



**Banco de Santander Chile  
“batalla” contra el COVID-19  
Parte I**

**Alumno: Ronald Pastén.  
Profesor Guía: Erich Spencer**

**Santiago, enero de 2021**

## 1 Contenido

### Tabla de contenido

1	Banco de Santander Chile	2
1.1	La industria bancaria local	3
1.1.1	Principales indicadores	3
2	Santander Chile	4
2.1	Origen	4
2.2	Modelo Corporativo	6
2.2.1	Sus valores en torno a un Banco “SIMPLE, PERSONAL Y JUSTO”	6
2.3	Pilares del modelo	6
2.4	Modelo de negocios	7
2.5	CANVAS Banco Santander	9
2.6	Clientes	9
2.7	Cultura	10
2.8	Tecnología e Innovación	12
2.8.1	Santander organiza el Primer Risk Tech Day	13
2.8.2	Arquitectura Empresarial	13
3	Bibliografía	14
	• Jeffrey M. Hiatt. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. 2006 - Business & Economics .URL disponible en: <a href="https://www.amazon.com/-/es/Jeffrey-M-Hiatt/dp/1930885504">https://www.amazon.com/-/es/Jeffrey-M-Hiatt/dp/1930885504</a>	14
	• Memoria año 2019 Banco Santander Chile, URL disponible: <a href="https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa/memorias-y-politicas/archivos/memoria-anual-2019">https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa/memorias-y-politicas/archivos/memoria-anual-2019</a>	14
	• Informe de Endeudamiento 2019. Comisión para el Mercado Financiero. URL disponible en: <a href="http://cmfchile.cl/portal/estadisticas/606/articles-28149_recurso_1.pdf">cmfchile.cl/portal/estadisticas/606/articles-28149_recurso_1.pdf</a>	14

## 1 Banco de Santander Chile

En junio del 2020 Miguel Mata, (CEO de Banco Santander) y Claudio Melandri (Presidente del Directorio y Country Head Banco Santander Chile), se encontraban reunidos con todos los más altos directivos de las diferentes áreas del negocio del Grupo en Chile, discutiendo el impacto que tendrá el “covid-19” de aquí en adelante bajo la disyuntiva de mantener su estrategia competitiva enfocada al modelo de atención presencial o invertir en tecnología para generar un modelo mayormente virtual.

La discusión se tornó tensa, ya que un cambio en la estrategia en los términos que se estaba planteando amenazaba su estructura operativa, comercial, cultural, etc. la cual implicaba una fuerte inversión para el Banco. Emiliano Muratore, Chief Financial Officer (CFO) no estaba de acuerdo, ya que más bien persigue disminuir las salidas de dinero a corto plazo, sin perjuicio de que Ricardo Bartel Jeffery Gerente de Tecnología y Operaciones, decía necesitar mayor presupuesto para enfrentar la crisis y desarrollar un nuevo sistema que apuntará a revolucionar la industria bancaria con un modelo de atención no presencial en su casi totalidad. A su vez María Eugenia de la Fuente Núñez, Gerente de la División de Personas y Comunicación, había acordado con Claudio Melandri, que ningún empleado sería despedido, aun cuando todos aquellos contratos a plazo fijo no serían renovados, congelando los procesos de selección y movilidad interna para reducir gastos, limitando así la plantilla de contrataciones. Matías Sánchez García, Gerente División Banca Comercial, por su parte, plantea que el cambio puede traer grandes fugas de clientes por problemas de adaptación a la nueva forma de atención. No obstante, en el grupo también existía la sensación de que eventualmente el dar un paso significativo hacia la introducción del eventual modelo no presencial, podría marcar un antes y un después para Santander a nivel mundial, en términos de pasar a la vanguardia en la generación y empleo de tecnología de servicios bancarios virtuales.

Con todo, se estima que la decisión de invertir o no en tecnológica es clave, ya que por un lado tiene como objeto responder a la problemática de cómo mantener operativo el banco en el corto plazo (no generando ciertos problemas de adaptación y fugas, y no afectando la participación de mercado) y por otra parte, mejorar su rentabilidad a largo plazo, haciendo más rápidos y eficientes sus distintos procesos, consiguiendo ser visto como el banco privado más grande en cuanto a participación mercado (número de clientes) y con el mejor índice de rentabilidad para sus accionistas al cierre del 2019. Todo lo anterior enfocado en continuar con su estrategia competitiva, teniendo presente que es un reto para la organización, ya que es claro que el Covid-19 no era “un ave de paso” que no se puede subestimar sus efectos.

### 1.1 La industria bancaria local

La industria financiera chilena se encuentra altamente desarrollada, lo cual hace que sea competitiva. Está formada por más de 20 bancos privados y un banco estatal (Banco Estado), dentro de la región latinoamericana es la más vigorosa en cuanto a sus índices de rentabilidad, mostrando solidez, siendo reconocida por sus indicadores financieros.

La competencia, se ve dividida en diferentes segmentos, como, por ejemplo; los Bancos de segmentación Global (entidades con estrategia de negocios y corporativa, multiproductos con servicios diversificados en el mercado nacional y extranjeros), Bancos de nicho (más especializados al segmento donde se pretende desarrollar).

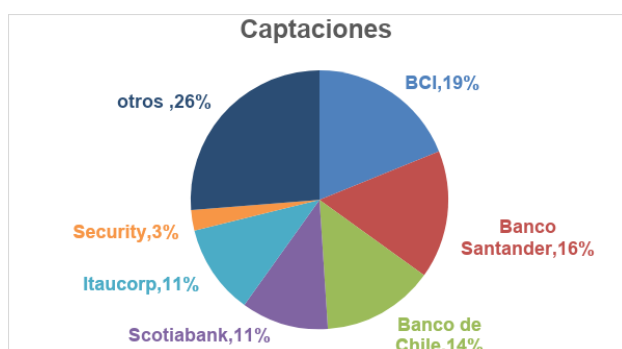
Debido a la alta competencia, es clave la estrategia que adoptó la Alta Gerencia, para abordar diferentes temáticas y escenarios actuales, la capacidad de reacción es clave para poder tomar acción ante situaciones como la del COVID 19 que aqueja de manera transversal al mercado chileno (Revisar Anexo II-Lista de competidores).

En la actualidad existen 21 bancos operando en el país, de los cuales 14 se encuentran establecidos en Chile, 6 son sucursales de bancos extranjeros y 1 es banco estatal. Para poder entender la competencia existente en función de cada participante, es importante identificar el segmento al cual está dirigido de modo de poder visualizar si son competencia directa o no (ver anexo III-Segmentación de la industria).

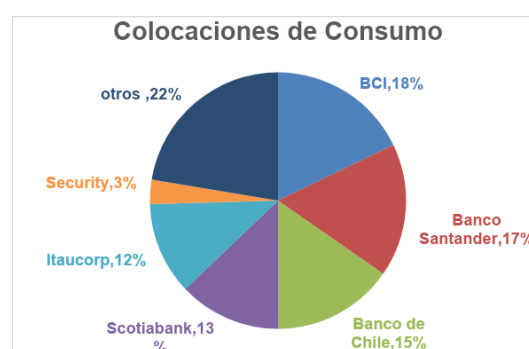
### 1.1.1 Principales indicadores

Entre los indicadores más relevantes se encuentran la participación de mercado, el número de clientes, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), nivel de colocaciones y captaciones a febrero del 2020, los cuales se detallan en los siguientes gráficos:

**Gráfico 1:** Captaciones de los Bancos en febrero del 2020 (%)



**Gráfico 2:** Colocaciones de los Bancos en febrero del 2020(%)



En cuanto a las colocaciones los principales bancos de la industria chilena bancaria, Bci lidera con una participación de mercado del 17,84%, en segundo lugar, Santander con un 16,84% y en tercer lugar se ubica Banco de Chile con un 15,26%. Posteriormente están el Scotiabank con un 12,93%, el Itaucorpbanca con un 11,69% y finalmente Security con un 3,06%.

Al efectuar un seguimiento de las cifras de los últimos años, se observa que, en materia de colocaciones, el Bci es el banco que más aumentó su participación de mercado durante febrero 2020 en un 0,14%, siguiéndolo Santander y Scotiabank en un 0,04%. Por su parte, Banco de Chile contrajo su participación en un 0,14%, Itaucorpbanca y Security en un 0,04%.

La participación de mercado en captaciones se observa en el siguiente orden: Bci (18,89%), Santander (16,03%), Banco de Chile (14,04%), Itaucorpbanca (11,25%), Scotiabank (10,96%) y Security (2,58%).

En cuanto a los resultados en el precio, el margen de interés neto (MIN) anualizado, evidencia que Banco de Chile se ubica en primer lugar con un 4,48%, seguido por Banco Santander con 4,40% y el BCI con 3,90%. El promedio de la industria fue de un 4,21%.

Respecto a los indicadores de rentabilidad sobre el aporte de los accionistas ROE, Banco Santander logró la mayor rentabilidad con un ROE después de impuestos de 18,4%, seguido de Banco de Chile 16,3%, dejando a Scotiabank en tercer lugar con un 14,0%. El ROE promedio ponderado de la muestra de bancos fue de 14,8% a febrero 2020

## **2 Santander Chile**

### **2.1 Origen**

Presente en el país desde 1978, en la actualidad Banco Santander Chile es una institución financiera líder, tanto por participación de mercado como por solidez patrimonial y rentabilidad. Las razones de este liderazgo pueden encontrarse en la estrategia seguida desde entonces, basada en la especialización en el negocio financiero, innovación en productos, cuidado de los riesgos, calidad de servicio hacia el cliente y una activa participación en el mercado local, que se complementa con la red internacional que Grupo Santander posee en todo el mundo.

Entre 1980 y el 2000, Banco Santander compra Banco Español (1982), se fusiona con Banco Osorno y la Unión, convirtiéndose en el mayor banco del país y exhibiendo posiciones de liderazgo en todos los segmentos de negocio. Se alcanza una cuota de mercado de préstamos de 12% (1996) para finalmente en el 2000 lanzar al mercado el portal [www.santander.cl](http://www.santander.cl), una iniciativa pionera en toda la estrategia de internet del Grupo, marcando el inicio de un fuerte posicionamiento en este ámbito.

Desde el 2000 a la fecha, Banco Santander busca posicionarse fuertemente en la industria bancaria, para el 2001 crea un premio para la mujer microempresaria, a su vez también apoyando el segmento universitario, creando el portal Universia, el cual ayudaba a financiar proyectos de estudio de los estudiantes en las principales universidades del país.

En el 2002, se fusiona nuevamente, esta vez con el Banco Santiago (2002), dando vida al mayor banco del país, con liderazgo en todos los segmentos de negocio. Con ello alcanza una cuota en préstamos totales de 24,4%, destacando cuotas de 27,7% en préstamos de consumo y 25,2% en vivienda. Además, el Banco totaliza 347 sucursales a lo largo del país.

Posteriormente, en el 2004 Santander se ubica como el Banco más eficiente del país y una de las primeras empresas por valor en bolsa, con un patrimonio bursátil superior a los US\$ 6.000 millones. Ese año Santander publica su primera Memoria de Responsabilidad Social, lo que comienza demostrar cómo su estrategia de negocio aporta a su entorno.

Entre el 2006 y el 2008, Banco Santander obtiene el Premio Nacional a la Calidad, otorgado por el Centro Nacional de la Productividad y Calidad, Chile Calidad, por una gestión integral de excelencia, y que reconoce los esfuerzos de Santander por avanzar con fuerza en este ámbito. Se lanza VOX, nuevo concepto en atención telefónica que cuenta con tecnología de punta y más de 500 especialistas en servicios de negocios. La red de cajeros automáticos de Santander supera por primera vez las 2.000 unidades a lo largo de todo Chile.

En el ámbito de gobierno corporativo y transparencia, Santander se convierte en la primera entidad financiera en recibir la certificación según Sarbanes Oxley, norma que establece exigencias muy estrictas en materia de control interno a las empresas registradas en la Bolsa de Comercio de Nueva York. Ese año Santander recibe el Premio Iberoamericano a la Calidad y Excelencia en la Gestión,

otorgado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Santander Chile supera las 500 sucursales en su red de distribución y alcanza más de 3 millones de clientes.

En el 2009 Banco Santander se enfrenta a la “Gran Recesión” con un completo plan comercial para apoyar a las personas y empresas, acción que fue reconocida por el mercado. Para el 2010 nuevamente se enfrentó a un gran reto, “el segundo terremoto más grande de la historia chilena” el cual puso a prueba los programas de continuidad de negocio de la banca. Santander es una de las pocas instituciones financieras que opera con normalidad el primer día hábil después de la catástrofe. Muestra de esto, es la Campaña “Chile ayuda a Chile”, que permite financiar la construcción de 20 mil viviendas a través de “Un Techo para Chile”, la que demostró nuevamente el compromiso social con el país. Ese mismo año, el Banco cerró el ejercicio con un patrimonio bursátil superior a USD \$16.900 millones.

Entre el 2011 a la fecha Banco Santander toma un conjunto de decisiones estratégicas, generando el mismo año un Plan Estratégico cuyo objetivo es ser el mejor banco en servicio al cliente al 2015. Como parte de ese plan, se crea una nueva Gerencia de Atención al Cliente, cuyo objetivo es mejorar los niveles de satisfacción en la post venta.

El Banco inicia un profundo proceso de transformación comercial (2012), con foco en la innovación comercial, la simplificación de los productos y procesos, y la multicanalidad efectiva. Al cierre del ejercicio, el Banco supera los US \$50 millones en activos totales.

Para el 2014 el desempeño de Banco Santander fue distinguido y elogiado en diversos ámbitos por prestigiosas instituciones a nivel nacional e internacional, destacando el primer lugar en el Ranking de Transparencia Corporativa, elaborado por la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo, KPMG, Chile Transparente y la Consultora Inteligencia de Negocios. Asimismo, fue elegido el Mejor Banco en Chile 2014 por la revista LatinFinance, y top 5 entre las empresas más admiradas del país, según Diario Financiero y PwC.

En 2015 da inicio a una nueva etapa destinada a profundizar el proceso de transformación, y que pone al cliente al centro de la estrategia. Esta se asienta en cuatro grandes desafíos: mejorar sustancialmente la experiencia de los clientes, desarrollar nuevas formas de relacionarnos con los clientes a través de la continua transformación de la Banca Comercial, profundizar el modelo de relación en Banca de Empresas y Corporativas, e impulsar y gestionar un cambio cultural, incorporando el nuevo estilo Simple-Personal-Justo.

En 2016 inaugura su nuevo modelo de sucursales Work/Café, que busca cambiar la forma de hacer banca, basado en una nueva relación con los equipos, clientes y sociedad. Las oficinas cuentan con cafeterías integradas e incluyen una amplia área de coworking abierta a todo público (clientes y no clientes) y con Wifi gratis, que permite a los usuarios tener espacios para reuniones o generación de ideas, favoreciendo así el dinamismo de los proyectos.

Santander renueva la imagen de marca para reforzar su estrategia digital: (marzo 2018) El Banco mantiene la esencia de la marca y sus principales activos, como el nombre, la llama y el rojo corporativo, pero la evoluciona sustancialmente con una tipografía única, propia y más estilizada. Así, la nueva imagen conserva los símbolos que transmiten fortaleza, solidez y confianza, pero los presenta en una versión más moderna y adaptada a los nuevos tiempos

## 2.2 Modelo Corporativo

### 2.2.1 Sus valores en torno a un Banco “SIMPLE, PERSONAL Y JUSTO”

Desde el año 2015 Banco Santander ha procurado asentar diferentes iniciativas para contribuir al progreso de las personas y empresas de manera, “simple, personal y justa”, en pos de cumplir con sus metas de negocios y la satisfacción de sus colaboradores, clientes, accionistas y sociedad. Esto es:

- **Simple:** productos fáciles de entender, siendo ágiles y resolutivos en respuesta a las necesidades de los clientes. Para lo anterior, se requiere que sus sistemas (plataformas) y procesos internos sean sencillos de operar, permitiendo a los empleados entregar respuestas claras, con la agilidad que requiere el cliente.
- **Personal:** contar con modelos diferenciados, ofreciendo un producto a la medida para cada cliente, ajustado a su necesidad.
- **Justo:** Es actuar en todo momento con transparencia, respetando las reglas establecidas por la autoridad y las normas, reglamentos del Banco, para de esta manera mantener relaciones de excelencia con sus clientes cumpliendo sus compromisos, aportando de esta manera a la sociedad.

## 2.3 Pilares del modelo

Oficialmente, el modelo corporativo del Banco se asienta sobre seis pilares:

1. Parte del grupo Santander: Es una filial autónoma en financiamiento, capital y liquidez, y que responde a una gestión local, lo que la protege de los problemas generados por crisis externas. Se rige por un marco regulatorio robusto que fija estrictos límites a las operaciones con entidades relacionadas, y un sólido gobierno corporativo, con un directorio mayoritariamente externo y una activa participación en el negocio.
2. Un banco universal: Santander atiende las necesidades de todo tipo de clientes: personas con distintos niveles de ingreso, empresas de diferente tamaño, corporaciones privadas e instituciones públicas. Su cartera de préstamos está ampliamente diversificada en múltiples sectores de la economía, focalizándose en vivienda y consumo.
3. Foco en banca de clientes: Es un banco con alta presencia en el segmento retail y que lidera el mercado en créditos de consumo e hipotecarios. Encabeza el ranking en número de cuentas corrientes, tarjetas bancarias y depósitos. Su amplia red de distribución permite atender a los más de 3,6 millones de clientes, lo que lo sitúa en el primer lugar.
4. El mejor equipo humano: Banco Santander cuenta con 11.354 empleados que trabajan para alcanzar la misión de la institución, contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Estos profesionales aseguran la sostenibilidad de la empresa a través de un clima interno con elevados niveles de satisfacción, una alta tasa de promoción y una amplia cobertura en formación.
5. Asignación eficiente de los recursos: Santander es el banco más eficiente de la plaza, constantemente buscando una asignación óptima de los recursos para satisfacer las necesidades de los clientes, a través de una organización simple.
6. Fortaleza de balance y prudencia en riesgos: Banco Santander mantiene un perfil de riesgos medio-bajo y predecible de todos los riesgos que enfrenta. Cuenta con un avanzado modelo

de riesgos y principios de gestión prudentes, que se traducen en adecuados niveles de morosidad de la cartera y una buena cobertura de créditos dado el apetito de riesgo definido.

Asimismo, se estableció un comité de “Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura”, el cual es liderado por Miguel Matta, este organismo tiene como principal desafío tener una cultura adecuada, fomentar el crecimiento sostenible, haciendo seguimiento a los proyectos de responsabilidad social que tiene la Banca. Para Santander, es fundamental contar con una cultura, gobierno y herramientas prácticas fuertes que contribuyan al cumplimiento de las expectativas de la empresa que genere confianza y seguridad a los accionistas, plasmando en prácticas de negocios responsables y una cultura de riesgo integral.

Santander, también trabaja en iniciativas que buscan acentuar la cultura tanto en la organización, como en los líderes:

- **Teams Journey:** se enfoca en el liderazgo personal y que los ejecutivos transmitan la misión y visión del banco.
- **Movilizadores:** Apoyan en influir en la organización y apoyando al cambio cultural en la actividad laboral diaria con la finalidad que todos los trabajadores sean embajadores de la nueva cultura.
- **Plan cercanía:** el objetivo es generar espacios donde los colaboradores y ejecutivos puedan discutir del proceso de transformación digital.
- **Nuevas formas de trabajar:** nuevas formas de trabajar más flexible, colaborativas, fomentando un trabajo ágil. Desde 2019 continuó avanzando en la migración de Office 365, brindando así a sus colaboradores la posibilidad de realizar trabajo remoto.

## 2.4 Modelo de negocios

El modelo de negocios de Banco Santander se enfoca en tres puntos,

**1) Alcance:** Santander tiene alcance local y global en tres grandes continentes: Europa, Sudamérica y Norteamérica. Esto se traduce en una participación de liderazgo en 10 mercados principales: Argentina, Brasil, Chile, México, Estados Unidos, Reino Unido, Polonia, Portugal, España, y fidelización de autos. Lo anterior facilita una mayor colaboración en todo el grupo para generar mayores ingresos y eficiencia.

### 2) Orientación y Foco al cliente:

- A) **Satisfacción del cliente** es fundamental como base para la vinculación, por lo tanto para conocer la opinión de los clientes realizan encuestas, las cuales se revisan anualmente los indicadores NPS (métrica de satisfacción neta-Net Promotere Score), la cual resalta la diversificación geográfica, su cultura interna, el liderazgo que se fomenta en las diferentes áreas, la agilidad en la atención al cliente, y su fuerte nivel tecnológico en cuanto a la transformación digital y al área ciberseguridad como fuente protección de datos.
- B) **Relaciones personales únicas**, para respaldar la satisfacción Santander cuenta con un servicio al cliente personalizado con altos niveles de tecnología los que se concretan en su multicanalidad tales como oficinas, vox, página web, app, cajeros, tablets, pulseras inteligentes y workcafés, siendo el Banco internacional con la mayor red comercial.

### 3) Diversificación:



- A) **Geográfica:** Santander se encuentra diversificado geográficamente en tres regiones (Norteamérica, Europa y Sudamérica) con buen equilibrio entre mercados desarrollados y emergentes.
- B) **Segmentos:** Diversificación de negocios entre los segmentos de clientes (particulares, pymes, empresas y grandes empresas).<sup>1</sup>

## 2.5 CANVAS Banco Santander

<b>Socios claves:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas e inversionistas</li> <li>• Clientes</li> <li>• Colaboradores y Alta Dirección</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Entidades reguladoras y asociaciones</li> <li>• Sociedad civil</li> <li>• Medios de comunicación</li> </ul>	<b>Actividades claves:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Gestión de sucursales</li> <li>• Captación de nuevos clientes</li> <li>• Análisis de riesgos</li> <li>• Inversiones Financieras</li> <li>• Digitalización y transformación digital</li> <li>• Atracción y retención de talento</li> </ul>	<b>Propuesta de valor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones personales vinculadas a los clientes – satisfacción NPS</li> <li>• Diversificación geográfica y alcance global (Europa, Norteamérica y Sudamérica).</li> <li>• Operaciones dinámicas</li> <li>• Ciberseguridad y protección de datos</li> <li>• Cultura interna sólida</li> <li>• Liderazgo y fortaleza</li> <li>• Agilidad en el servicio</li> <li>• Amplia cobertura</li> <li>• Fuerte enfoque tecnológico - Transformación digital</li> </ul>	<b>Relación con los clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato justo y transparente</li> <li>• Asistencia de personal (Gestores)</li> <li>• Trato profesional</li> <li>• Relaciones a largo plazo</li> <li>• Seriedad</li> </ul>	<b>Segmento de mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Particulares de cualquier nivel de renta.</li> <li>• Clientes con patrimonio</li> <li>• PYMES</li> <li>• Empresas con actividad multinacional</li> </ul>
	<b>Recursos claves:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursales y cajeros</li> <li>• Fondos propios</li> <li>• Personal</li> <li>• Arquitectura TI</li> <li>• Infraestructura TI</li> <li>• Imagen de marca</li> </ul>		<b>Canales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de percepción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tv, prensa, redes sociales, patrocinio de eventos y red corporativa.</li> <li>• Encuestas On-line</li> </ul> </li> <li>• Distribución pos venta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas tradicionales, Banca On-line, Banca telefónica, cajero automático, aplicación móvil, Tablet y Santander trade.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Estructura de Costos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos para operaciones financieras (proyectos, imagen, Ciberseguridad, etc.)</li> <li>• Gasto de personal</li> <li>• Amortizaciones</li> <li>• Dotaciones de insolvencias</li> <li>• Pérdida por deterioro de activos financieros</li> <li>• Otros gastos de administración</li> </ul>			<b>Fuentes de ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de intereses <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia de intereses entre créditos y débitos</li> </ul> </li> <li>• Comisiones netas</li> </ul>	

Tabla 1: CANVAS Banco Santander

## 2.6 Clientes

Chile ha realizado grandes avances en materia de bancarización, el número de cuentas corrientes se ha triplicado en los últimos 15 años. Además, la digitalización ha permitido masificar el acceso al sistema bancario, multiplicándose las transferencias electrónicas de fondos por cuatro en los últimos 10 años.

Los Bancos consideran que el ingreso mínimo acreditable para aperturar una cuenta corriente con productos de crédito es de \$400.000, para dependientes como independientes, no obstante, dependiendo de cada caso se exigirán requisitos adicionales de acuerdo a la política de riesgos vigente. La edad mínima de ingreso corresponde a 21 años, siendo la edad máxima 70 años, tanto para estudiantes, trabajadores dependientes e independientes. El número de habitantes mayores de 18 años alcanza 14,6 millones de personas, de acuerdo a las proyecciones de población del INE, basadas en el Censo de 2017.

Por su parte, el número de clientes de banca online ha aumentado fuertemente en los últimos años, con tasas de expansión en torno a un 15% anual, llegando en junio de 2019 a cerca de 11 millones

<sup>1</sup> información extraída de la página pública oficial de Banco Santander

<https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa>

de clientes conectados. Asimismo, la cantidad de visitas a portales de banca online ha crecido de manera sostenida, registrándose sólo en el mes de junio 265 millones de sesiones, esto es, cinco veces más que hace una década atrás. Ver gráficos en anexo VI<sup>2</sup>

## 2.7 Cultura

Banco Santander es reconocido en la industria por ser una empresa que posee un marcado perfil de desarrollo humano interno con distintos beneficios para sus trabajadores, tales como aguinaldos de navidad, fiestas patrias y bonos de productividad, nacimiento, matrimonio, unión civil, vacaciones de invierno, antigüedad laboral (compromiso y fidelidad), entre otros, lo cual deja a Santander como una de las mejores empresas para trabajar en Chile. Además, cuenta con beneficios financieros para sus colaboradores, como créditos de consumo e hipotecario casi a tasa costo de fondo. Es normal, encontrarse con empleados que llevan más de 10 años trabajando, quienes no desean cambiarse ya que encuentran una estabilidad única en Santander, un aspecto relevante, es que en Chile si se desvincula un trabajador por necesidades de la empresa, se paga un sueldo por año, con tope de 10 años, siendo que en Santander se pagan todos los años trabajados en la organización, lo que ayuda a que el empleador se sienta valorado y respaldado al salir por esta causa.

Asimismo, cuenta con propuestas de crecimiento y desarrollo profesional interno (planes de carrera), lo que hace que sea diferenciado entre sus competidores. Para los ascensos funciona la “meritocracia”, ya que varios Directivos han iniciado su experiencia laboral en la compañía ejerciendo cargos bajos, tal es el caso de Claudio Melandri Country Head del Banco quien inició su carrera como ejecutivo Pyme en el año 1990, quien se incorporó dicho año al grupo, pasando por agente de oficina, Gerente zonal, Gerente Territorial, Gerente de Recursos Humanos, Gerente General y hoy Presidente de Santander Chile.

En el Mercado se conoce al Santander, por ser el más grande de todos, y contar con un personal diversificado de varias nacionalidades, grupos etéreos (el grueso está entre los 30-40 años), fuerte presencia femenina y es altamente dinámico en cuanto a su reacción a los cambios del mercado, con rápida adaptabilidad, bajada de información desde la Alta Gerencia y los cargos operativos, quienes se alinean activamente por medio de reuniones vía streaming. Su cultura está enfocada al trabajo en equipo, fomentando los liderazgos a través de planes tales como “Cruza las Fronteras”, “Mundo Santander” y “Global Job Posting”, por ejemplo, para el primero se realiza un intercambio a Madrid para capacitar al trabajador en aptitudes de liderazgo.

El funcionario interno del Santander se caracteriza por ser colaborativo y altamente competitivo en las líneas comerciales, Santander se caracteriza por ser un banco ágil orientado a eliminar los procesos burocráticos, por ejemplo, al momento de aprobar resoluciones de crédito en comités de riesgo puede tardar 2 días en formalizar el negocio, siendo que en la competencia tiene que pasar comités que tardan entre 2 semanas a 1 mes, los cuales vuelven lentas las resoluciones, generando fugas de clientes y negocios. Para complementar lo anterior, Santander ha creado un espacio llamado “Workcafe”, el cual está orientado a entregar una experiencia diferenciadora para el cliente, buscando personalizar la relación cliente-banco y ha otorgado facultades de aprobación para los ejecutivos que pertenecen a este modelo de oficinas, para hacer el proceso más expedito, entre el primer contacto con el cliente y la formalización del negocio, entregando facultades de decisión

---

<sup>2</sup> Información extraída de CMF Chile  
 “cmfchile.cl/portal/estadisticas/606/articles-28149\_recurso\_1.pdf”

descentralizado para el funcionario, aspecto en la red de sucursales que no son Workcafe deben ser aprobadas por el Agente o Jefe de Oficina.

El Banco también ha estado trabajando de manera previa al estallido social con la implementación de la transformación digital en sus equipos de trabajo, lo cual ha podido poner en práctica con la pandemia, trabajando de manera remota con departamentos que eran 100% presenciales, usando el teletrabajo como una alternativa para desempeñar sus labores. Esto ha acrecentado el riesgo de la información, lo que hace una mayor exposición a ciberataques tales como el Phishing (emails con documentos adjuntos o links que al clickearlos se da acceso al equipo), malware (software malicioso que se instala en los equipos e interactúa con éste sin que el usuario se dé cuenta consiguiendo información y datos), el spyware (es un software para el ciberespionaje que observa nuestra información diaria), el Ransomware (malware que cifra los equipos y pide un rescate económico para la liberación de la información) y el Fraude (fraude convencional telefónico, email, redes sociales). Santander, en ésta materia está trabajando constantemente con el área de ciberseguridad con los equipos de trabajo, aplicando test de phishing ético, los que, si son abiertos por un colaborador, se expone a sanciones tales como a una amonestación e incluso si reincide a una desvinculación inapelable, lo que muestra la importancia de ésta temática para el Banco entregando constantes capacitaciones para sus colaboradores.

En cuanto a la calidad de servicio, es un aspecto que el Banco le ha dado énfasis. Hace 5 años, quien a nivel país se encontraba tercero detrás de Banco de Chile y Bci, hoy en día se encuentra posicionado en segundo lugar aplicando gestiones diarias y métricas para mejorar el indicador NPS (Net Promoter Score) de benchmarking interno, como encuestas online de satisfacción al cliente, medición de respuesta de emails, indicador porcentual de contactabilidad telefónica entre otros. Santander se ha propuesto ser el Banco número 1 en calidad de servicio, mejorando los indicadores mencionados anteriormente.

La cultura interna del Banco busca poder proyectar al cliente, el trabajo que se realiza desde adentro, en pro de una calidad de servicio excelente, haciendo que el cliente se sienta confiado. Evidenciando lo anterior, se refleja en el aumento de las vinculaciones para el 2019, el segmento alto incremento en 6,9%, el medio 4,3% y el bajo 5,3%.

También se refleja en su amplia diversidad, el 8% de los trabajadores son de nacionalidad extranjera, provenientes de Colombia, Venezuela y España. Según la edad, también podemos visualizar el % de colaboradores que actualmente ocupan cargos de Gerentes, Subgerente, Jefaturas, profesionales y ejecutivos:

Edad promedio	Gerentes	Subgerentes	Jefatura	Profesionales	Ejecutivos
30 años	0%	0%	4%	18%	26%
30 a 50 años	56%	73%	77%	71%	54%
Mayores a 50 años	44%	27%	19%	11%	20%

Tabla 2: Edad promedio de los trabajadores / Rol

Igualmente, podemos definir el tipo de contrato, la cantidad y el género de mujeres y hombres que trabajan para Santander.:

54% Mujeres	Edad 38 años	Con 9 años de antigüedad	Plazo indefinido 6.058	Plazo fijo 10
-------------	--------------	--------------------------	------------------------	---------------

46% Hombres	Edad 41 años	Con 11 años de antigüedad	Plazo indefinido 5.119	Plazo fijo 13
-------------	--------------	---------------------------	---------------------------	---------------

Tabla 3: Tipo de contrato según Sexo.

Esto se ha logrado gracias a la cultura del Banco, la cual siempre enfoca sus esfuerzos a generar equipos de trabajo motivados, brindando beneficios económicos tales como becas, créditos a tasa de funcionario, precios preferenciales para la compraventa de divisas, concursos de selección internos para poder potenciar el desarrollo profesional de sus funcionarios y cursos de liderazgo para poder llegar a ejercer jefaturas dentro de su vida profesional. Banco Santander es un banco conocido en la industria por la baja fuga de talento, debido a políticas de retención desde el departamento de recursos humanos.

Lo anteriormente señalado, es respaldada con sus ágiles sistemas operativos, su tecnología vanguardista que hace más eficiente sus procesos y se adapta a las necesidades dinámicas de los clientes, como hoy en día, son las operaciones que se realizan de manera remota, ha ayudado en gran parte a que Banco Santander pueda mantener una marca fuertemente posicionada y un destacado liderazgo en cuanto a la participación de mercado en número de clientes.<sup>3</sup>

## 2.8 Tecnología e Innovación

Banco Santander se caracteriza por tener una arquitectura empresarial que ha logrado brindar una experiencia comfortable para sus clientes, por lo que ha trabajado fuertemente la tecnología e innovación, con el fin de brindar una experiencia tecnológica y comfortable. En el 2019, previo a la pandemia se marcaron cuatro principales hitos. Dentro de ellos, destacamos:

- **Interoperabilidad:** éste proyecto se venía trabajando desde el año 2018 para MasterCard (tanto para crédito como para débito), Visa y American Express, el cual busca implementar un modelo de 4 partes que consiste dado que los adquirentes ya no traspasan el Merchant discount a los comercios y pagan a las marcas una tasa de intercambio que se reenvía a los emisores. Los adquirentes se financian por la diferencia entre el Merchant discount y la tasa de intercambio.

Con la implementación de la interoperabilidad en tarjetas de crédito y débito, Santander permite que entren al mercado nuevos adquirentes, generando un ambiente de negocio más justo y competitivo para el comercio, así como un mejor servicio para consumidores, siendo de esta manera el primer banco en Chile en aplicarlo.

- **Automatización y Robotización de procesos:** Se crea el área RPA (Robotic Process Automation), la cual con tecnología de punta y aplicando reingeniería de procesos abordó 52 procesos automatizados, con la finalidad de fortalecer el negocio entregando mayor seguridad operativa y aumentar los indicadores de eficiencia de manera transversal en los proyectos del banco, para todas sus áreas.

---

<sup>3</sup> información extraída de memoria anual 2019 Banco Santander Chile

<https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa/memorias-y-politicas/archivos/memoria-anual-2019>

- **Ciberseguridad:** la transformación digital y el aumento en la implementación de tecnologías inteligentes, conlleva nuevos riesgos relacionados con la vulnerabilidad de los sistemas bancarios ante posibles robos de información por los ciberdelincuentes.
- **Migración a Cloud:** En 2019 Santander inicia la migración hacia la nube apalancada en la Estrategia “Cloud First-Nube Híbrida Multicloud” del Grupo Santander, iniciando el primer proyecto de nube privada del Banco (OHE), lo cual se espera finalizar la Fase 1 para septiembre del 2020. Igualmente, el Banco ha iniciado la transformación de procesos adoptando la metodología DevOps para agilizar el desarrollo de nuevos sistemas, con el objetivo de tener en 3 años el 95% de la operación en un entorno de la nube tanto privada como pública.

### 2.8.1 Santander organiza el Primer Risk Tech Day

La tecnología e innovación son herramientas esenciales para Santander por lo que ha generado una Estrategia en este aspecto por la División de Tecnología y Operaciones quien es la encargada de la Política de innovación de la empresa. Lo anterior es clave, ya que va directamente relacionado con los índices de satisfacción en el servicio en cuanto a disponibilidad, flexibilidad y agilidad. Además, se trabaja de manera transversal buscando como beneficio para todos los clientes, colaboradores y accionistas.

La estrategia de esta división es ser un habilitador de la estrategia del Banco. Para ello utiliza avances tecnológicos e innovación que apoyan los objetivos establecidos para los distintos pilares estratégicos de la organización; los clientes, colaboradores, accionistas, sociedad y excelencia en la ejecución.

Fruto de su gestión en innovación, en 2019 Santander fue reconocida entre las empresas más innovadoras de Chile en dos rankings de innovación: Best Place to Innovate y Creatividad e Innovación C3.

### 2.8.2 Arquitectura Empresarial

Permite capturar la visión completa del sistema empresa en toda su complejidad y relacionar las iniciativas de negocio con la tecnología que las apalanca.

El Banco adopta una arquitectura empresarial correspondiente a una metodología de mejora continua, que permite mantener actualizada la estructura de información organizacional alineando procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica en cuatro dimensiones; negocios, datos/información, aplicaciones y tecnología, basada en una visión integral, logrando los siguientes beneficios:

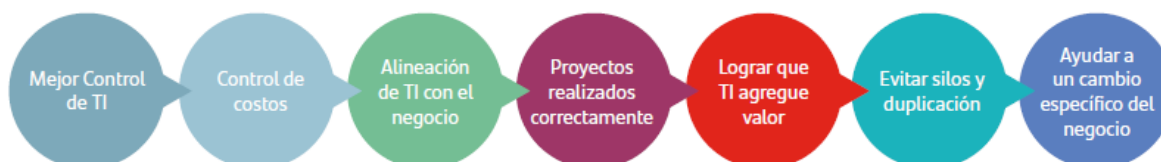


Imagen 1: Arquitectura empresarial.

En línea con lo anterior, el equipo de Arquitectura TI ha creado la Unidad de Arquitectura Empresarial, cuyos pilares son:

- Visión Estratégica/Alto Nivel
- Establecimiento de pilares de arquitectura
- Establecimientos de lineamientos y principios técnicos/ funcionales de arquitectura
- Participación en la estrategia del negocio y Banco, con foco de innovación y proyectos claves

- Interacción con negocio y Santander Architecture Review Board (ARB)
- Gobierno y mantención de dominios funcionales (mapa de sistemas)<sup>4</sup>

### **Proyectos desarrollados**

En el 2019 alcanzó un cumplimiento del 98% en el plan de desarrollo, un 13% superior al 2018, medido en entregables anuales.

**Implementación de metodología Agile.** La transformación en la metodología hacia el método Agile, llevó a adquirir DevOps, una metodología para el desarrollo de software esencial para la transformación digital y la generación de productos digitales. Lo anterior le permite al banco ser más eficiente y veloz en la entrega de proyectos, correlacionada positivamente al aumento en la productividad de los equipos de trabajo, mejorando sus tiempos en costo, calidad y metodología.

**NOTA:** "Desarrollo del caso" está en la parte II.

---

<sup>4</sup> Información extraída de memoria anual 2019 Banco Santander Chile

<https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa/memorias-y-politicas/archivos/memoria-anual-2019>

### 3 Anexos

#### 3.1 Anexo I (Diario Financiero - Banca & FinTech)

##### “Créditos de consumo registran su mayor contracción de los últimos once años “

Según datos de la Asociación de Bancos, las reprogramaciones superan 1,15 millones de operaciones, mientras el riesgo continúa al alza.

Las colocaciones bancarias, a pesar del ciclo económico, continúan creciendo en el consolidado, impulsadas por los créditos comerciales, informó hoy la Asociación de Bancos (ABIF) en su reporte de mayo. En efecto, dicha cartera registró un crecimiento de 12,5% real en doce meses en mayo.

El segmento hipotecario mantiene un ritmo en torno a 8,1% real, mientras que las colocaciones de consumo presentaron una fuerte contracción de 7,4% anual. "Esta dinámica se explica principalmente por los efectos que la crisis sanitaria ha generado en el consumo de los hogares, y representa la mayor contracción observada en los últimos once años", dijo la ABIF.

Con todo, en el agregado las colocaciones bancarias crecieron 8,1% real en mayo, similar a lo observado en abril pasado (8,3%). De manera complementaria, la industria informó que ha realizado reprogramaciones masivas de crédito, las que superaron los 1,15 millones de clientes al 19 de junio, involucrando una exposición crediticia de más de US\$ 37.000 millones, siendo el segmento de consumo el que presenta el mayor número de clientes reprogramados y el hipotecario el que presenta el mayor monto.

En términos proporcionales estas reprogramaciones no sólo son elevadas históricamente, sino que también si se comparan a nivel internacional, dijo el gremio.

##### Riesgo al alza

La ABIF informó que el crédito comercial aumentó 1,6% real en mayo respecto de abril, traducándose en un avance de 12,5% en doce meses, lo que representa una aceleración del ritmo de expansión respecto de los primeros meses del año, y el mayor registro en casi ocho años, pese al contexto económico actual.

En mayo el crédito comercial grupal asociado principalmente a las empresas de menor tamaño y personas naturales registró un crecimiento de 15,3% real, la mayor cifra en cuatro años, y muy por sobre lo observado en los meses previos.

Por su parte, la cartera comercial individual, si bien exhibe un dinamismo levemente menor, también registró un crecimiento significativo en mayo (12,8%). "Este dinamismo refleja el activo apoyo entregado por la banca a sus clientes en el contexto económico actual, a través de los Fogape-Covid", aseguró la asociación.

Precisó que en mayo comenzó a operar el programa que consiste en créditos con garantía estatal para financiar el capital de trabajo para empresas con ventas anuales hasta UF 1 millón.

Hasta la fecha, bajo este programa se han aprobado más de 173 mil operaciones, y la tasa de rechazo por políticas del banco alcanza sólo a un 7%, dijo la ABIF.

"De hecho, los reclamos recibidos a través de la base creada por Fogape para estos efectos equivalen a 0,45% del total de empresas elegibles para las líneas Covid-19", aseguró.

Por último, la asociación detalló que la morosidad agregada del crédito bancario se mantuvo relativamente constante en mayo, alcanzando un 2,08% de la cartera. No obstante, la dinámica es heterogénea a través de las distintas carteras.

Las colocaciones comerciales redujeron su mora mayor a 90 días en 2 puntos base (pb) en mayo, hasta 1,79% de las colocaciones. El segmento de vivienda aumentó en 4 pb el indicador de morosidad, registrando 2,38% de las colocaciones. En tanto, el ítem de consumo incrementó 13 pb la morosidad, situándose en mayo en 2,78%. "Cabe destacar, que para la cartera de consumo aproximadamente la mitad del incremento en el índice de morosidad se explica por la disminución del stock de colocaciones", dijo la ABIF.

Como contrapartida, los bancos han aumentado sus provisiones. En particular, la razón de provisiones de la cartera comercial ha aumentado en los últimos meses, alcanzando en mayo 2,50% de las colocaciones, la cifra más alta desde febrero de 2011. El segmento de consumo también muestra un aumento en línea con la morosidad, llegando a 7,52% de las colocaciones en mayo.

En contraste, los castigos de créditos se mantuvieron estables en el quinto mes del año, registrando un 1,37% de la cartera total. Las carteras comercial e hipotecaria muestran indicadores de impagos relativamente estables, mientras que la cartera de consumo continúa con la tendencia alcista, alcanzando un 7,18% de las colocaciones en mayo.

*Por: J. Troncoso Ostornol | Publicado: lunes 29 de junio de 2020 a las 12:23 hrs.*



## 3.2 Anexo IV (Banco Santander-Chile, Estados financieros consolidados)

		Al 31 de marzo de 2020	Al 31 de diciembre de 2019
	NOTA	MM\$	MM\$
<b>ACTIVOS</b>			
Efectivo y depósitos en bancos	5	3.755.786	3.554.520
Operaciones con liquidación en curso	5	615.922	355.062
Instrumentos para negociación	6	552.889	270.204
Contratos de retrocompra y préstamos de valores		-	-
Contratos de derivados financieros	7	14.925.196	8.148.608
Adeudado por bancos	8	12.935	14.833
Créditos y cuentas por cobrar a clientes	9	33.435.231	31.823.735
Instrumentos de inversión disponibles para la venta	10	3.048.071	4.010.272
Instrumentos de inversión hasta el vencimiento		-	-
Inversiones en sociedades		10.605	10.467
Intangibles	11	70.298	73.389
Activo fijo	12	190.892	197.833
Activo por derecho a usar bienes en arrendamiento	12	208.041	210.500
Impuestos corrientes	13	13.989	11.648
Impuestos diferidos	13	469.653	462.867
Otros activos	14	2.000.950	1.434.308
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>59.310.458</b>	<b>50.578.246</b>
<b>PASIVOS</b>			
Depósitos y otras obligaciones a la vista	15	11.047.625	10.297.432
Operaciones con liquidación en curso	5	627.535	198.248
Contratos de retrocompra y préstamos de valores		252.621	380.055
Depósitos y otras captaciones a plazo	15	14.210.320	13.192.817
Contratos de derivados financieros	7	13.367.012	7.390.654
Obligaciones con bancos		3.002.998	2.519.818
Instrumentos de deuda emitidos	16	10.340.124	9.500.723
Otras obligaciones financieras	16	222.722	226.358
Obligaciones por contratos de arrendamiento	12	156.554	158.494
Impuestos corrientes	13	-	-
Impuestos diferidos	13	99.539	99.608
Provisiones	18	357.686	337.397
Otros pasivos	19	2.051.004	2.806.325
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>55.735.740</b>	<b>47.107.929</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>Atribuible a tenedores patrimoniales del Banco:</b>		<b>3.494.433</b>	<b>3.390.823</b>
Capital	21	891.303	891.303
Reservas	21	2.121.148	2.121.148
Cuentas de valoración	21	(5.293)	(8.093)
<b>Utilidades retenidas</b>		<b>487.275</b>	<b>386.465</b>
Utilidades retenidas de ejercicios anteriores		552.093	-
Utilidad del período		144.014	552.093
Menos: Provisión para dividendos mínimos		(208.832)	(165.628)
<b>Interés no controlador</b>	23	<b>80.285</b>	<b>79.494</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>3.574.718</b>	<b>3.470.317</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>59.310.458</b>	<b>50.578.246</b>

	NOTA	31 de marzo de	
		2020 MM\$	2019 MM\$
<b>RESULTADOS OPERACIONALES</b>			
Ingresos por intereses y reajustes	24	640.434	460.751
Gastos por intereses y reajustes	24	(252.135)	(138.050)
<b>Ingreso neto por intereses y reajustes</b>		<b>388.299</b>	<b>322.701</b>
Ingresos por comisiones	25	125.650	121.366
Gastos por comisiones	25	(51.245)	(50.691)
<b>Ingreso neto por comisiones</b>		<b>74.405</b>	<b>70.675</b>
Utilidad (pérdida) neta de operaciones financieras	26	155.694	(168.510)
Utilidad (pérdida) de cambio neta	27	(132.847)	207.355
Otros ingresos operacionales	32	6.411	5.156
<b>Total ingresos operacionales</b>		<b>491.962</b>	<b>437.377</b>
Provisiones por riesgo de crédito	28	(102.870)	(76.274)
<b>INGRESO OPERACIONAL NETO</b>		<b>389.092</b>	<b>361.103</b>
Remuneraciones y gastos del personal	29	(99.834)	(94.557)
Gastos de administración	30	(63.624)	(59.336)
Depreciaciones y amortizaciones	31	(27.714)	(26.163)
Deterioro	31	(638)	-
Otros gastos operacionales	32	(21.057)	(14.165)
<b>Total gastos operacionales</b>		<b>(212.867)</b>	<b>(194.221)</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>176.225</b>	<b>166.882</b>
Resultado por inversiones en sociedades		138	923
<b>Resultado antes de impuesto a la renta</b>		<b>176.363</b>	<b>167.805</b>
Impuesto a la renta	13	(31.548)	(42.146)
<b>Resultado de operaciones continuas</b>		<b>144.815</b>	<b>125.659</b>
<b>Resultado de operaciones discontinuas</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTILIDAD CONSOLIDADA DEL PERÍODO</b>		<b>144.815</b>	<b>125.659</b>
Atribuible a:			
Tenedores patrimoniales del Banco		144.014	125.430
Interés no controlador	23	801	229
Utilidad por acción atribuible a tenedores patrimoniales del Banco: (expresada en pesos)			
Utilidad básica	21	0,764	0,666
Utilidad diluida	21	0,764	0,666

Tabla 4: Estados Financieros Diciembre 2019 a Marzo 2020

5

5

\*[https://www.santander.cl/accionistas/pdf/estados\\_financieros\\_intermedios\\_consolidados/2020/EEFF\\_Banco\\_Santander\\_Chile\\_03\\_2020.pdf](https://www.santander.cl/accionistas/pdf/estados_financieros_intermedios_consolidados/2020/EEFF_Banco_Santander_Chile_03_2020.pdf)

### 3.3 Anexo V (Organigrama)

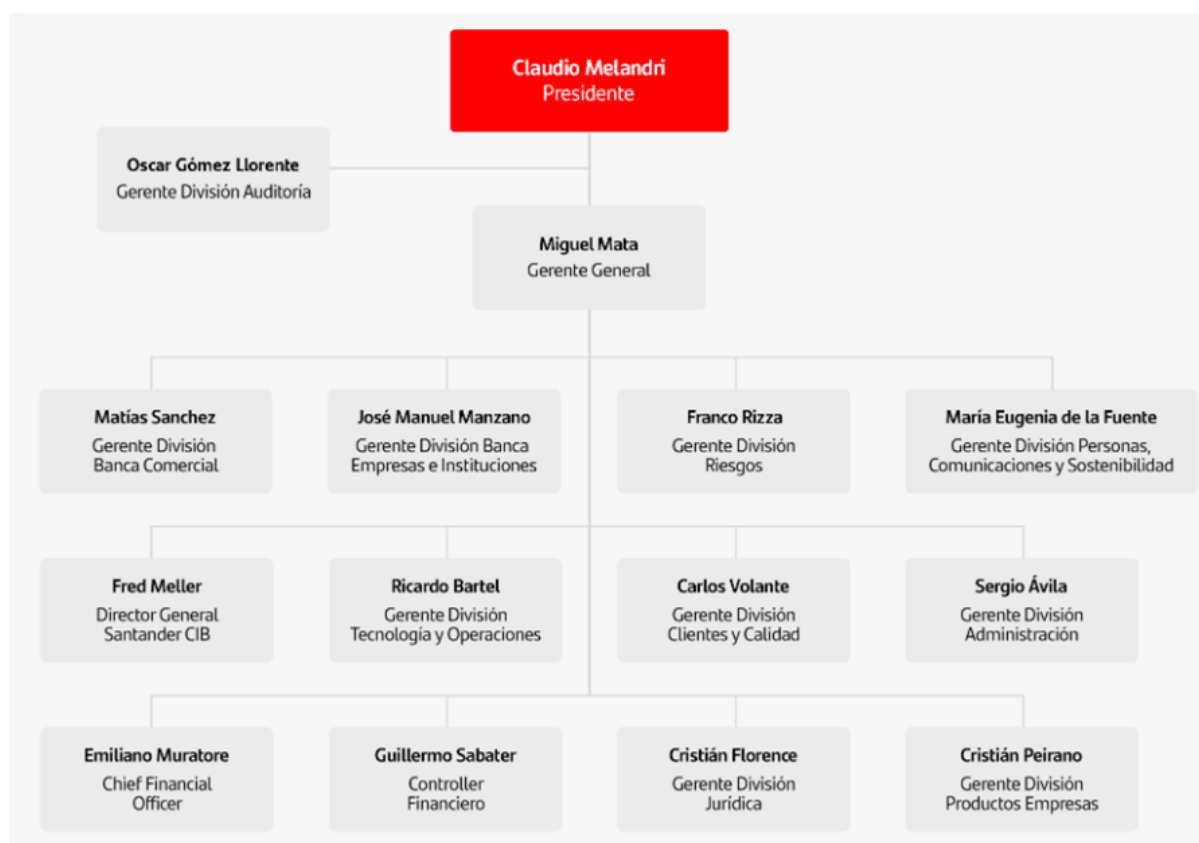


Tabla 5: Organigrama

#### **Claudio Melandri Hinojosa, Presidente del Directorio y country head**

Claudio Melandri es presidente del Directorio de Banco Santander Chile y country head del Grupo Santander en Chile. Es, además, presidente de Santander Chile Holding S.A. y vicepresidente de Universia Chile S.A. Con más de 30 años de trayectoria en la industria financiera fue gerente general de Banco Santander Chile desde enero de 2010 hasta marzo de 2018.

Inició su carrera en Banco Concepción y en 1990 ingresó al Grupo Santander, donde ha ocupado distintos cargos de responsabilidad; entre ellos, gerente Regional, gerente de la Red de Sucursales, gerente de Recursos Humanos y gerente de la Banca Comercial. También fue vicepresidente ejecutivo de Banco Santander en Venezuela, donde se desempeñó por tres años y tuvo a su cargo la formación del área comercial de la entidad en ese país.

Claudio Melandri es contador auditor e ingeniero comercial. Además, tiene un MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez.

### **Miguel Mata Huerta, Gerente general**

Gerente general de Banco Santander desde marzo de 2018. Anteriormente, fue subgerente general de la entidad y ocupó diversos cargos relacionados con la estrategia del negocio en la organización. Ingresó a Banco Santander en 2002, cuando éste se fusionó con Banco Santiago. Previamente, fue Controller Financiero de Banco Santiago. Ha trabajado en la industria bancaria desde 1990, cuando se unió a Banco O'Higgins, uno de los predecesores de Banco Santiago.

Es director de Santander Consumer y fue presidente de Santander Asset Management S.A., administradora general de fondos, como también fue director de Redbanc y Transbank en representación de Banco Santander.

Es ingeniero de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

### **Matías Sánchez García, Gerente División Banca Comercial**

Matías Sánchez es el gerente de la División Banca Comercial desde 2016. Entre 2013 y 2016 dirigió la División de Banca Empresas e Instituciones de Santander Chile. Anteriormente, desarrolló su carrera de 18 años en Banesto, Banco del Grupo Santander, siendo director general adjunto de Banca Comercial, así como CEO de la empresa "Gescoban Soluciones S.A.".

Matías Sánchez es economista de la Universidad de Alicante (España), con estudios de postgrado en el Instituto de Empresa y el IESE, ambos en Madrid. También es diplomado en Liderazgo por la Harvard Business School.

### **José Manuel Manzano Tagle, Gerente División Banca Empresas e Instituciones**

Gerente de la División Banca Empresas e Instituciones de Banco Santander Chile desde abril de 2016. Con anterioridad fue gerente de la División Personas, Organización y Costos, desde 2013, y, previamente, de la División Riesgos desde septiembre de 2007, y gerente de Recursos Humanos desde 1999. También, fue gerente general de Santander Administradora General de Fondos y gerente general de Santander AFAP en Uruguay. Actualmente es director de Santander Chile Holding S.A., Santander Asset Management S.A. y Zurich Santander S.A. Es ingeniero comercial y MBA de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

### **Fred Meller Sunkel, Director General Santander CIB**

Director general de Santander Corporate and Investment Banking (CIB) desde enero de 2011. Anteriormente, se desempeñó como responsable de la División de Mercados para Europa y UK en Santander España. También lideró el área de Tesorería, estuvo a cargo de la Dirección Financiera de Banco Santander Chile y fue gerente general de Santander Agente de Valores. Actualmente, además es miembro del directorio del Depósito Central de Valores Chile y preside el directorio de Santander S.A. Corredores de Bolsa. Es ingeniero comercial de la Universidad Central de Chile.

### **Emiliano Muratore, Chief Financial Officer (CFO)**

Chief Financial Officer de Banco Santander desde abril de 2016. Nacido en Buenos Aires, Argentina, tiene más de 17 años de experiencia dentro de Grupo Santander. Ingresó a Santander Río (Argentina) en 1999 y después de cuatro años fue trasladado a la casa matriz del Grupo en Madrid dentro del Programa de Futuros Directivos, donde empezó su experiencia dentro del área financiera.

En 2006 se traslada a Santander Chile donde en 2008 es nombrado como gerente de Gestión Financiera a cargo de la gestión de los riesgos financieros estructurales. Después de ocho años es promovido a CFO. Es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Católica Argentina y tiene un posgrado en finanzas en la Universidad de San Andrés. Es también presidente del Comité de Gestión e Infraestructura Financiera de la ABIF.

### **Franco Rizza, Gerente División Riesgo**

Es gerente de la División Riesgos desde febrero de 2014. Previamente, fue director del Área de Recuperaciones Global de Santander, con ámbito de actuación sobre todos los países donde el Grupo tiene actividades de Banca Comercial fuera de España.

Entre 2010 y 2013 estuvo a cargo de la operación de Riesgos del Banco Santander en Uruguay. Ingresó al Grupo en 1989 en Argentina, donde ocupó distintos cargos de responsabilidad, entre ellos: gerente Territorial, director de Productos y Director de Riesgos Estandarizados. Tiene estudios en Negocios y Gestión de Riesgos en Argentina y España.

### **Guillermo Sabater Maroto, Controller Financiero**

Guillermo Sabater tiene más de 23 años de experiencia en la industria bancaria, todos ellos en Banco Santander. Entre 2009 y 2015 fue vicepresidente ejecutivo de Santander en Estados Unidos, desempeñando su labor como CFO y Controller en Sovereign Bank y Santander Holdings USA. Tuvo un paso previo como controller financiero de Banco Santander Chile, entre 2006 y 2009. Asimismo, fue durante tres años (2003-2006) controller de la División Consumer Finance en Madrid, España y Auditor Interno durante sus primeros 10 años en la compañía.

Tiene un grado académico en Economía y Administración de Negocios, otorgado por el Colegio Universitario de Estudios Financieros la Universidad Complutense de Madrid, así como un PDD en el Instituto de Empresas y diversos cursos y participaciones en instituciones como Babson College y Boston University.

### **María Eugenia de la Fuente Núñez, Gerente División Personas y Comunicación**

Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y Magister en Gestión y Planificación Tributaria en la Universidad Adolfo Ibáñez. Con más de 25 años de experiencia laboral en planificación estratégica y gestión de recursos humanos en el área pública y privada. Desde marzo de 2010 hasta febrero de 2013 asume como subsecretaria general del primer gobierno del Presidente Sebastián Piñera. En marzo de ese año asume la gerencia divisional de Calidad, Transparencia y Servicio al Cliente de

Corpbanca, y posteriormente la gerencia general de BZD Consultores. Desde junio de 2015 es gerente División Personas y Comunicación en Banco Santander.

### Ricardo Bartel Jeffery, Gerente División Tecnología y Operaciones

Ingeniero civil de Industrias de la Pontificia Universidad Católica de Chile, postgrado en Administración de Empresas de la misma universidad y PADE de la Universidad de Los Andes. Es gerente de la División Tecnología y Operaciones desde junio de 2015 e ingresó a Santander Chile en octubre de 2014 como gerente de Servicios Operacionales de la misma división. Anteriormente, ocupó diversos cargos directivos en empresas de productos y servicios, entre ellos destacan CFO de Madeco, Gerente de Logística y Distribución y CFO de CCU SA, y gerente general en Empresas Relsa SA y Laboratorios Maver SA. <sup>6</sup>

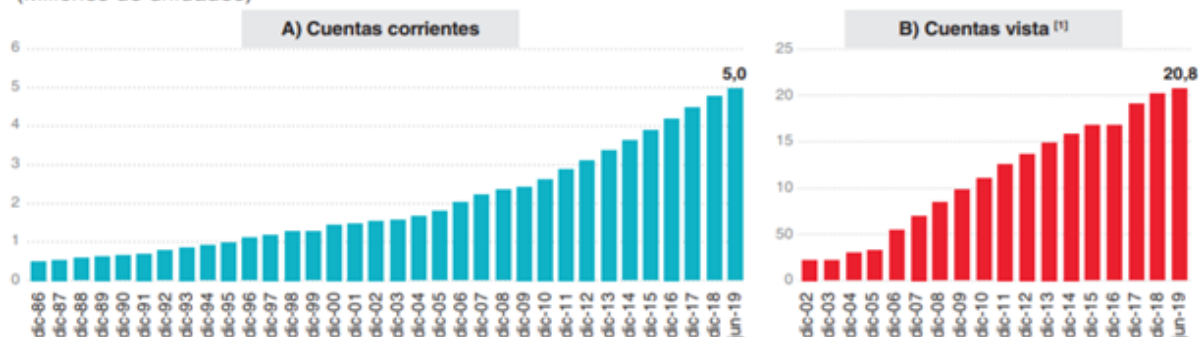
### 3.4 Anexo VI - Clientes

Al cierre del 2019 el 50% de la población adulta mantiene obligaciones con la banca. Esta cifra se compara con solo un 32% hace diez años atrás. La tenencia de deuda es más alta en los tramos etarios medios, llegando a 57% entre las personas de 25 a 64 años, siendo más baja en los adultos jóvenes de 18 a 24 años (23%) y en las personas mayores de 65 años (39%). No se observan diferencias relevantes entre hombres (51%) y mujeres (48%).

El 60% de las compras de viviendas han sido financiadas por un crédito hipotecario desde el 2010.<sup>7</sup>

#### GRÁFICO N°1

Número de cuentas transaccionales  
(Millones de unidades)



Fuente: Asociación de Bancos en base a CMF.

[1] En el caso de las cuentas vista no se dispone de información para el periodo anterior al año 2002.

Lo anterior, sumado a las más de 16 bancarias por cada habitante adulto, valor que en Chile existen cerca de tres cuentas bancarias por cada habitante adulto, valor que no solo es el más alto de América Latina, sino que también se ubica en la mediana de los países OCDE (Gráfico N° 2a y b).

(1) Banco Mundial, Financiamiento, en línea: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview>.

Gráfico 3: Número de cuentas transaccionales

<sup>6</sup> [https://www.santander.cl/nuestro\\_banco/informacion-corporativa-administracion.asp](https://www.santander.cl/nuestro_banco/informacion-corporativa-administracion.asp)

<sup>7</sup> [https://www.abif.cl/docs/default-source/abif-informa/informe-abif-n-143-\(banca\\_masiva-y-digital\).pdf](https://www.abif.cl/docs/default-source/abif-informa/informe-abif-n-143-(banca_masiva-y-digital).pdf)

Gráfico 3. Apalancamiento por tramos de edad a junio de 2019  
[número de veces el ingreso mensual]

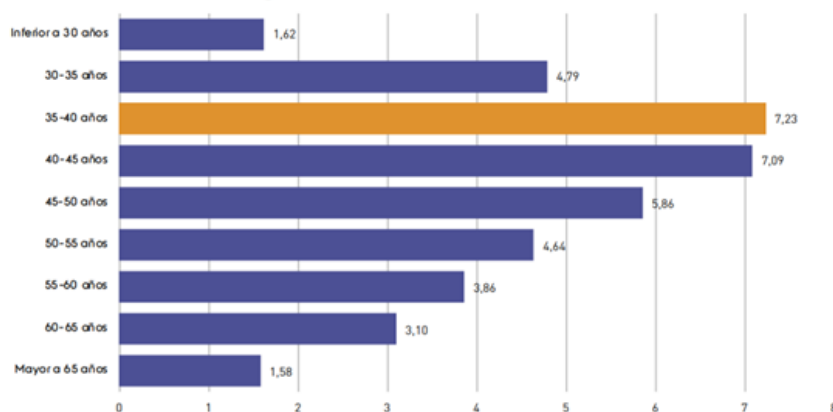


Gráfico 4: Apalancamiento por tramos de edad a junio de 2019

Los hombres presentan un apalancamiento superior al de las mujeres (4,42 veces contra 3,22 veces, respectivamente), en línea con su mayor nivel de deuda, que prácticamente duplica al de las mujeres. Los deudores de las divisiones de consumo tienen un apalancamiento menor que aquellos de la banca de personas tradicional (1,72 veces versus 7,55 veces), toda vez que la composición de la deuda en el primer grupo se concentra en créditos de consumo y tarjetas de crédito.<sup>8</sup>

#### Deuda de los clientes Bancarios (mediana en pesos)

Origen del deudor	Categoría	Porcentaje del número de deudores	Porcentaje de la deuda	Mediana
	<b>Deudores bancarios</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.088.396</b>
<b>Edad</b>	Inferior a 30 años	12,6%	4,7%	749.545
	30-35 años	11,8%	13,3%	2.873.241
	35-40 años	11,5%	18,7%	4.812.973
	40-45 años	10,7%	17,7%	4.700.701
	45-50 años	10,7%	15,2%	3.702.803
	50-55 años	10,2%	11,2%	2.709.404
	55-60 años	9,6%	8,5%	2.148.747
	60-65 años	7,8%	5,4%	1.687.769
	Mayor a 65 años	13,9%	4,7%	819.063
<b>Ingreso</b>	Inferior a 250.000	9,0%	0,9%	382.221
	250.000 - 400.000	17,7%	2,8%	670.895
	400.000 - 500.000	11,5%	2,8%	1.182.821
	500.000 - 600.000	10,6%	3,7%	1.665.169
	600.000 - 750.000	12,3%	6,5%	2.736.736
	750.000 - 1.000.000	13,1%	11,0%	4.395.563
	1.000.000 - 1.200.000	6,1%	8,0%	7.309.932
	1.200.000 - 1.700.000	8,5%	16,8%	12.266.848
	1.700.000 - 2.600.000	6,1%	20,5%	24.473.400
Mayor a 2.600.000	5,0%	27,1%	32.047.724	

Tabla 6: Deuda de Clientes Bancarios.

<sup>8</sup> cmfchile.cl/portal/estadisticas/606/articles-28149\_recurso\_1.pdf

**Distribución de la deuda de los clientes bancarios a junio de 2019 (mediana en pesos)**

Categoría		jun. 2017	dic. 2017	jun. 2018	dic. 2018	jun. 2019
<b>Origen del deudor</b>	<b>Deudores bancarios</b>	<b>\$ 2.528.253</b>	<b>\$ 2.745.410</b>	<b>\$ 2.789.431</b>	<b>\$ 1.998.844</b>	<b>\$ 2.088.396</b>
<b>Edad</b>	Inferior a 30 años	\$ 617.295	\$ 696.937	\$ 819.443	\$ 649.983	\$ 749.545
	30-35 años	\$ 2.350.611	\$ 2.733.522	\$ 2.983.070	\$ 2.573.151	\$ 2.873.241
	35-40 años	\$ 4.552.225	\$ 5.099.160	\$ 5.313.552	\$ 4.501.822	\$ 4.812.973
	40-45 años	\$ 4.975.532	\$ 5.441.521	\$ 5.512.529	\$ 4.503.421	\$ 4.700.701
	45-50 años	\$ 4.188.088	\$ 4.546.541	\$ 4.555.662	\$ 3.559.833	\$ 3.702.803
	50-55 años	\$ 3.235.692	\$ 3.519.979	\$ 3.516.593	\$ 2.624.116	\$ 2.709.404
	55-60 años	\$ 2.728.350	\$ 2.954.245	\$ 2.954.858	\$ 2.099.589	\$ 2.148.747
	60-65 años	\$ 2.362.160	\$ 2.519.770	\$ 2.480.842	\$ 1.684.073	\$ 1.687.769
	Mayor a 65 años	\$ 1.312.074	\$ 1.366.082	\$ 1.317.525	\$ 855.774	\$ 819.063
<b>Ingreso</b>	Inferior a 250.000	\$ 424.984	\$ 445.598	\$ 436.425	\$ 397.869	\$ 382.221
	250.000 - 400.000	\$ 1.006.385	\$ 1.045.976	\$ 1.032.789	\$ 744.529	\$ 670.895
	400.000 - 500.000	\$ 1.725.177	\$ 1.881.457	\$ 1.884.878	\$ 1.245.851	\$ 1.182.821
	500.000 - 600.000	\$ 2.465.862	\$ 2.712.647	\$ 2.717.153	\$ 1.918.363	\$ 1.665.169
	600.000 - 750.000	\$ 3.443.371	\$ 3.829.692	\$ 3.861.485	\$ 2.906.571	\$ 2.736.736
	750.000 - 1.000.000	\$ 5.085.077	\$ 5.703.203	\$ 5.842.375	\$ 4.953.605	\$ 4.395.563
	1.000.000 - 1.200.000	\$ 7.652.692	\$ 8.573.727	\$ 8.759.268	\$ 7.870.364	\$ 7.309.932
	1.200.000 - 1.700.000	\$ 12.446.639	\$ 13.777.175	\$ 14.278.996	\$ 13.383.848	\$ 12.266.848
	1.700.000 - 2.600.000	\$ 24.582.132	\$ 26.420.504	\$ 27.141.912	\$ 26.305.812	\$ 24.473.400
		Mayor a 2.600.000	\$ 28.602.828	\$ 30.978.350	\$ 32.286.620	\$ 30.358.492
<b>Cartera</b>	<b>Consumo [b]</b>	\$ 2.018.481	\$ 2.181.988	\$ 2.224.521	\$ 1.586.754	\$ 1.668.215
	Consumo en Cuotas	\$ 4.027.643	\$ 4.327.316	\$ 4.522.614	\$ 4.723.737	\$ 4.901.226
	Tarjetas de crédito	\$ 2.029.143	\$ 2.130.199	\$ 2.072.289	\$ 2.382.207	\$ 2.453.334
	Lineas de crédito	\$ 3.714.812	\$ 3.920.592	\$ 4.129.285	\$ 4.501.567	\$ 4.841.884
	Tarjetas ENB y SAG	\$ 1.020.845	\$ 1.090.368	\$ 1.086.729	\$ 625.914	\$ 682.722
	<b>Hipotecaria</b>	\$ 19.592.516	\$ 20.458.080	\$ 21.452.572	\$ 22.903.084	\$ 23.731.940
<b>Origen de las operaciones</b>	<b>Banca personas</b>	\$ 4.827.023	\$ 5.017.702	\$ 5.083.810	\$ 5.335.297	\$ 5.514.099
	División especializada [c]	\$ 1.286.776	\$ 1.361.203	\$ 1.333.296	\$ 739.911	\$ 796.239
<b>Género</b>	Mujer	\$ 1.690.123	\$ 1.893.012	\$ 1.935.771	\$ 1.460.224	\$ 1.536.540
	Hombre	\$ 3.659.758	\$ 3.875.111	\$ 3.922.189	\$ 2.810.326	\$ 2.933.269

[a] Todas las regiones excepto la región metropolitana. [b] Un deudor puede pertenecer a más de una categoría. [c] Se incluye la deuda en emisores de tarjetas no bancarias. Para la segregación por edad y género se excluyen aquellos deudores que no tienen dicha información (0,9%). ENB: Emisores No Bancarios.

Fuente: CMF.

Informe de Endeudamiento 2019 / CMF 27

Tabla 7: Distribución de la deuda de los clientes bancarios a junio de 2019



#### 4 Bibliografía

- Jeffrey M. Hiatt. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. 2006 - Business & Economics .URL disponible en: <https://www.amazon.com/-/es/Jeffrey-M-Hiatt/dp/1930885504>
- Memoria año 2019 Banco Santander Chile, URL disponible: <https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa/memorias-y-politicas/archivos/memoria-anual-2019>
- Informe de Endeudamiento 2019. Comisión para el Mercado Financiero. URL disponible en: [cmfchile.cl/portal/estadisticas/606/articles-28149\\_recurso\\_1.pdf](http://cmfchile.cl/portal/estadisticas/606/articles-28149_recurso_1.pdf)
- Página Web corporativa oficial Banco Santander Chile. URL disponible en: <https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa>