontrarán una respuesta a cada uno de sus requerimientos, para ello se potenció Neo CRM herramienta con la que contaron los ejecutivos, la cual simplificaba los procesos.

Para el tercer punto del plan estratégico, Banca Empresas y Corporativas, implementaron un plan de calidad, en el cual aperturaron 5 Centros Empresas. Implementaron VOX<sup>8</sup> Empresas, con asistentes comerciales, lo que permitió pasar del 40% al 96% de las llamadas atendidas.

En relación a la cultura interna centrada en el cliente, avanzaron en 2 formas. La primera, se propusieron tener el mejor equipo de trabajo para transformar el banco en una organización Simple – Personal – Fair, para lo cual se utilizaron herramientas tecnológicas que permitieron acercar a los casi 12.000 trabajadores, además de desarrollar programas de formación para impulsar el desarrollo personal.

La segunda forma se centró en mejorar la atracción y retención del talento, desarrolló del capital humano y compromiso.

## Cultura organizacional de Santander

El Banco Santander tenía 4 pilares fundamentales en los cuales basó su cultura organizacional. En primer lugar, tenía un propósito común y transversal a la corporación que era “Ayudar a las

---

<sup>8</sup> Contact Center de Banco Santander

personas y empresas a prosperar”. Por otro lado tenía su misión, que era “Ser el mejor Banco, actuando responsablemente y ganando la lealtad de nuestros clientes, accionistas, personas y comunidades”. Además, tenían declarado su estilo “Simple, personal y fair (SPF)” y, por último, su sello “Excelencia en la ejecución”.

Desde el año 2015, Banco Santander trabajó en gestionar permanentemente la cultura como parte de su ADN, para ello definió una serie de comportamientos corporativos para ser más SPF:

- Soy respetuoso
- Escucho de verdad
- Hablo claro
- Cumplo las promesas
- Promover la colaboración
- Trabajo con pasión
- Apoyo a las personas
- Impulsó el cambio

Para ser más Simple, Personal y Fair (SPF), los definió como:

**Simple:** ofrecer a los clientes productos fáciles de entender, siendo ágiles y resolutivos en las respuestas a sus necesidades. Para ello, Santander necesitaba que sus sistemas y procesos fueran sencillos de operar, permitiendo a sus empleados entregar respuestas claras con la agilidad que los clientes requerían.

**Personal:** contaba con modelos de atención diferenciados, ofreciendo a cada cliente un servicio a su medida y ajustado a sus necesidades individuales. Es también el compromiso con los colaboradores del Banco para que desarrollen todo su potencial y consigan sus objetivos.

**Fair:** jugar limpio, respetando y haciendo respetar las reglas. Es fairplay. Santander debía ser transparente en sus relaciones con los demás y cumplir sus promesas, siendo un aporte a la comunidad. En resumen, debían tratar a los demás como les gustaría ser tratados, palabras que fueron publicadas en la memoria financiera del Banco Santander del año 2019 en Cultura Santander<sup>9</sup>.

Lo anterior le permitió estar en el top ten de las mejores empresas a trabajar (GPTW), puntualmente en el año 2019 destacó por estar en 3er lugar en la categoría de compañías de más de 5.000 colaboradores.

Respecto a cambios de estructura del banco, en el anexo 26 se ve la evolución de la estructura de la compañía.

---

<sup>9</sup>Memoria Banco Santander 2015 “Plan estratégico y creación de valor”

## Productos y/o servicios de Banco Santander.

Banco Santander ofreció como productos, para los diferentes segmentos de clientes, 5 tipos; productos por plan, productos de libre acceso, productos y servicios de captación, inversión y ahorro, Créditos y asistencia para personas naturales, y Créditos y asistencia para empresas.

Productos por plan: en esta clasificación de productos se encontraban la Cuenta corriente, línea de Crédito o Línea de Sobregiro, Tarjeta de Crédito y Tarjeta de Débito. Para abrir estos productos se requería cumplir con la política crediticia que tenía cada banco y con un nivel de renta determinado.

Productos de libre acceso: eran productos para los cuales el banco no exigía renta para su apertura o exigía una renta demasiado pequeña, por lo tanto, eran productos a los cuales podían acceder la mayoría de los chilenos. Se otorgaba una cuenta para que el cliente pudiera administrar su propio dinero, como eran las Tarjetas de crédito virtuales o tarjetas prepago y la Cuenta Vista.

Productos y servicios de captación, inversión y ahorro: estos estaban destinados para que los clientes pudieran invertir y ahorrar su dinero con el objetivo de beneficiarse de los intereses y reajustes y poder aumentar su capital, ya sea con fines de ahorro, patrimoniales o para fines de jubilación en base a una buena rentabilidad. En esta clasificación de productos y servicios se encontraban la Cuenta de Ahorro, Depósito A Plazo (DAP), Administradora de Fondos Mutuos, Corredores de Bolsa (compra y venta de acciones) y el Ahorro Previsional Voluntario (APV).

Créditos para personas naturales: correspondían a una forma de financiación que otorgaban los bancos a los clientes que no eran empresas (es decir personas), con el objetivo que pudieran aumentar su patrimonio mediante la compra de inmuebles, la compra de bienes muebles. También permitió el pago de servicios y la realización de sueños y proyectos que tenían los clientes en mente. Dentro de los créditos se apreciaban el Crédito de Consumo e Hipotecario.

Los créditos y asistencia para empresas: consistían, básicamente, en financiamiento y ayuda para las empresas, con el objetivo de que pudieran realizar de la mejor forma posible su actividad comercial (principalmente en base a financiamientos) y el éxito en sus proyectos empresariales. Dentro de los créditos para empresas se encontraban los Créditos para Empresas (Grandes Empresas, Medianas Empresas o Pymes), Créditos con garantías estatales.

## Santander Life

Banco Santander puso en marcha un profundo proceso de transformación para hacer frente a un escenario más competitivo y alinearse con las nuevas expectativas y necesidades de los clientes. Para ello contó con un modelo de negocio centrado en el cliente, y que, en concordancia con su misión y visión, se orientaba al progreso de las personas y empresas<sup>10</sup>.

En el año 2017 lanzó Life, una propuesta de valor inédita que planteaba un nuevo paradigma de relación y acompañamiento para los segmentos de rentas masivas, haciéndose cargo de

---

<sup>10</sup>Memoria Banco Santander 2015 "Plan estratégico y creación de valor"

motivaciones fundamentales para los clientes tales como: el afán de progresar; la necesidad de ser reconocidos y de que sus esfuerzos valgan la pena; el ahorro de tiempo; y la disponibilidad de productos y servicios que funcionen bien. El nuevo modelo de atención fue completamente digital y premió el buen comportamiento financiero a través de reconocimientos exclusivos como descuentos en supermercados, cuotas sin interés, flexibilidad en el pago de una cuota de crédito o rebajas en el valor de la misma. Al 31 de diciembre de dicho año, a pocos días de haber salido al mercado, ya contaban con 482 nuevos clientes de Plan Life y 300 clientes con tarjeta de crédito Life.

## Superdigital.

En el año 2019 fue lanzado Superdigital, era la nueva oferta 100% digital de Banco Santander, la cual podía ser descargada de las tiendas de aplicaciones y superó las 80 mil descargas, según lo indicado por Miguel Mata Huerta, Gerente General de Banco Santander.

Se trató de una tarjeta de prepago física o virtual, un producto de bajo costo que brindó la posibilidad para cualquier persona de vincular un medio de pago a su celular y realizar compras en todo tipo de comercios incluyendo las plataformas digitales como Netflix, Spotify, Uber, etc., además les permitió el abono del sueldo directamente en la cuenta.

Superdigital contó con 3 tipos de planes:

1. Zero
2. One
3. Family

Zero fue gratuito y similar a MACH. En el caso de One y Family tenían costo mensual, de \$3.000 y \$6.000 respectivamente, consideraban el acceso a más de una cuenta y tarjetas de prepago físicas, además de virtual, permitían el giro de dinero en cajeros automáticos del mismo banco, con un límite diario.

Para obtener estas tarjetas virtuales la persona debía tener un RUT válido en Chile y ser mayor de 18 años, consideraba también a la tercera edad y extranjeros que contaran con RUT chileno, esto claramente contribuyó a facilitar la bancarización. El Anexo 17 se muestra una comparación entre Superdigital de Santander y Mach de BCI.

## Cambios en la red de sucursales

Banco Santander realizó profundos cambios a contar del año 2018, con el fin de hacer frente a los nuevos desafíos y oportunidades que surgían en un mundo en constante cambio, sobre todo en la innovación digital, flexibilidad y agilidad, conceptos que se habían vuelto clave en los clientes bancarios.

En ese marco, es que Banco Santander fue generando cambios en su red de sucursales, migrando a nuevos modelos los cuales se abrirían en 279 sucursales tradicionales, 7 centros de servicios (mercado medio), 39 Santander Select y 53 Work Café Santander. En esos modelos

priorizó la omnicanalidad y el concepto one stop shop (saliendo del banco con lo que necesita), lo cual apuntaba a posicionar al cliente al centro de la experiencia.

Un facilitador de esa omnicanalidad, es que el cliente dejaba de atenderse con un único ejecutivo y una única sucursal, pudiendo atenderse con cualquier ejecutivo y cualquier canal, manteniendo siempre el servicio y la calidad en la experiencia. Esto permitió canales más integrados, incluyendo a las sucursales Work Café Santander, canal digital y VOX.

Los principales beneficios para el cliente fueron:

1. Mayor disponibilidad de ejecutivos, dado que contaba con toda la red de sucursales y los canales digitales.
2. Mayor flexibilidad, se podía atender en cualquier parte del país.
3. Mayor cercanía con el Banco, a través de formatos inclusivos e innovadores.

Ahora bien, si el cliente no era digital, contaban con 270 sucursales que continuaron operando con el modelo tradicional, donde existieron cajas, servicio mesón atención, ejecutivos comerciales.

### Sucursal Work Café

Work Café Santander era, en pocas palabras, un lugar donde se fusionaban todos los servicios financieros propios de un banco, con espacios colaborativos para personas y una cafetería.

Nació en relación a la experiencia del cliente al ir al banco, cambiando la manera de hacer banca, creando espacios abiertos a todo el mundo, lugares físicos, cómodos y productivos, y con un estándar de primer nivel mundial.

Este tipo de espacios contribuyeron a que, tanto emprendedores, como ejecutivos de empresa, contaran con un sitio para trabajar y, al mismo tiempo, recibieran asesorías, lograron reunir clientes en un lugar accesible y grato, creando una comunidad.

*“Tenía que ser un espacio abierto a todo el mundo, clientes y no clientes, porque los no clientes, pueden ser clientes mañana” afirmó Matías Sánchez, gerente división banca comercial en mayo del 2018.*

Luego que Work Café Santander viera la luz el 6 de Octubre del año 2016 en Chile, los clientes agradecían la experiencia, siendo algunas de las sucursales, los lugares que más café vendían en el país y no sólo eso, según estudios del banco, el nivel de satisfacción llegó al 96% en el primer semestre del año 2018.

Además, según la propia entidad, las oficinas Work Café Santander eran más productivas, ya que generaban un 13% más de ingresos que una sucursal tradicional. Lo anterior explicado principalmente por la venta de productos y servicios financieros a los clientes que iban a dichas sucursales.

Debido a los excelentes resultados, los planes de expansión pasaron por abrir 120 oficinas en el país y a fines del año 2018 cada una de las operaciones del banco a nivel mundial abriría al menos un Work Café Santander en sus mercados.

## Klare

En el año 2019 Santander se asoció a una Fintech que proponía generar una corredora de seguros 100% digital, la cual estaba ligada al Banco Santander y Zims.

Miguel Mata, Gerente General de Santander, indicó:

*“esta plataforma venía a satisfacer la demanda de nuestros clientes de disponer de una plataforma abierta donde podían comprar y adquirir en forma transparente distintas ofertas de seguros. En sólo cuatro pasos, los clientes recibían una oferta 100% personalizada con la cantidad asegurada, la descripción de la cobertura y otras asistencias”*

## Camino a la omnicanalidad

Llego el mes de abril del año 2019, mes donde habitualmente el presidente de Santander daba a conocer los resultados del ejercicio pasado y mostraba los pasos futuros del banco.

El 23 de abril de 2019, durante la junta de accionistas, el presidente de Santander, comento:

*“Conseguimos excelentes resultados financieros al mismo tiempo que avanzamos significativamente en los distintos aspectos de nuestro plan estratégico, sin perder nunca el foco de nuestro quehacer: ayudar a las personas y empresas a progresar”*

En efecto, el Banco alcanzó, en el año 2018, \$596.262 millones en utilidades consolidadas, lo que significó un retorno sobre patrimonio de 18,1% y una eficiencia bajo el 40%, lejos de los competidores y de la industria.

Santander se encontraba en medio de un plan de transformación digital, con inversiones por más de US\$380 millones de cara al año 2021, con dos focos. Aumentar la cantidad de sucursales Work/Café y apostar por segmentos Select.

Melandri resaltó la nueva red de adquirencia de Santander, indicando

*“Con el fin de mejorar, modernizar y expandir el mercado de tarjetas en Chile. Queremos multiplicar el alcance del pago electrónico y disminuir el pago en efectivo con un sistema masivo, pero seguro. Esto significa un importante desafío de llenar el país de POS para que cualquier emprendedor o comerciante pueda ofrecer pagar con tarjetas”, sostuvo.*

Además de la tarjeta superdigital, que apoyaba en potenciar la digitalización.

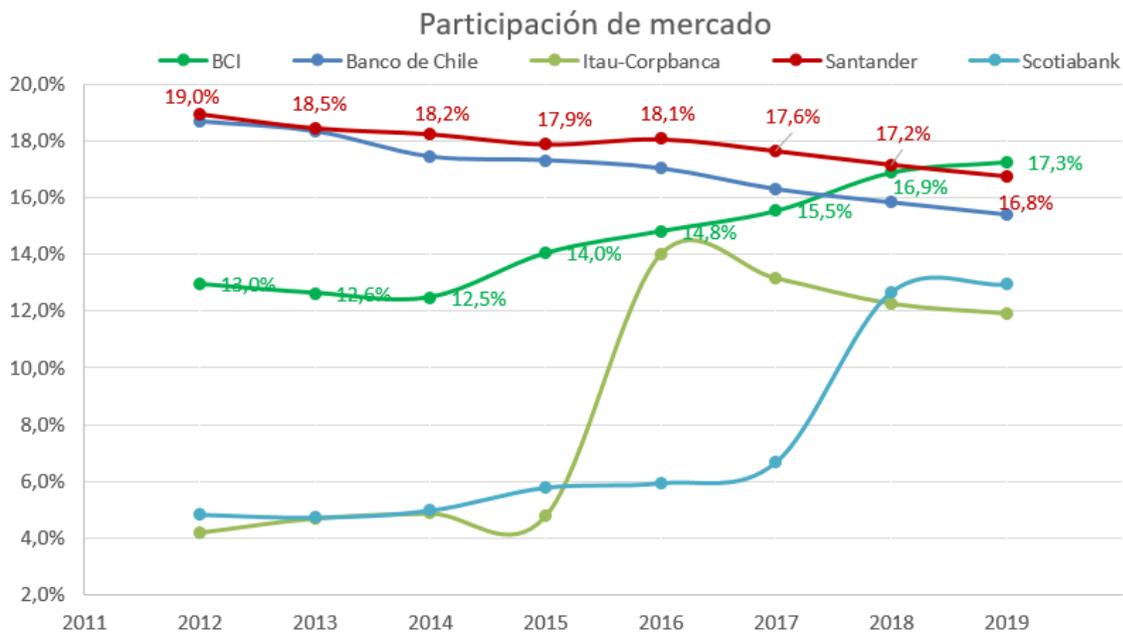
Finalmente comentó lo siguiente

*“Queremos que todos los chilenos tengan acceso a las nuevas tecnologías, moviéndose a ser un país más digital”.*

Melandri reflexionaba, ¿Qué barreras internas y externas eran necesario superar para profundizar la digitalización?

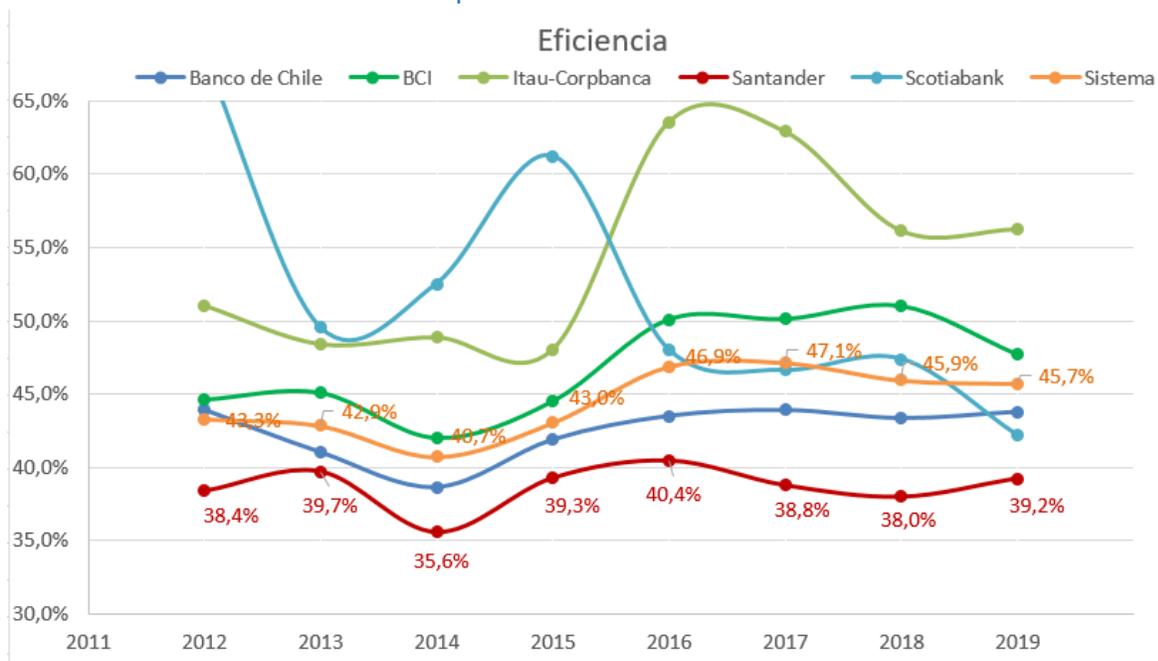
Anexos

Anexo 1: Participación de mercado por año a nivel consolidado (Colocación de consumo, vivienda y comerciales).



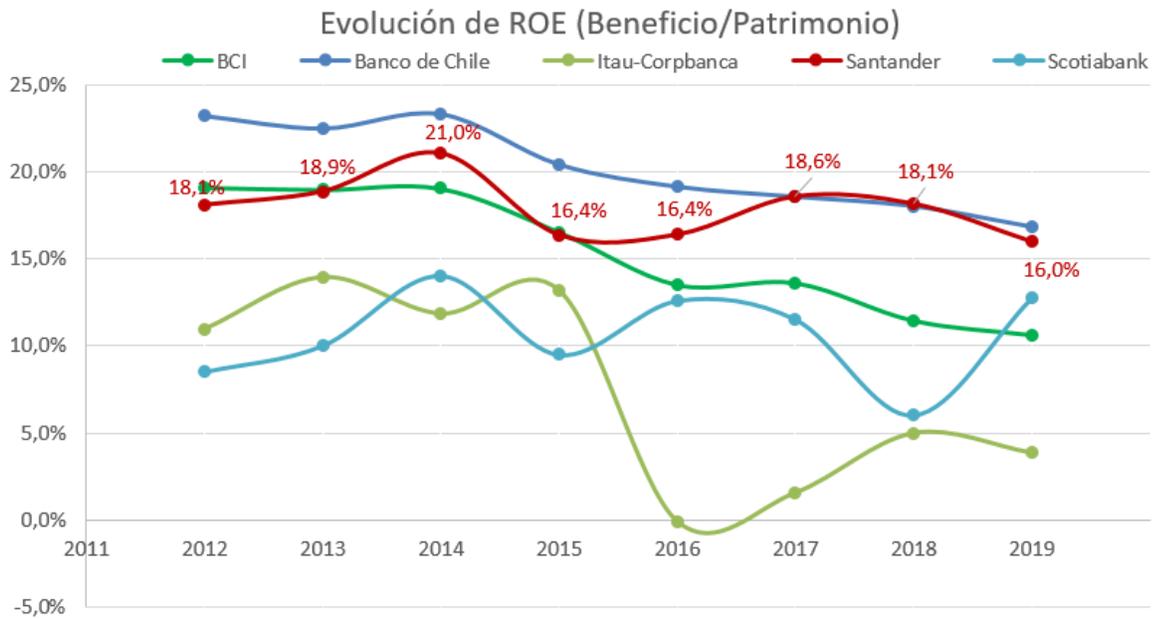
Fuente: Estado de situación mensual CMF (anualizado para el gráfico).

Anexo 2: Evaluación de eficiencia por año.



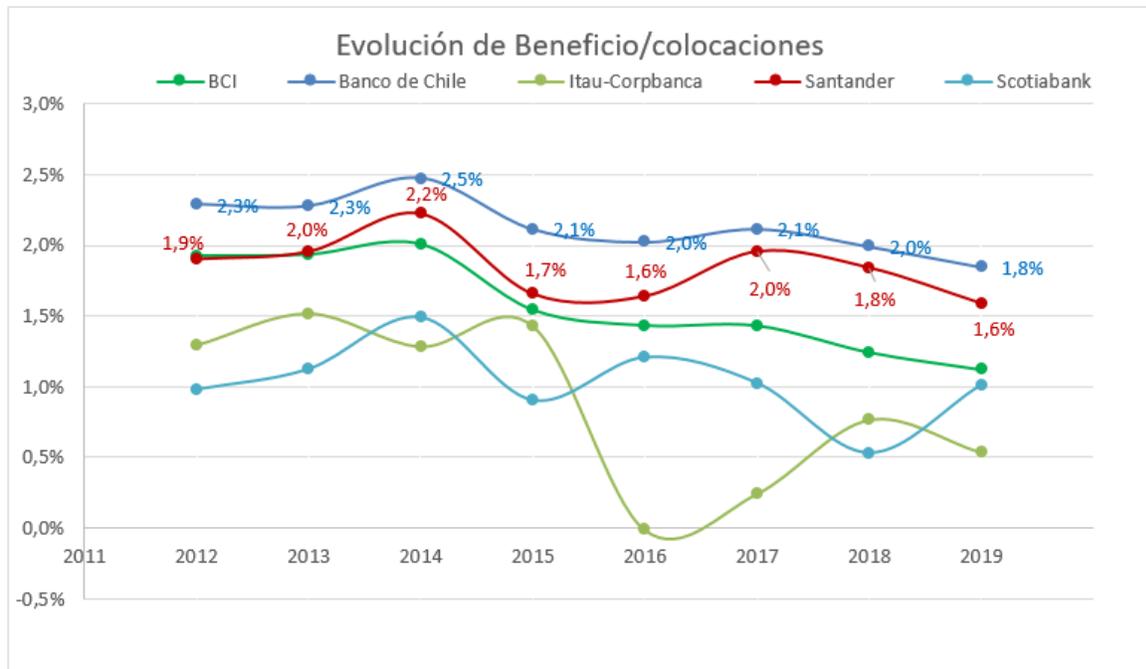
Fuente: Estado de situación mensual CMF (anualizado para el gráfico)

### Anexo 3: Rentabilidad del patrimonio por año.



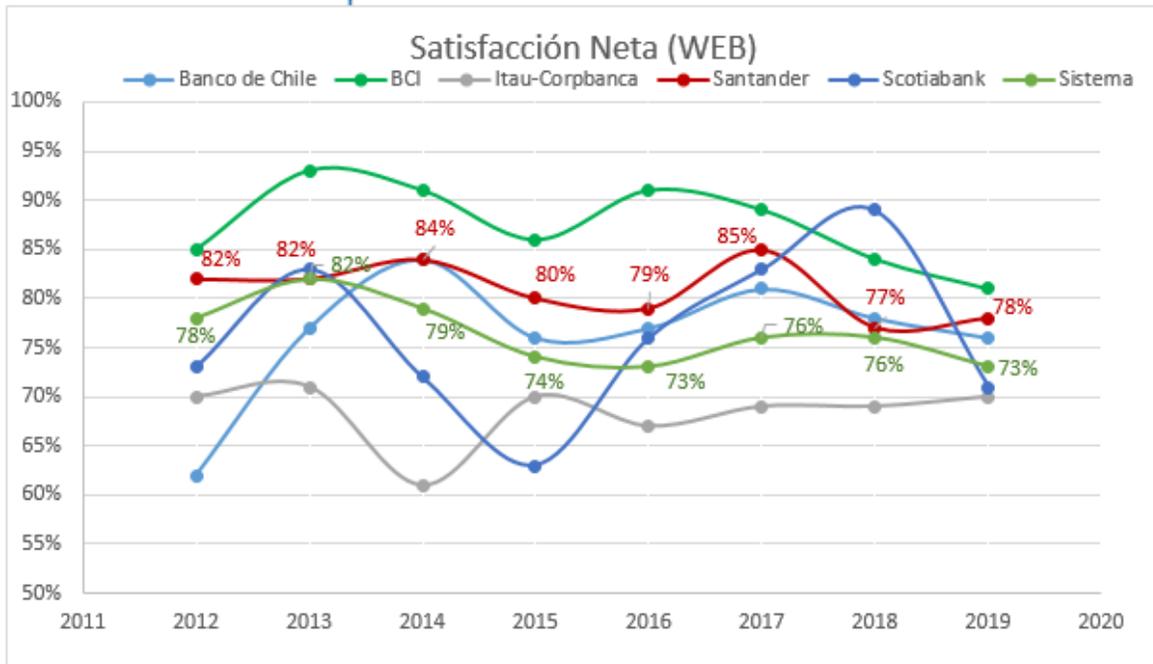
Fuente: Estado de situación mensual CMF (anualizado para el gráfico).

### Anexo 4: Evolución del beneficio por colocaciones.



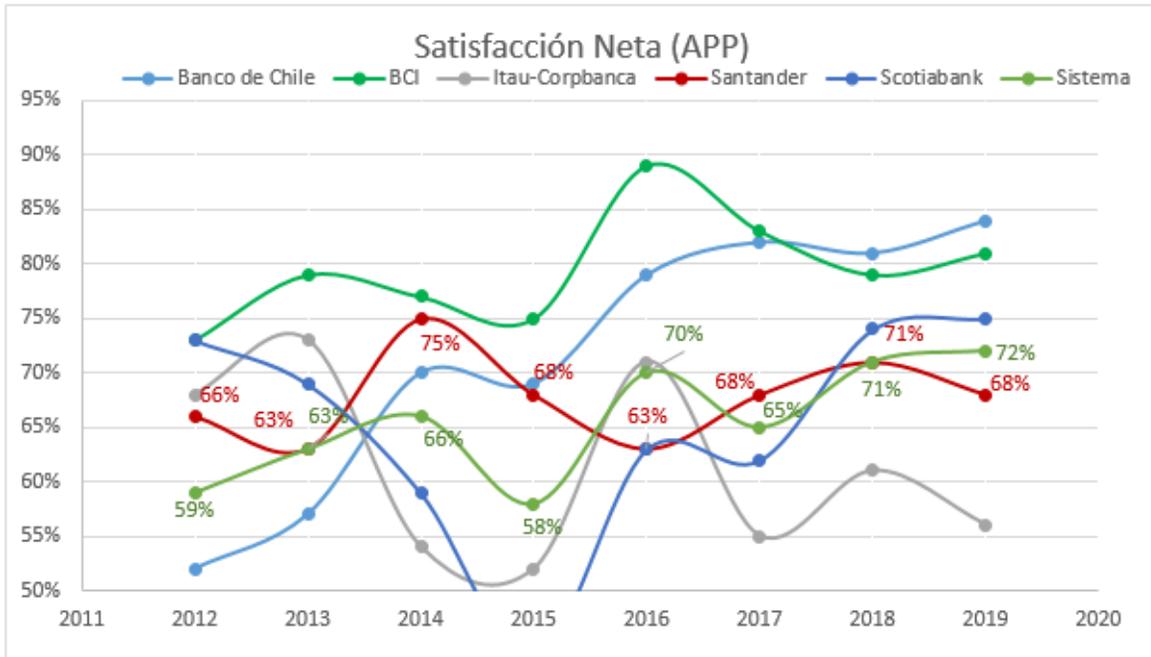
Fuente: Estado de situación mensual CMF (anualizado para el gráfico).

Anexo 5: Indicadores de experiencia cliente de la banca en canal WEB.



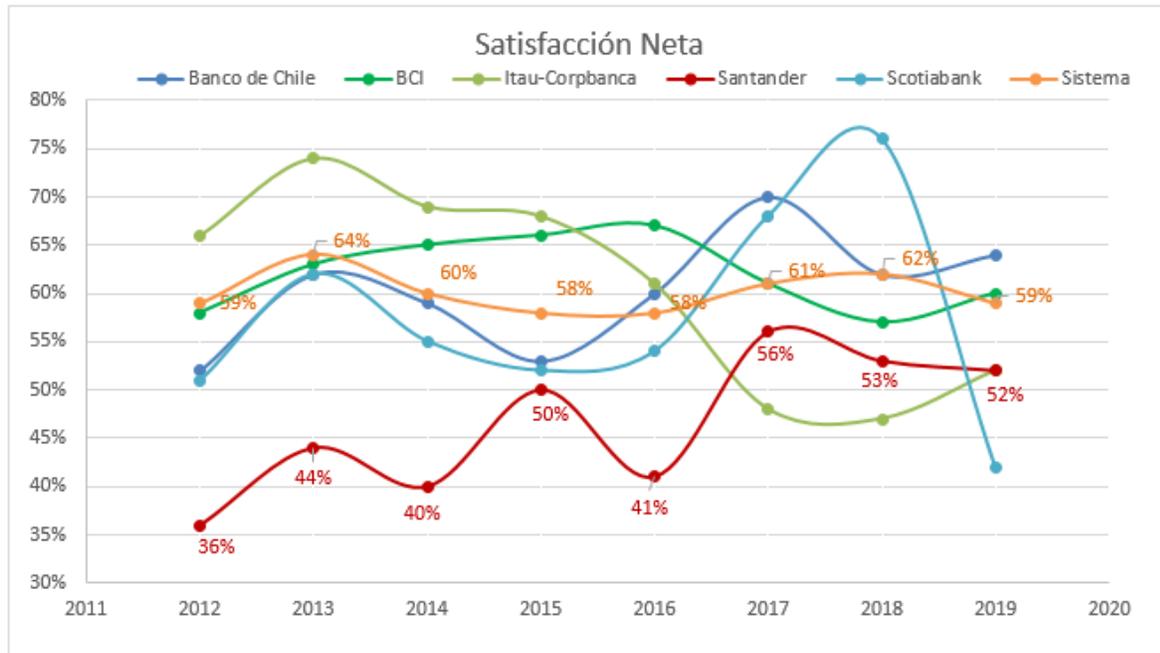
Fuente: Reporte Ipsos.

Anexo 6: Indicadores de experiencia cliente de la banca en canal APP.



Fuente: Reporte Ipsos.

Anexo 7: Indicadores de experiencia cliente de la banca.



Fuente: Reporte Ipsos.

Anexo 8: Número de clientes con clave de acceso que ingresaron al sitio web privado de cada banco (personas y empresas).

Periodo	Banco de Chile	Banco de Credito e Inversiones	Banco del Estado de Chile	Banco Santander-Chile	Scotiabank Chile	Itaú - Corpbanca	Total Bancos
2013	7.576.841	9.745.271	20.467.581	17.142.877	1.269.674	-	64.202.788
2014	8.888.676	9.488.171	25.610.328	18.548.351	1.377.611	-	72.780.149
2015	9.148.187	9.649.781	29.455.727	19.552.771	1.527.077	-	79.220.089
2016	9.983.549	9.720.684	35.647.638	20.853.074	1.721.850	1.562.992	89.314.494
2017	10.766.090	13.535.550	41.960.312	21.577.151	1.954.974	2.368.886	102.862.496
2018	12.228.364	18.041.120	48.274.619	23.561.914	3.178.734	2.638.100	122.420.706
2019	12.156.709	17.030.071	51.147.530	26.475.323	5.187.204	2.785.107	130.578.696

Fuente: Información publicada en la CMF

## Anexo 9: Número de visitas al sitio web de cada banco (personas y empresas) en 2019.

Periodo	Banco de Chile	Banco de Credito e Inversiones	Banco del Estado de Chile	Banco Santander-Chile	Scotiabank Chile	Itaú - Corpbanca	Total
<b>2019</b> Ene	53.180.979	30.416.663	65.487.702	49.595.111	19.272.266	4.915.905	243.205.756
Feb	46.661.802	26.319.514	61.253.584	52.599.253	15.764.588	5.194.346	226.006.027
Mar	55.089.176	30.145.107	70.145.571	62.626.901	16.905.503	6.556.966	262.418.075
Abr	54.295.580	28.590.590	75.719.931	59.393.405	16.684.360	6.129.823	262.111.320

**Fuente:** Información publicada en la CMF.

## Anexo 10: Número de transferencias bancarias efectuadas a través de internet.

Tipo cliente	Periodo	Traspaso de fondos				Pagos				
		Entre cuentas del mismo banco y del mismo RUT	Entre cuentas del mismo banco y distinto RUT	A cuentas de otro banco y del mismo RUT	A cuentas de otro banco y distinto RUT	Cuentas de servicios	Desde otros portales	Créditos	Otros pagos <sup>2</sup>	Suscripciones <sup>3</sup>
Empresas	2019 Ene	108.387	1.765.648	288.051	3.627.712	30.784	310.875	44.481	11.470	4.694
	Feb	94.257	1.576.421	248.815	3.175.390	26.467	318.227	38.439	10.098	3.862
	Mar	104.285	1.766.244	240.625	3.487.295	28.618	340.907	45.231	11.909	4.642
	Abr	110.759	1.831.473	283.300	3.678.371	31.720	387.508	43.823	12.143	5.358
Personas	2019 Ene	4.924.688	14.169.181	4.373.368	18.170.695	3.568.092	5.966.760	3.690.358	1.063.675	564.305
	Feb	4.772.052	13.162.144	4.052.477	16.654.121	3.243.000	5.369.181	3.387.825	1.061.194	520.018
	Mar	5.727.828	15.821.015	4.697.813	19.653.558	4.168.527	6.099.935	4.035.989	1.317.004	615.824
	Abr	5.560.491	15.644.137	4.720.607	20.001.026	4.373.692	6.197.477	3.691.242	1.218.943	595.491

**Fuente:** Información publicada en la CMF.

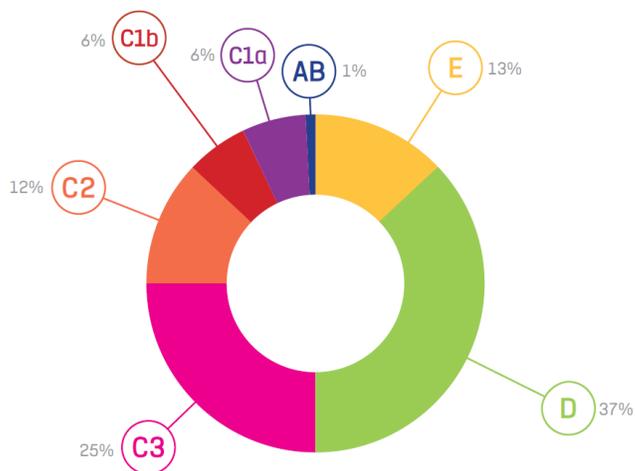
## Anexo 11: Número de visitas al sitio web de cada banco

Periodo	Banco de Chile	Banco de Credito e Inversiones	Banco del Estado de Chile	Banco Santander-Chile	Scotiabank Chile	Itaú - Corpbanca	Total
2013	402.273.738	243.929.263	454.882.058	363.051.897	46.762.880	-	1.676.094.547
2014	420.969.498	226.010.266	501.921.460	391.298.027	40.507.610	-	1.767.745.227
2015	400.930.538	216.584.020	534.108.809	402.684.310	41.874.998	-	1.819.704.805
2016	508.067.544	205.865.448	488.919.108	424.908.547	63.784.703	39.474.560	1.973.675.494
2017	543.209.041	266.271.919	584.172.432	434.567.255	72.634.373	60.211.421	2.205.621.826
2018	589.407.348	338.665.408	711.078.701	570.291.144	116.171.097	65.555.657	2.687.234.783
2019	617.738.398	376.423.404	890.512.692	785.589.759	202.415.454	72.811.769	3.211.619.740
2020	253.867.419	151.922.750	380.130.576	354.717.566	80.707.577	31.341.373	1.380.947.364

**Fuente:** Información publicada en la CMF.

## Anexo 12: Perfiles socioeconómicos de la sociedad chilena

% de hogares de cada GSE, NIVEL PAÍS.



Grupo Socioeconómico (GSE)	Ingreso promedio del hogar
AB	\$6.452.000
C1a	\$2.739.000
C1b	\$1.986.000
C2	\$1.360.000
C3	\$899.000
D	\$562.000
E	\$324.000

**Fuente:** Estudio GFK

## Anexo 13: Cantidad de sucursales disponibles por año.

Bancos	N° Sucursales						
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Banco de Chile	428	428	417	419	396	384	353
BCI	323	301	301	306	303	271	234
Estado	334	363	380	391	408	413	412
Itau-Corpbanca	192	209	207	207	184	184	164
Santander	431	467	463	425	369	345	333
Scotiabank	272	279	232	225	216	176	162
<b>Total general</b>	<b>1.980</b>	<b>2.047</b>	<b>2.000</b>	<b>1.973</b>	<b>1.876</b>	<b>1.773</b>	<b>1.658</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de CMF

Anexo 14: Número de sucursales Banco Santander a nivel nacional.

<b>Santander</b>			
Regiones	dic-17	dic-18	dic-19
I	6	5	5
II	15	14	14
III	4	4	4
IV	10	9	8
IX	16	15	15
RM	192	177	169
V	38	36	36
VI	12	11	11
VII	16	16	16
VIII	28	23	22
X	15	15	13
XI	2	2	2
XII	4	4	4
XIV	8	8	8
XV	3	3	3
XVI		3	3
Total general	369	345	333

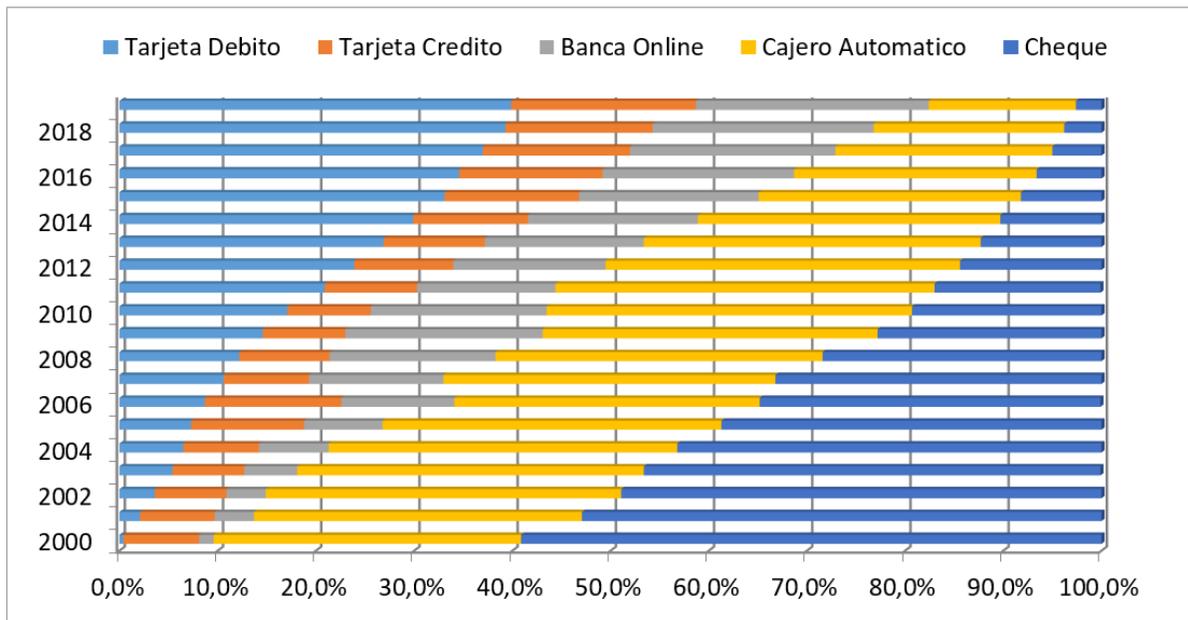
**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de CMF

Anexo 15: Número de colaboradores banco Santander a nivel país.

Santander			
N° Personas			
Regiones	dic-17	dic-18	dic-19
XV	50	43	42
I	81	72	74
II	200	182	172
III	59	59	57
IV	169	159	141
RM	7.492	7.710	7.361
V	502	490	481
VI	165	153	156
VII	289	289	285
XVI		70	70
VIII	466	367	356
IX	251	248	246
XIV	104	103	101
X	218	219	212
XI	29	30	29
XII	75	66	66
Total general	10.150	10.260	9.849

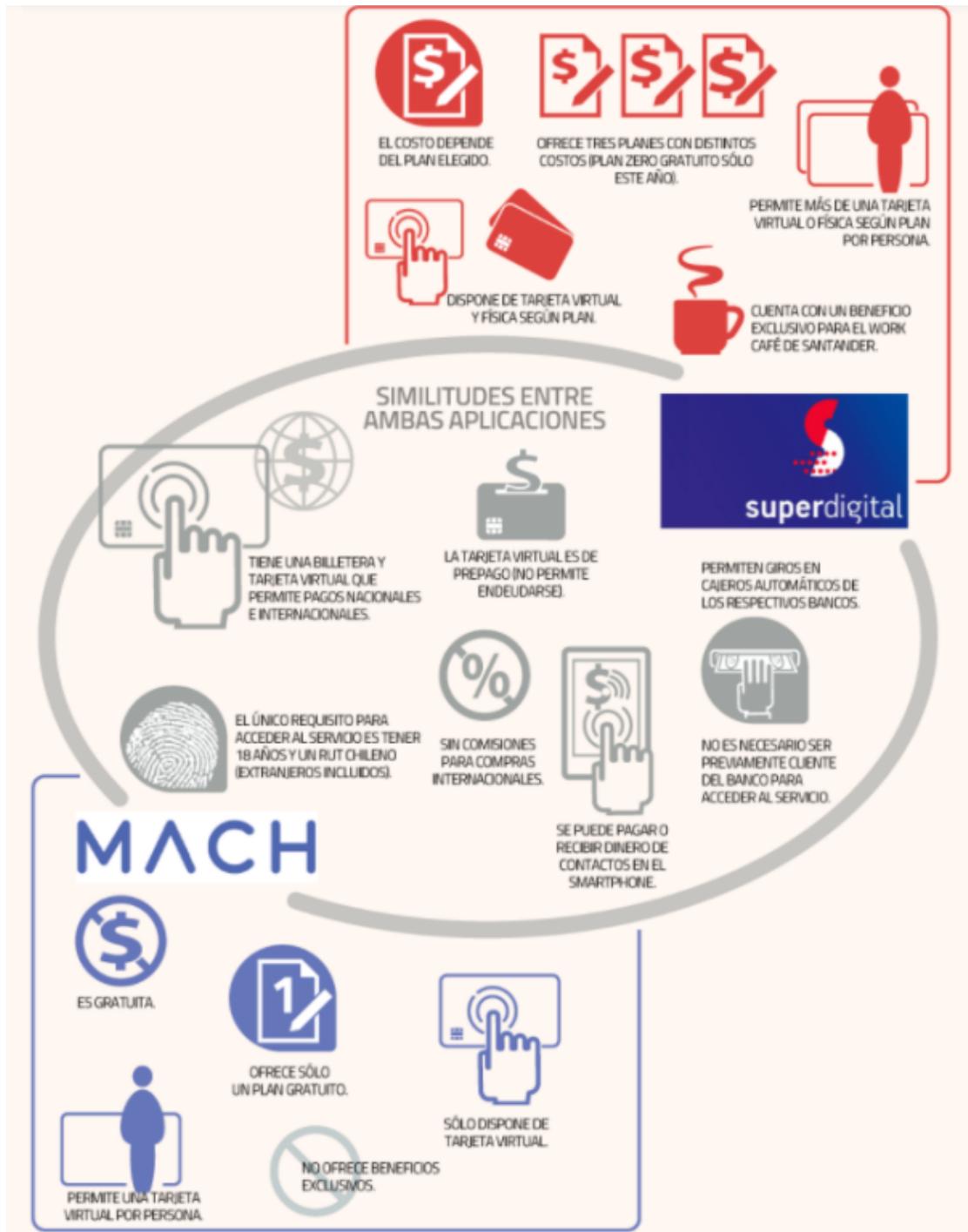
**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de CMF

Anexo 16: Participación de cada Medio de Pago en total de Transacciones.



**Fuente:** CMF

Anexo 17: Comparación tarjeta Superdigital y MACH.



Fuente: Diario financiero

### Anexo 18: Ratio de eficiencia (Gao/Mg Operacional).

Bancos	Eficiencia							
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Banco de Chile	43,9%	41,0%	38,6%	41,9%	43,5%	43,9%	43,4%	43,8%
BCI	44,6%	45,1%	42,0%	44,5%	50,1%	50,1%	51,0%	47,7%
Itau-Corpbanca	51,0%	48,4%	48,8%	48,0%	63,6%	62,9%	56,1%	56,2%
Santander	38,4%	39,7%	35,6%	39,3%	40,4%	38,8%	38,0%	39,2%
Scotiabank	68,2%	49,5%	52,5%	61,2%	48,0%	46,6%	47,4%	42,2%
Sistema	43,3%	42,9%	40,7%	43,0%	46,9%	47,1%	45,9%	45,7%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de CMF

### Anexo 19: Participación de mercado a partir de las colocaciones

Bancos	Participación de mercado							
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Banco de Chile	18,7%	18,3%	17,4%	17,3%	17,0%	16,3%	15,8%	15,4%
BCI	13,0%	12,6%	12,5%	14,0%	14,8%	15,5%	16,9%	17,3%
Itau-Corpbanca	4,2%	4,7%	4,9%	4,8%	14,0%	13,1%	12,3%	11,9%
Santander	19,0%	18,5%	18,2%	17,9%	18,1%	17,6%	17,2%	16,8%
Scotiabank	4,8%	4,7%	5,0%	5,8%	5,9%	6,7%	12,7%	13,0%
Resto de bancos	30,4%	30,0%	30,0%	29,8%	29,6%	29,6%	23,5%	23,5%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de CMF

### Anexo 20: Ratio utilidad por colocación.

Bancos	Beneficios/Colocaciones							
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Banco de Chile	2,3%	2,3%	2,5%	2,1%	2,0%	2,1%	2,0%	1,8%
BCI	1,9%	1,9%	2,0%	1,5%	1,4%	1,4%	1,2%	1,1%
Itau-Corpbanca	1,3%	1,5%	1,3%	1,4%	0,0%	0,2%	0,8%	0,5%
Santander	1,9%	2,0%	2,2%	1,7%	1,6%	2,0%	1,8%	1,6%
Scotiabank	1,0%	1,1%	1,5%	0,9%	1,2%	1,0%	0,5%	1,0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de CMF

## Anexo 21: Rentabilidad del patrimonio.

Bancos	ROE (Beneficios/Patrimonio)							
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
BCI	19,1%	19,0%	19,0%	16,5%	13,5%	13,6%	11,4%	10,6%
Banco de Chile	23,2%	22,5%	23,3%	20,4%	19,1%	18,5%	18,0%	16,8%
Itau-Corpbanca	11,0%	13,9%	11,8%	13,2%	-0,1%	1,6%	5,0%	3,9%
Santander	18,1%	18,9%	21,0%	16,4%	16,4%	18,6%	18,1%	16,0%
Scotiabank	8,5%	10,0%	14,0%	9,5%	12,6%	11,5%	6,0%	12,8%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de CMF

## Anexo 22: Información financiera de los principales bancos.

Bancos	MMS							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Banco de Chile</b>	22.813.610	25.356.209	27.034.686	29.751.562	30.745.408	30.925.224	33.780.179	36.219.646
colocaciones comerciales	12.520.987	13.908.412	14.068.877	15.268.416	15.349.637	14.740.448	16.281.332	17.192.141
colocaciones de consumo	3.354.421	3.628.683	3.923.691	4.309.443	4.588.537	4.627.830	5.049.417	5.170.504
colocaciones para vivienda	4.465.292	5.021.195	5.915.881	6.874.619	7.367.574	7.875.218	8.550.404	9.735.769
patrimonio	2.007.059	2.284.316	2.535.156	2.740.087	2.887.411	3.105.715	3.304.153	3.528.223
utilidad (perdida) consolidada del ejercicio	465.851	513.603	591.081	558.997	552.249	576.013	594.873	593.009
<b>BCI</b>	15.794.159	17.425.265	19.248.741	23.784.762	26.613.958	29.074.599	35.737.652	40.172.775
colocaciones comerciales	9.592.962	10.492.274	11.196.069	13.941.214	15.492.158	16.605.035	20.070.300	22.776.137
colocaciones de consumo	1.885.297	2.059.154	2.294.186	2.733.311	2.989.112	3.252.090	4.070.282	4.473.586
colocaciones para vivienda	2.624.687	2.991.443	3.614.550	4.778.889	5.273.846	6.117.763	7.742.860	8.727.793
patrimonio	1.419.957	1.582.100	1.800.964	2.000.525	2.518.677	2.728.286	3.458.363	3.792.520
utilidad (perdida) consolidada del ejercicio	271.256	300.294	342.972	330.823	340.165	371.425	395.847	402.739
<b>Itau-Corpbanca</b>	5.173.631	6.499.025	7.486.438	8.199.904	25.823.032	25.419.063	26.840.650	28.377.644
colocaciones comerciales	2.972.598	3.899.335	4.409.195	4.847.651	15.540.766	14.696.709	15.331.804	16.450.153
colocaciones de consumo	653.705	726.082	780.113	805.417	2.761.809	2.873.638	3.042.086	3.177.259
colocaciones para vivienda	948.000	1.156.087	1.487.516	1.649.929	4.119.069	4.395.572	4.742.302	5.177.383
patrimonio	540.175	629.790	723.912	792.562	3.404.296	3.399.830	3.547.612	3.440.385
utilidad (perdida) consolidada del ejercicio	59.153	87.731	85.702	104.345	-2.908	53.314	176.846	132.464
<b>Santander</b>	23.207.926	25.511.648	28.207.035	30.534.689	32.335.721	33.184.273	36.269.353	38.934.621
colocaciones comerciales	11.276.515	12.508.399	13.252.800	14.191.069	14.748.460	14.756.569	16.175.923	16.872.055
colocaciones de consumo	3.734.621	4.224.398	4.530.492	4.744.180	5.055.933	5.175.725	5.462.823	6.141.140
colocaciones para vivienda	5.634.273	5.980.608	7.224.453	8.382.419	9.158.565	9.566.653	10.748.636	11.896.933
patrimonio	2.169.925	2.354.182	2.642.979	2.764.880	2.898.047	3.108.063	3.285.709	3.470.317
utilidad (perdida) consolidada del ejercicio	392.592	444.061	556.311	452.141	474.716	577.263	596.262	554.176
<b>Scotiabank</b>	5.919.023	6.533.436	7.645.135	9.757.558	10.556.911	12.285.671	26.171.462	29.404.237
colocaciones comerciales	2.816.725	3.039.916	3.575.207	4.366.520	4.379.575	5.113.808	11.628.353	13.357.363
colocaciones de consumo	552.570	617.915	703.710	1.537.376	1.799.766	2.154.007	3.723.907	3.966.561
colocaciones para vivienda	1.892.969	2.158.230	2.541.290	2.933.487	3.349.811	3.909.418	8.582.174	9.662.982
patrimonio	605.277	652.106	723.457	840.424	912.844	993.995	2.109.953	2.143.917
utilidad (perdida) consolidada del ejercicio	51.482	65.269	101.471	79.751	114.915	114.443	127.075	273.414

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de CMF

Anexo 23: Evolución estado de resultados banco Santander.

MM\$	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	abr-18	abr-19
Ingresos por Intereses y Reajustes Netos	972.300	1.042.734	1.076.762	1.317.104	1.255.206	1.281.366	1.326.691	1.414.368	459.324	444.955
Ingresos por Comisiones Netos	277.836	270.572	229.836	227.283	237.627	254.424	279.063	290.885	99.893	93.786
Utilidad Neta de Operaciones Financieras	170.857	-64.079	-28.613	-151.323	-457.897	-367.034	2.796	53.174	-22.527	-125.837
Utilidad (Pérdida) de Cambio Netas	-76.660	146.378	144.726	272.212	603.396	507.392	126.956	51.908	53.198	174.494
Recuperaciones de Créditos Castigados	35.825	33.015	55.284	58.977	68.140	78.299	83.315	88.481	29.059	28.461
Otros Ingresos Operacionales Netos	-39.574	-45.437	-42.087	-102.938	-38.576	-67.133	-14.495	-6.253	-2.984	-11.068
<b>Resultado Operacional Bruto</b>	<b>1.340.584</b>	<b>1.383.183</b>	<b>1.435.908</b>	<b>1.621.315</b>	<b>1.667.896</b>	<b>1.687.314</b>	<b>1.804.326</b>	<b>1.892.563</b>	<b>615.963</b>	<b>604.791</b>
Gastos de Apoyo	-500.904	-540.046	-557.609	-588.209	-661.208	-686.905	-704.893	-721.933	-233.489	-244.505
Gasto en Provisiones	-318.352	-399.717	-419.315	-433.408	-481.834	-421.585	-382.520	-413.566	-131.669	-127.536
<b>Resultado Operacional</b>	<b>521.328</b>	<b>443.420</b>	<b>458.984</b>	<b>599.698</b>	<b>524.854</b>	<b>578.824</b>	<b>716.913</b>	<b>757.064</b>	<b>250.805</b>	<b>232.750</b>
Resultado por Inversión en Sociedades	2.140	267	79.544	2.165	2.588	3.012	3.963	5.095	1.457	1.414
Corrección Monetaria							0	0	0	0
<b>Resultado Antes de Impuesto</b>	<b>523.468</b>	<b>443.687</b>	<b>538.528</b>	<b>601.863</b>	<b>527.442</b>	<b>581.836</b>	<b>720.876</b>	<b>762.159</b>	<b>252.262</b>	<b>234.164</b>
<b>Utilidad</b>	<b>440.015</b>	<b>392.592</b>	<b>444.061</b>	<b>556.311</b>	<b>452.141</b>	<b>474.716</b>	<b>577.263</b>	<b>596.262</b>	<b>196.688</b>	<b>180.220</b>

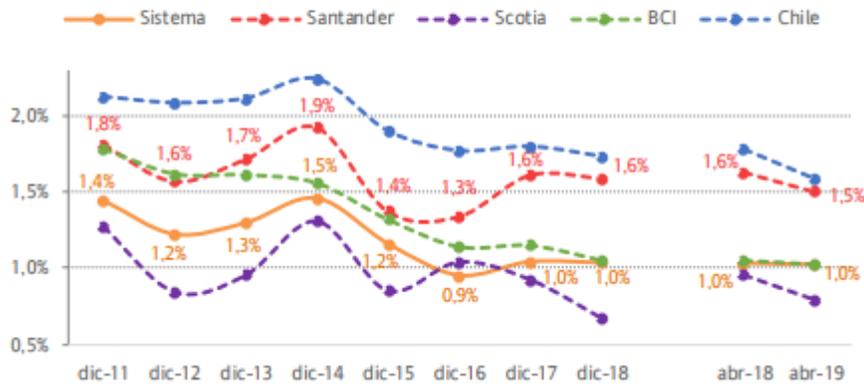
Fuente: ICR Chile - Clasificadora de Riesgo. <https://www.icrchile.cl/>

Anexo 24: Evolución situación financiera banco Santander.

MM\$	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	abr-18	abr-19
Depósitos	13.334.930	14.082.232	15.296.035	16.894.437	19.538.888	20.691.024	19.682.111	21.809.236	20.870.221	22.440.419
Provisiones	-523.834	-550.168	-608.345	-700.793	-754.695	-820.311	-815.773	-796.588	-809.653	-807.055
Patrimonio	2.035.023	2.169.925	2.354.182	2.642.979	2.764.880	2.898.047	3.108.063	3.285.709	2.992.521	3.218.843
<b>Riesgo</b>										
Índice de Riesgo	3,0%	2,9%	2,9%	3,1%	3,0%	3,0%	2,9%	2,6%	2,8%	2,6%
Índice Cartera Vencida	1,4%	1,7%	1,7%	1,7%	1,4%	1,2%	1,2%	1,3%	1,2%	1,2%
Índice de Cartera Morosa de 90 días o más	2,9%	3,2%	2,9%	2,8%	2,5%	2,1%	2,3%	2,1%	2,1%	2,0%
Índice de Cartera Deteriorada	7,6%	7,1%	7,0%	7,1%	6,6%	5,9%	6,5%	5,9%	6,3%	5,8%
<b>Rentabilidad</b>										
Utilidad / Activos (12 meses)	1,8%	1,6%	1,6%	1,8%	1,3%	1,3%	1,6%	1,5%	1,6%	1,3%
Utilidad / Patrimonio (12 meses)	21,6%	18,1%	18,9%	21,0%	16,4%	16,4%	18,6%	18,1%	19,7%	16,8%
Margen Neto (12 meses)	5,4%	5,6%	5,3%	5,3%	4,8%	4,6%	5,0%	4,8%	5,0%	4,4%
<b>Endeudamiento</b>										
(Activos - Patrimonio) / Patrimonio	11,1	10,4	10,5	10,6	11,5	11,8	10,5	10,9	11,3	11,8

Fuente: ICR Chile - Clasificadora de Riesgo. <https://www.icrchile.cl/>

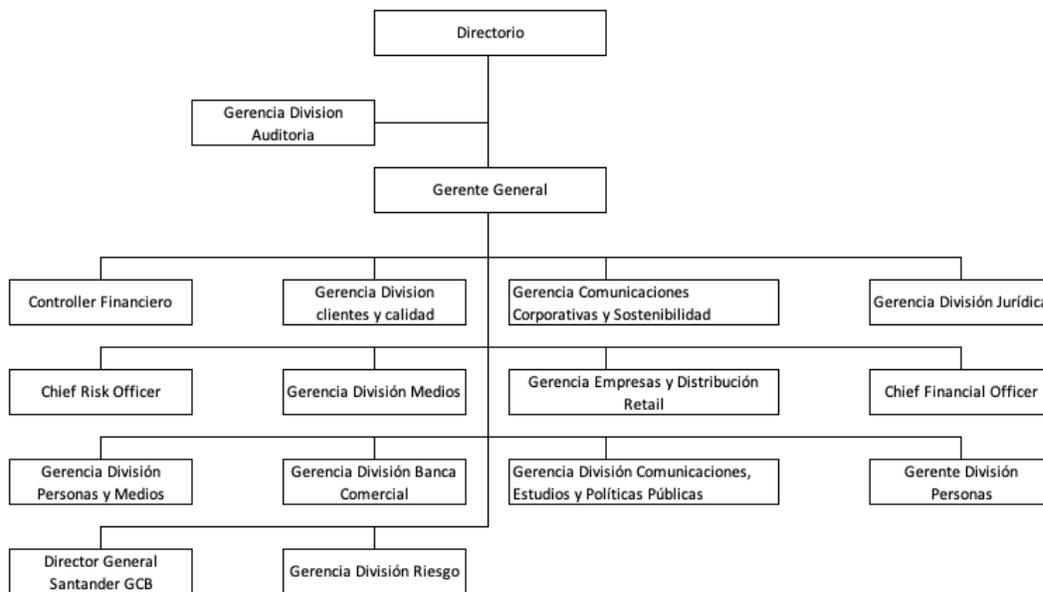
Anexo 25: Evolución ROAA (Utilidad atribuible a tenedores patrimoniales sobre activos totales promedio) industria financiera.



Fuente: ICR Chile - Clasificadora de Riesgo. <https://www.icrchile.cl/>

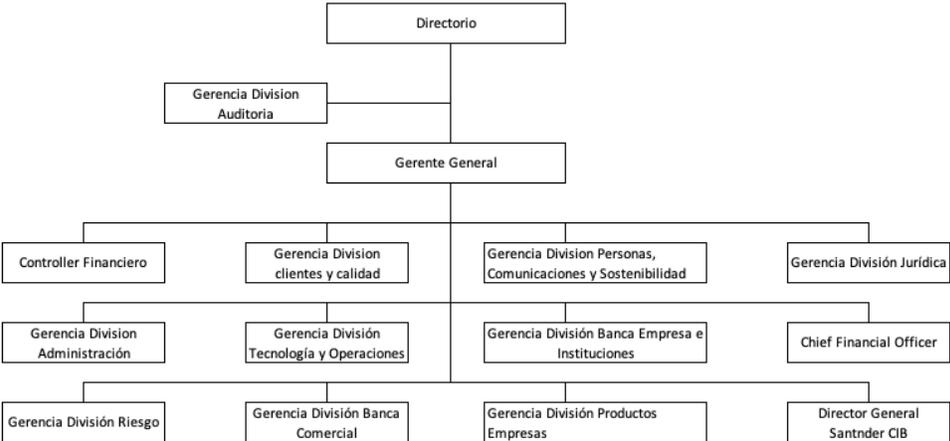
Anexo 26: Evolución de la estructura del banco para los años 2012 y 2019.

Estructura en el año 2012



Fuente: Memoria Banco Santander 2012

Estructura en el año 2019



Fuente: Memoria Banco Santander 2019