



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

**Alumno: Ángela Barbosa  
Profesor Guía: Erich Spencer**

**Santiago, enero de 2021**

## 1 Contenido

### Tabla de contenido

1	Resumen ejecutivo	3
2	Oportunidad de negocio	4
2.1	Crisis sobre crisis	4
2.2	Octubre de 2019	4
2.3	Un virus desde China	5
3	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
4	Descripción de la empresa y propuesta de valor	6
4.1	¿Cómo seguir siendo competitivo?	6
4.2	Áreas Claves	6
4.3	Medidas tomadas	8
4.3.1	Hacia adentro	8
4.3.2	Hacia el medio	9
4.3.2.1	Algunas de las Acciones relevantes que ha realizado el Banco Santander en la primera etapa de la crisis fueron:	9
4.4	Funcionamiento inicial del Banco	9
5	Conclusiones	10
5.1	Escenarios posibles para el 2021	10
6	¿Y cómo seguir?	11
7	Anexos	12
7.1	Anexo I- (Integrantes del Sistema Bancario Chileno)	12
7.2	Anexo II- (Segmentación de la industria)	13
8	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 Resumen ejecutivo

En junio 2020 se realiza una reunión gerencial donde el foco de discusión es el impacto que tendrá el “Covid-19” en las distintas actividades en las que trabaja Banco Santander, teniendo como focus romper el paradigma de trabajar de forma presencial incorporando un sistema de trabajo remoto (virtual) y así mantener el negocio operativo. Lo anterior, implica poder dar continuidad del business desde el hogar, evitando exponer a sus colaboradores al riesgo de contagio. En la junta se encontraba la Alta plana Directiva, destacando Miguel Mata, (CEO de Banco Santander) y Claudio Melandri (Presidente del Directorio y Country Head Banco Santander Chile) donde discuten el cambio en la estrategia competitiva y el impacto que tendría en sus stakeholders.

Este cambio de modelo, nace a partir del estallido social y la pandemia mundial, que forzó a la industria nacional de manera transversal a adaptarse y mejorar sus procesos operativos presenciales, a no presenciales, dando una mayor relevancia al e-commerce, visualizando los riesgos asociados y el efecto en su modelo de negocio. Ricardo Bartel Jeffery Gerente de Tecnología y Operaciones, solicita 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 casi su totalidad. Este hecho puede marcar un precedente para Santander a nivel mundial, manteniéndose a la vanguardia en materia tecnológica y mejorando sus procesos internos. Considerar que todo esto implica grandes cambios no solo en la parte operativa, sino que también se ven reflejados en la cultura interna, en la relación con los consumidores y clientes, cambios organizacionales en los cuidados preventivos que se deben tener dentro y fuera de la organización.

Santander considera fundamental mantener a sus empleados, sin realizar despidos que afecten de manera sustancial a hogares y exactamente al personal interno de la compañía. Se tiene presente que el virus es fuerte y nos dejará una marca en la historia por lo que sus efectos no serán trascendentales para el país y menos para los empresarios de las distintas industrias.

## **2 Oportunidad de negocio**

En la sección “Crisis sobre crisis” se resumen sobre todo lo ocurrido a nivel mundial por la corona virus conocido como el “Covid -19”. El detalle del “Análisis de la Industria” está en la “Parte I”.

### **2.1 Crisis sobre crisis**

#### **2.2 Octubre de 2019**

En Chile, el 06 de octubre del 2019, iniciaron protestas, también conocido como el “Estallido social en Chile”, en donde se llevaron a cabo una serie de manifestaciones y disturbios originados en Santiago y propagados a todas las regiones de Chile, con mayor impacto en las principales ciudades, como el Gran Valparaíso, Gran Concepción, Arica, Iquique, Antofagasta, La Serena, Rancagua, Chillán, Valdivia, Osorno, Puerto Montt y Punta Arenas.

La causa aparente de estos sucesos fue el alza de \$ 30 en la tarifa del sistema público de transporte de Santiago (que era algo que en Chile se hace en forma regular y bajo un procedimiento conocido, institucionalizado e independiente del gobierno de turno) , lo que se tradujo inicialmente en protestas estudiantiles en el metro y fue escalando a otras manifestaciones (algunas muy violentas y destructivas como lo ocurrido a numerosas estaciones del mismo metro, quema de buses, barricadas en las calles, saqueo de supermercados, y negocios de toda índole, incendio y destrucción de iglesias, ataques a comisarías , etc.) y con una creciente participación de otros grupos sociales (estudiantiles, sindicales, anarquistas, etc.) que la ampliaron a otros temas como el alto costo de la vida, bajas pensiones, precios elevados de fármacos y tratamientos de salud, discriminación de género, desigualdades salariales y un rechazo generalizado a toda la clase política y a distintas instituciones del país. Lo plantearon como un conjunto de situaciones que se venían dando por décadas y exigían ser remediadas de raíz.

Lo anterior trajo consigo para Chile pérdidas económicas, las cuales se estiman en USD \$3.300 millones, considerando daños a la propiedad pública, privada y de 100.000 a 300.000 pérdidas de puestos de trabajo. En el Informe Política Monetaria “IpoM” de diciembre 2019, el Banco Central planteó que el desempleo podría alcanzar dicho nivel a inicios de 2020, lo cual comenzaba a plantear un escenario bastante complejo tanto para el Gobierno como para las empresas, ya que lo anterior trajo consigo bastante inestabilidad, ya que, debido a los saqueos, desórdenes, incendios a grandes cadenas de supermercados afectó el riesgo país, el cual claramente generó miedo para los inversionistas al momento de inyectar capitales a proyectos en Chile.

Los hechos que siguieron el 18 de octubre 2019 han afectado de manera negativa la actividad del país, lo que se evidenció en los últimos registros del Imacec generando una mayor cantidad de despidos. Según la Dirección del Trabajo, mostraron que, en noviembre del 2019, la cantidad de despidos por concepto “necesidades de la empresa”, fueron 20.000 más que un mes promedio. Por otra parte, las 80.000 desvinculaciones adicionales a un mes normal que se generaron entre noviembre y diciembre representan el 0,5% de la fuerza de trabajo activa del país.

### 2.3 Un virus desde China

A finales de diciembre del 2019, se inició el reporte de casos de un grupo de personas enfermas con un tipo de neumonía desconocida, en la ciudad Wuhan del sur, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China. La Organización Mundial de la Salud (OMS) la reconoció como una pandemia global el 11 de marzo de 2020, donde ya había afectado a países Estados Unidos, España, Italia, Reino Unido y Francia, con más de 200.000 muertos. “El virus se transmite generalmente de persona a persona a través de las pequeñas gotas de saliva, conocidas como micro gotas de flügge, que se emiten al hablar, estornudar, toser o respirar. Se difunde principalmente cuando las personas están en contacto cercano, pero también se puede difundir al tocar una superficie contaminada y luego de llevar las manos contaminadas a la cara o las mucosas. Su período de incubación suele ser de cinco días, pero puede variar de dos a catorce días. Los síntomas más comunes son la fiebre, la tos seca y dificultades para respirar. Las complicaciones pueden incluir la neumonía, el síndrome respiratorio agudo o la sepsis”.

La pandemia ha tenido un efecto socioeconómico disruptivo. Se han cerrado colegios y universidades en más de 124 países, lo que ha afectado a más de 2200 millones de estudiantes. Un tercio de la población mundial se encuentra confinada, con fuertes restricciones de movimientos, lo cual ha conducido a una reducción drástica de la actividad económica y a un aumento paralelo del desempleo.

El primer caso de la pandemia de enfermedad por coronavirus en Chile se confirmó el 3 de marzo de 2020, cuando un médico de 33 años de la comuna de San Javier, Región del Maule, y que provenía de un vuelo procedente de Singapur fue internado en el Hospital Regional de Talca. A partir de este primer caso comprobado, el brote se expandió en el territorio nacional hasta alcanzar las dieciséis regiones del país.

El 18 de marzo el presidente Sebastián Piñera decretó el “estado de catástrofe” por 90 días, donde los trabajadores deben trabajar desde sus casas y muchas empresas debido a la forma de operar, han dejado de generar ingresos, esto ha afectado en mayor magnitud a pymes y empresas chicas, generado reducción de salarios y desvinculaciones. El 21 de abril y por tercera vez en lo que va del mes del aislamiento, más de 50 manifestantes se reunieron en la Plaza Italia de Santiago para quejarse de la desigualdad del país sudamericano. Ni la militarización, ni la cuarentena parcial parecen suficientes para frenar las protestas sociales en Chile.

Dado todos los antecedentes relatados anteriormente, se hacía importante visualizar la situación en mediano y largo plazo, en donde se viene un mayor deterioro del mercado laboral, un mayor grado de incertidumbre para la inversión, por lo que el impacto puede ser menor si el Gobierno trabaja de manera sinérgica con los entes reguladores y los privados, dentro de ellos Banco Santander, uno de los principales y más grandes de la industria bancaria chilena.

Claudio Melandri, Presidente del Banco Santander, expone al público cómo ha manejado esta situación, y da a conocer sus puntos de vista respecto a la crisis, donde indica que la situación actual ha tenido severos impactos sociales y económicos, donde se requiere que todos hagan sacrificios, para salir casi ilesos de esta pandemia. Por lo anterior, el Banco Santander ha implementado acciones para apoyar a sus clientes, incluyendo prórrogas y

refinanciamientos, además, ha sido una de las primeras empresas de las cuales anuncia, que sus colaboradores mantendrán sus puestos de trabajo, y sus salarios no se verán afectados.

### **3 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

En el anexo II se encuentra el detalle de los competidores.

### **4 Descripción de la empresa y propuesta de valor**

En este capítulo “¿Cómo seguir siendo competitivo?” puedan comprender el impacto que conlleva el factor de riesgo externo transversal de la industria como revueltas sociales y una pandemia mundial, y las posibilidades de respuesta de una entidad bancaria como el Banco Santander y todas las medidas tomadas para manejar de manera positiva este acontecimiento.

#### **4.1 ¿Cómo seguir siendo competitivo?**

#### **4.2 Áreas Claves**

El grupo identificó las siguientes como áreas clave que exigen atención inmediata del banco:

1. Gestión del Crédito: El flujo de caja de muchos consumidores y empresas disminuirá a medida que la menor demanda se traduzca en una disminución de los ingresos de las empresas y en despidos de empleados. Esto, a su vez, causará un aumento de los préstamos morosos tanto comerciales como minoristas, ya que los prestamistas luchan por hacer los pagos programados de intereses y capital. Sin embargo, hay medidas que los bancos pueden adoptar para mitigar esto, ayudando a sus clientes a sobrevivir y, potencialmente, a surgir con relaciones más fuertes con sus clientes:
  - Apoyar las acciones del gobierno
  - Iniciar programas de condonación y modificación de créditos
  - Prepararse para las pérdidas
  - Extender el crédito
  - Digitalizar para gestionar la demanda de refinanciamiento
2. Reducción de Ingresos: El valor de mercado del sector bancario cayó a un nivel inferior al de la crisis del 2008/09. Esto se debe a que el mercado ha tenido en cuenta la reducción de los ingresos a corto plazo de múltiples fuentes, entre ellas:
  - Menores márgenes de interés neto
  - Una caída en los ingresos por pagos
  - Una disminución de un financiamiento del comercio y de los pagos internacionales.

3. Servicio al Cliente y Asesoría: Un impacto a corto plazo de esta pandemia será la rápida modificación de las preferencias del servicio al cliente. Ahora los consumidores buscan manejar su vida financiera cada vez más a través de aplicaciones y de la banca en línea. ¿Cómo deben reaccionar los bancos ante este giro?
- Educar y entrenar a los consumidores
  - Minimizar los riesgos de infecciones físicas
  - Personalizar la asesoría a los consumidores
  - Apoyar virtualmente a los gerentes encargados de las relaciones con las PYMES
  - Acelerar las ventas y el servicio digital
4. Ajustes del Modelo Operativo, Control de Costos e Innovación: El impacto acumulativo de los tres puntos anteriores conducirá a un desajuste de los ingresos y gastos a corto plazo en el sector bancario. Los bancos deben responder con la mayor flexibilidad posible:
- Considere cuidadosamente las tareas de la "sala de guerra"
  - Examinar los gastos de los proyectos
  - Ser flexible con los proveedores y vendedores
  - Invertir en cosas que perduren más allá del virus.

Por lo anterior, también es importante considerar las siguientes cifras del 2019 en relación a la competencia.

Participación de mercado	Banco Santander	Banco BCI	Banco Chile	Promedio de la Industria
Captación	16%	19%	14%	No aplica
Colocación	17%	18%	15%	No aplica
MIN (Margen de interés neto)	4.4%	3.9%	4.48%	4.21%
ROE	16.7%	11.5%	16.3%	14.8%

<sup>1</sup>

Principales indicadores Macroeconómicos del país

Variable macroeconómica	Información
PIB proyectado al cierre 2020	Retroceso entre un 6.25% y 5.75%
IMACEC Agosto 2019 (anualizado)	Disminución de un 11.3%

<sup>1</sup> Información pública extraída de las memorias anuales al cierre del 2019 de Santander y sus principales competidores

IPC promedio 2020	3%
Desempleo agosto 2020	11.6%
Tasa de desocupados 2020	Aumento de un 44.3%

2

### 4.3 Medidas tomadas

#### 4.3.1 Hacia adentro

Para el Banco Santander su prioridad es velar por la salud de sus empleados, clientes y accionistas. Además, contribuir con el impacto económico que la pandemia ha provocado por el coronavirus. Para esto se ponen en marcha diferentes planes de contingencia en los países en los que opera, con el fin de proteger la salud de sus 200.000 empleados en el mundo.

Desde fines de febrero, el Banco ha tomado las medidas preventivas para evitar contagios entre sus empleados y clientes que visitan el Banco, pero cada vez que la pandemia ha tomado mayor fuerza, se han visto con la necesidad de ir aumentando las medidas para proteger la salud de sus empleados y garantizar la continuidad del negocio:

- Teletrabajo: El Banco cuenta con una alta tecnología lo cual permite que exista una buena comunicación y se pueda acceder desde los hogares a la red interna del banco.
- Oficinas: Se establecen horarios de atención y cierres selectivos.
- Edificios corporativos: Este punto es sobre el personal crítico el cual contribuye a la continuidad de las operaciones del Grupo. Las medidas que se han tomado, son; distanciamiento social, se han habilitado ubicaciones alternativas, se han segregado equipos, reforzado la limpieza y se ha reducido al mínimo el número de personas en los centros de trabajo.

A medida que los efectos de la pandemia se hacían más evidentes, el banco ha reforzado las líneas de atención al cliente en sus contact center y potenciado el uso de canales digitales, que gracias al esfuerzo de digitalización de Santander en los últimos años permiten realizar la mayor parte de las operaciones que los clientes necesitan. Desde el inicio de la pandemia, Santander ha sido muy activo para ofrecer soluciones a medida de las necesidades de sus clientes, ya sean particulares o empresas. Una de las prioridades es proporcionar liquidez a sus clientes, que en muchos casos están viendo sus ingresos mermados por la pandemia. Podemos citar lo que muestra la noticia del diario el Mercurio, en donde indica cómo ha incrementado las reprogramaciones de los créditos de consumo, superando los 1,15 millones de operaciones, lo cual ha traído consigo altos índices moratorios. (Revisar Anexo I; noticia- Diario Financiero).

<sup>2</sup> Información extraída de informe de política monetaria junio 2020 (IPOM) - Banco Central



### 4.3.2 Hacia el medio

#### 4.3.2.1 Algunas de las Acciones relevantes que ha realizado el Banco Santander en la primera etapa de la crisis fueron:

- El Banco Santander ha puesto a disposición de alumnos de educación superior de 60 casas de estudio, las becas de conectividad, que les permitirá tener acceso a este servicio y, de esta manera, poder continuar con sus clases desde sus hogares, mantener contacto con compañeros y profesores, y acceder a material de estudio en todo momento. Este beneficio permitirá que 10.000 estudiantes de universidades e institutos profesionales puedan acceder a sus clases de manera remota y facilidades para pagar sus créditos. Apoyar a las empresas en todos los mercados en los que opera aplicando con rapidez las medidas puestas en marcha por los distintos gobiernos (como líneas de crédito con aval público) y también ha puesto a disposición de los clientes distintas líneas de financiación con diferentes importes y condiciones. Todo esto ha venido acompañado de una flexibilización en las condiciones de financiación para las personas y empresas afectadas por la pandemia.

### 4.4 Funcionamiento inicial del Banco

#### Casos de impacto operacional en las sucursales del Banco Santander por el Covid-19 (marzo/ abril/ mayo/ junio):

- El 7 de abril, el 85% de las sucursales se encontraban abiertas y funcionando con normalidad (330 operando y 50 cerradas). En todas ellas se continuaba trabajando con la dotación mínima y las medidas de seguridad que ha implementado como el ingreso de un número acotado de clientes y mantener una distancia de 2 metros entre las personas, uso obligatorio de mascarillas en recintos del Banco, entre otros.
- El 09 de abril del 2020 de las 330 sucursales, 277 se encontraban operativas y atendiendo público, y 53 estaban oficinas están cerradas. De acuerdo a los protocolos que se implementaron, las sucursales quedaron funcionando con una dotación mínima y se permitió el ingreso de un número de clientes que logre mantener una distancia segura al interior de cada oficina. Claudio Melandri, siguiendo su compromiso de siempre, declaró: “atender a los clientes en forma impecable, estar disponibles en estos complejos momentos para el país y poner siempre primero en la lista la salud de los colaboradores y clientes”.
- La cifra creció día a día. Para el lunes 30 de marzo estaban habilitadas 6.800 personas para trabajar desde casa vía Citrix, Horizon o VPN. Por otra parte, el 99,4% de los profesionales del Santander en Chile disponían de Office 365 y Teams, lo que facilitó considerablemente el trabajo remoto.
- El 07 de mayo, se informó que cerca de un 60% de las personas estarían en cuarentena total. El último informe señaló que en el acumulado se sumaban 41 contagios a lo largo de esta coyuntura. El 18 de mayo, aumentaron los contagiados, 66 colaboradores contagiados, 19 de los cuales se recuperaron, lo que arrojó 47

casos activos. Por lo que se redujeron el número de oficinas abiertas a atención de público a cerca de 70% del total de sucursales.

Como banco líder, dentro de la gestión de los créditos Covid 19, en mayo 2020 Santander cerró con un robusto balance, que se expresa en más de 31.000 operaciones preaprobadas. De ese total, 10.500 tomaron la forma de solicitudes aprobadas, de las cuales sobre 8.000 corresponden a créditos efectivamente cursados.

- Al 15 de junio, el banco entregó más de 20.600 créditos con garantía estatal, de los cuales un 95% han ido a pequeñas y medianas empresas. Además, las autoridades del Banco Central dieron a conocer sus proyecciones actualizadas para la economía, confirmando que para el año 2020 el país experimentaría una severa recesión que estimó manifestarse en una caída de la actividad entre -5,5% y -7,5%. Se trata de un escenario complejo el cual exigió al país multiplicar los esfuerzos. También a la fecha se contaba con 8000 colaboradores trabajando desde sus casas, con la modalidad de trabajo remoto.<sup>3</sup>

## 5 Conclusiones

### 5.1 Escenarios posibles para el 2021

#### **¿Cómo se ve la situación del país en el 2021 y que estrategias competitivas adoptará el grupo Santander?**

El Covid-19 ha dejado claro que es necesario e imprescindible recuperar la actividad laboral, además el teletrabajo es posible adaptarlo como una alternativa formal. En este tiempo de pandemia se ha visto que los trabajadores son capaces de cumplir con sus labores desde sus hogares, lo cual hace verlo como una oportunidad de beneficio tanto para los empleadores como para las organizaciones, ya que se ha mostrado como una alternativa eficaz y productiva.

**El equipo de trabajo comenzó a revisar los antecedentes proporcionados por la gerencia con la inquietud puesta donde se vieron de frente con un escenario hostil.** “Se proyecta un complejo 2021, con un desempleo cercano al 20%, una disminución en la actividad económica del 15%, un PIB que se contraerá entre un 2.1% a un 7%, sumándole a lo anterior la crisis institucional del Gobierno, sobre la cual se especula que se agudizará con la normalización de las cuarentenas, una vez que sea superada la pandemia” (Extracto de Diario Financiero - sección Economía 29 de abril 2020).

El Covid-19 ha generado la necesidad recuperar la actividad laboral, que a su vez ha fortalecido en varias industrias la modalidad de teletrabajo, la cual se adapta como una alternativa formal para poder cumplir con las obligaciones laborales desde el hogar. Lo

---

<sup>3</sup> Información extraída de comunicados internos de Cladio Melandri Presidente del Banco Santander-Chile

anterior se ha visto como una vía para enfrentar la crisis, estableciendo un acuerdo mutuo de confianza relacional entre el empleador y funcionario, generando una gran oportunidad eficaz y productiva de beneficio mutuo.

Dentro de las ventajas del teletrabajo, podemos destacar una mejora en la calidad de vida de los empleados, aumentando su motivación, creciendo su productividad en hasta un 20%, suponiendo un ahorro importante para la empresa, que a su vez aumenta los beneficios, reduce las ausencias laborales, mejoras medioambientales ya que se evitan desplazamientos hasta la oficina, también facilita la adopción de nuevas herramientas tecnológicas en la empresa con sus respectivos sistemas de ciberseguridad.

El retorno laboral llegará y los colaboradores retomarán su rutina de trabajo, la cual será con una serie de restricciones y normas de seguridad, todo con el objetivo de poder dar marcha a recuperar la economía la cual ha quedado maltratada tras esta contingencia. Para Banco Santander es vital continuar aplicando las medidas de seguridad, con la finalidad de evitar un rebrote del virus, estas medidas deberán ser adoptadas hasta tener una vacuna. Para esto, se establecerán horarios y turnos de trabajo, que eviten aglomeraciones, se deben intensificar las ventilaciones, mantener dos metros de distancia de seguridad entre empleados, evitar la presencia en espacios comunes, limitar el uso de comedores, vestuarios y ascensores, eliminar reuniones y viajes que no son esenciales, aumentar la limpieza y desinfección de los espacios y superficies de trabajo, incrementar las medidas de higiene y garantizar los equipos de protección individual como mascarillas y guantes.

Para la implementación en la organización se ha tenido que capacitar constantemente y de manera intensiva a las diferentes áreas para lograr los índices óptimos de productividad requeridos por la organización para así mantener su posicionamiento y participación de mercado. Además de lo anteriormente señalado, se desprende el capacitar sobre ciberseguridad, para que los empleados puedan trabajar de manera remota y segura sin exponer la información de los clientes, reduciendo posibles riesgos al máximo.

Los expertos aseguran que el retorno a la normalidad será gradual, el cual retomará la presencialidad del trabajo, sin embargo, se ha generado una nueva cultura de trabajo remoto, la cual ha llegado para quedarse de manera definitiva en la banca y en la cultura general empresarial” (Extracto de comunicados internos transcritos de Banco Santander).

## **6 ¿Y cómo seguir?**

Mientras el grupo analiza la complejidad del escenario buscando determinar las diferentes aristas de la decisión a tomar, de sorpresa Claudio Melandri recibe un email en su bandeja directamente desde Madrid, España: ” Estimado Claudio, Chile es un punto estratégico para la diversificación del negocio, por lo que me interesa que tomen una decisión en cuanto a la estrategia a implementar para el segundo semestre del 2020, ¿seguiremos invirtiendo en los workcafe o destinamos los recursos a inversión tecnológica?, necesito una respuesta para mañana a las 9:00 am. Cuentas con todo mi apoyo, quedo atenta a tus comentarios. Ana Botín, Country Head Global Banco Santander”

En ese momento, Claudio Melandri y su equipo se vieron bajo la insostenible presión de tomar una decisión: ¿Era el momento de pensar en la manera de ir regresando paulatinamente a una modalidad de operación previa a las crisis o cambiar el modelo de funcionamiento de manera radical y apuntar a revolucionar la forma de hacer banca? ¿Qué criterio debería aplicarse para decidir? ¿Existe claridad sobre cuál es nuestro punto de partida para ello?

## 7 Anexos

### 7.1 Anexo I- (Integrantes del Sistema Bancario Chileno)

#### *Bancos establecidos en Chile:*

- Banco de Chile (Opera también como Banco Edwards y CrediChile)
- Banco Internacional
- Scotiabank Chile (opera también como Banco del Desarrollo)
- Banco de Crédito e Inversiones –BCI (Opera también como TBanc y Banco Nova)
- Banco Bice
- HSBC BANK
- Banco Santander
- Itaú Corpbanca
- Banco Security
- Banco Falabella
- Banco Ripley
- Banco Consorcio
- Scotiabank Azul (Ex Banco Bilbao Vizcaya Argentaria -BBVA)
- Banco BTG PACTUAL Chile

#### *Sucursales de bancos extranjeros:*

- Banco Do Brasil S.A
- JP Morgan Chase Bank
- Banco de la Nación Argentina
- MUFG Bank
- China Construction Bank
- Bank of Chile

#### *Bancos estatales*

- Banco Estado

## 7.2 Anexo II- (Segmentación de la industria)

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>
Bancos Globales grandes	Óptimos niveles de eficiencia y destacada segmentación de los negocios a través de los diferentes productos y servicios.
	Nivel de diversificación moderada y de relación forzada
	Adquisiciones y fusiones para aumentar la cartera de clientes
	Mantener posición relevante en cuanto a participación de mercado y expansión a nuevos mercados
	Fortalecimiento de las divisiones de consumo
Bancos Global medianos	Estructura enfocada a costos
	Oferta multiproductos
	Adquisiciones para aumentar cuota de mercado
Bancos diferenciación altos ingresos	Enfoque en diferenciación
	Estructura costos promedio de la industria
	Mayores niveles de ingresos por filial en comparación con la industria
Bancos de nicho	Liderazgo en costos, enfocados a diferenciación
Bancos extranjeros de nicho	Liderazgo en costos

Tabla 1: Segmentación de la industria

**NOTA:** Análisis de la Industria" está en la parte I

## 8 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>