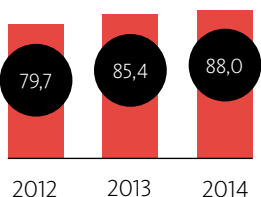


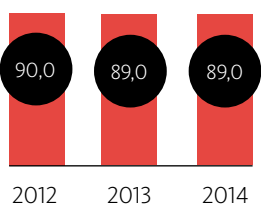
Avances del Plan Estratégico

EVOLUCIÓN SATISFACCIÓN CLIENTES (BENCHMARK CORPORATIVO) (%)

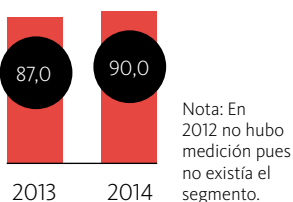


EVOLUCIÓN SATISFACCIÓN CLIENTES POR SEGMENTO (%)

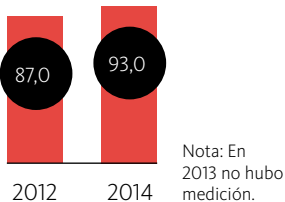
PERSONAS



SELECT



PYME



1. Calidad de Servicio

El primer objetivo del plan estratégico es situarse como referente en materia de calidad de servicio. Aumentar los índices de satisfacción y cumplir con el objetivo de ser el banco más valorado por los clientes es un propósito por el que se ha venido trabajando los últimos tres años y que ha significado adecuarse a clientes más exigentes y tecnologizados.

Desde que se inició el proyecto de transformación en 2012 se han desarrollado numerosas iniciativas tendientes a mejorar la calidad de servicio. En 2014 las principales medidas fueron un nuevo modelo de atención en sucursales, la expansión del modelo Select, la profundización de la Sistemática Comercial y de NEO CRM, un banco disponible 24/7 a través de la multicanalidad, derivación telefónica en VOX sucursales, mejoras en procesos y nuevas herramientas comerciales. A esto se suma una oferta de productos y servicios acorde a las necesidades de los clientes. El impacto de estas medidas ha comenzado a dar sus frutos y los indicadores de 2014 así lo avalan.

La satisfacción de los clientes (notas 5, 6 y 7) se ha elevado sistemáticamente. De esta forma, llegó a un 88% en 2014, según el estudio benchmark de satisfacción de clientes. En 2013 dicho indicador fue de 85,4% y de 79,7% en 2012. Esta evolución implicó acortar la brecha con la competencia relevante en términos de satisfacción neta (el Gap con la competencia relevante pasó de 15 a 13 puntos porcentuales).

Asimismo, la satisfacción de los clientes por segmento arrojó para 2014 un resultado de 89% para Personas, 90% en Select y 93% en Pyme.

Satisfacción por Canales

En cuanto a la satisfacción por canal, Internet se mantuvo como el más valorado entre los clientes con un 99% ; VOX o Call Center también conservó un 94% de satisfacción neta, cifra que en el caso de Oficinas llegó al 90%, reflejando un incremento de dos puntos porcentuales respecto al mismo período anterior (considera las notas 5, 6 y 7).

Reclamos Ante Organismos Reguladores

La estrategia orientada a mejorar la experiencia de los clientes y promover relaciones de confianza ha impactado positivamente el posicionamiento de Banco Santander ante los organismos reguladores.

De acuerdo a la información disponible si comparamos nuestros resultados del cuarto trimestre de 2013 con igual período de 2014, estos se mantienen estables, al pasar de una tasa de 0,8 reclamos por cada 10 mil deudores, a 0,9 reclamos por cada 10 mil deudores.



SATISFACCIÓN NETA



Oficinas: 90%

Crecimiento positivo en el último año. ↑



Internet: 99%

Crecimiento positivo y sostenido en el tiempo. ↑



VOX: 94%

Se mantienen resultados. =

En cuanto al Sernac Financiero, el primer semestre de 2014 el organismo regulador modificó su metodología de medición, ponderando con una nota la cantidad de reclamos recibidos con las respuestas positivas que entregamos a nuestros clientes. Corrigiendo la cifra del primer semestre de 2013 bajo esta nueva metodología, Banco Santander disminuyó en 28% la tasa de reclamos, ya que bajó la tasa de 5,0 en el primer semestre de 2013 a 3,6 en igual período de 2014. Con respecto a la competencia relevante, Banco Santander se posicionó en tercer lugar.

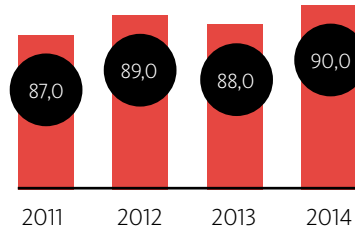
Cabe destacar que en esta nueva metodología, el Sernac Financiero sólo considera los reclamos relacionados a deudas, descartando los asociados a otros productos financieros.

Reclamos por Canal

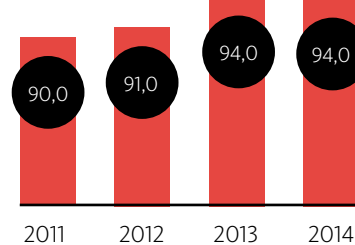
Los canales remotos se han transformado en los principales receptores de quejas de clientes en Banco Santander. El Call Center o VOX se ha mantenido como el principal canal para la recepción de reclamos, concentrando un 50,7%. La participación de Internet en el ingreso de reclamos llegó al 18,3%, mientras que en sucursales se recibieron un 23,4% de los mismos.

EVOLUCIÓN DE SATISFACCIÓN POR CANAL %

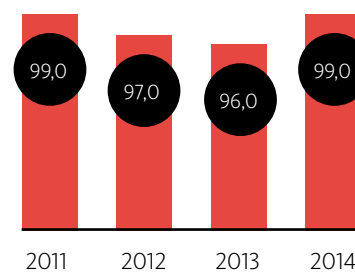
OFICINA



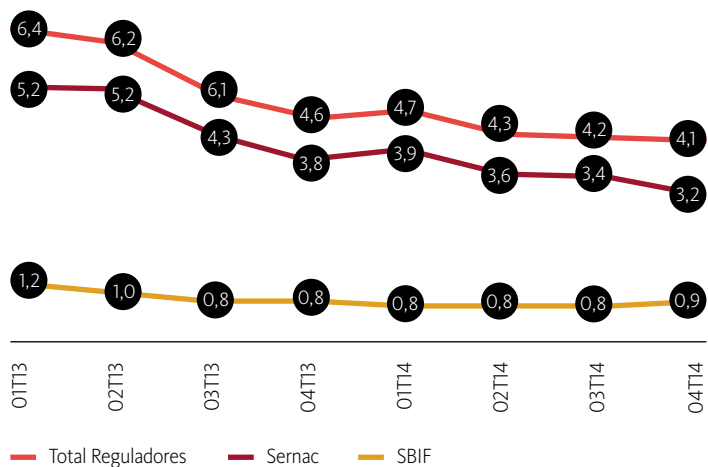
VOX



INTERNET PERSONAS

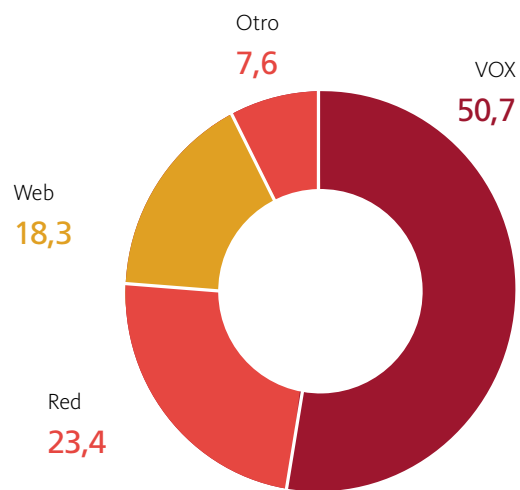


RECLAMOS* POR TIPO DE REGULADOR
(cada 10 mil deudores)



(*) Según cifras internas de Banco Santander que incluyen todos los reclamos recibidos por los organismos reguladores durante dicho periodo.

PARTICIPACIÓN INGRESO RECLAMOS SEGÚN CANAL
(%)



2. La Mejor Banca Comercial

El segundo objetivo estratégico del banco es contar con la mejor banca comercial. A este respecto, en 2014 se realizaron importantes innovaciones para fortalecer el Plan de Transformación Comercial y posicionar a Banco Santander como una institución simple, personal y fair.

Nuevo Modelo de Atención

Uno de los pilares de la transformación en Banco Santander es el diseño de un modelo de gestión especializada. El año 2014 fue un período de consolidación de la estrategia de segmentación, que ofrece una propuesta de valor diferenciada a cada segmento, reflejando los cambios socioeconómicos que ha experimentado el país en la última década. Los focos fueron la expansión de sucursales Select y el lanzamiento de un nuevo modelo de atención para clientes de Banca Personas en la red tradicional. Estas iniciativas buscan mejorar la experiencia de servicio de nuestros clientes, profundizando lo que se ha hecho de modo de convertir a Banco Santander en el banco principal para los distintos segmentos.

Santander Select

Como resultado de este trabajo, al cierre de 2014, un 49% de los clientes del segmento Select había migrado al nuevo modelo de atención. Este incluye una amplia red de oficinas exclusivas, una asistencia multicanal preferencial e integrada, a través de VOX, Web Select y Mobile, productos únicos en el mercado y ejecutivos especialistas con carteras reducidas que ofrecen un servicio preferente y personalizado. La ampliación en la cobertura implicó la apertura de 9 nuevas sucursales durante el año y al 31 de diciembre de 2014 estaban operando 54 oficinas Select con una oferta homogénea en todo el país. Asimismo, el número de clientes de este segmento creció un 9,4%.

La consolidación del modelo Select ha tenido dos grandes impactos: en primer lugar, ha generado buenos resultados en la satisfacción

de clientes de este segmento, la que subió de 87%, a diciembre de 2013, a 90% a la misma fecha del año 2014.

En segundo lugar, se logró una importante dinámica de crecimiento de clientes con inversión, además de una mejora en el mix del portafolio, aumentando en 51% los saldos de inversión en productos de mayor rentabilidad.

Banca Personas

En la misma línea está la apertura en 2014 de una sucursal piloto en Providencia que cuenta con espacios de atención especializados para los segmentos de Banca Personas y que el próximo año se extenderá a Pymes. Se trata de un nuevo modelo de distribución en la red tradicional, que se caracteriza por ser más simple, diferenciado por segmentos, con una oferta de canales integrada y rentable, y con altos estándares de calidad. Apunta a cuatro objetivos: mejorar la gestión del flujo de personas en la sucursal, potenciar la multicanalidad y autoatención en las oficinas; especializar los modelos de atención adecuándolos a las necesidades específicas de cada cliente y, finalmente, agilizar los procesos y mejorar el control interno.

Al cierre del año este modelo ya se había hecho extensivo a otras 6 sucursales. El impacto de esta nueva forma de atención se reflejó en la satisfacción neta de los clientes que ascendió a 90% en 2014 y también en la percepción de rapidez en la atención, que llegó al 96% al término del año.

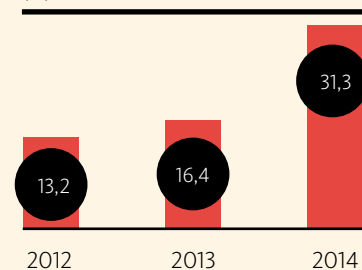
Esta sucursal cuenta con un administrador de flujo integral y un ejecutivo de servicio al cliente, un rol nuevo que ha tenido altísimos niveles de aceptación, con una evaluación promedio de 93% en calidad neta. El sistema está integrado con NEO-CRM, para identificar, priorizar y direccionar la atención. Permite generar alertas al ejecutivo para aprovechar tiempos de espera, derivar al cliente entre los distintos roles de atención como ejecutivos, mesón o cajas. Para potenciar el uso de los canales remotos y la auto atención la sucursal tiene una Zona Fácil con terminal web, VOX, terminal de auto servicio y cajeros automáticos que permiten realizar depósitos en efectivo.

Multicanalidad

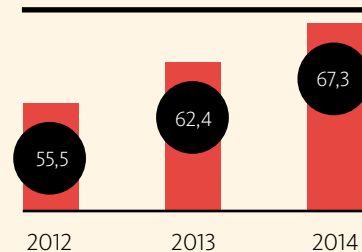
La multicanalidad es otro de los pilares del Plan de Transformación para mejorar la Banca Comercial. Banco Santander la ha impulsado con fuerza, para estar a disposición del cliente todos los días del año, a cualquier hora, a través de internet, Office Banking, aplicaciones móviles y VOX. Esta estrategia, medida en la derivación comercial y transaccional, ha evolucionado positivamente como resultado de las iniciativas de promoción, optimización de procesos y habilitación de nuevos servicios.

Al cierre de 2014, el 82,4% de las transacciones operativas efectuadas por los clientes de todos los segmentos se efectuaron a través de estos canales, cifra que se compara positivamente con el 78,3% de 2013. En materia de transacciones comerciales, la contratación de productos de crédito y cuentas corrientes subió de 29% en 2013 a 35% en 2014.

EVOLUCIÓN DEL USO DE CANALES WEB MOBILE Y APP (%)



AUMENTO DE LA CONTACTABILIDAD TOTAL A TRAVÉS DE CANALES DIGITALES (%)



EVOLUCIÓN USO DE CANALES DIGITALES POR SEGMENTO

	2014	2013
Select	80,0%	77,5%
Red	67,3%	62,6%
Banefe	23,5%	19,1%
Pyme	60,2%	56,9%
BEI	81,0%	79,5%
GBM	71,0%	69,3%

Internet Home Banking

WWW.SANTANDER.CL

Nuestra banca por internet sigue siendo la más valorada del mercado y contiene atributos como la segmentación de la oferta de valor, que son únicos en el mercado. En 2014 fue reconocida nuevamente por la revista Global Finance como el mejor sitio web para personas en Chile y como la mejor página de Latinoamérica en oferta de productos financieros y pago de cuentas. Este reconocimiento destaca atributos como la estrategia para atraer y dar un buen servicio en línea a los clientes, la respuesta de los clientes a la utilización de los servicios que se ofrecen en la web, el aumento del número de clientes en línea, variedad de la oferta de productos, beneficios, diseño y funcionalidad.

Mensualmente es visitada por 16 millones de personas, incluyendo clientes y no clientes. Diariamente atiende a 300 mil clientes que efectúan 1,2 millones de transacciones. El 80,9% de los clientes cuentacorrentistas se atiende a través de internet y un 72,4% de los clientes totales (con cuentas activas) efectúa algún tipo de transacción financiera. La seguridad, la claridad en los mensajes desplegados, la variedad y cantidad creciente de operaciones y consultas que permite realizar, son los principales atributos que destacan los usuarios de nuestra página web.

Lo anterior ha ido acompañado de un fuerte posicionamiento de Cuentas Claras 2.0, el primer Personal Finance Manager que ha lanzado un banco en Chile, y el primero del Santander a nivel mundial. Este servicio web creado en 2013 permite clasificar los gastos mensuales de cuentas y tarjetas por ítems y administrar presupuestos en todas las partidas. También permite mantener una historia detallada de gastos hasta 12 meses atrás, hacer presupuestos por categoría y controlar su evolución en forma diaria.

Al cierre de 2014 más de un 30% de los clientes cuentacorrentistas utilizaba esta aplicación para controlar sus finanzas personales.

Internet Office Banking

WWW.OFFICEBANKING.CL

En esta misma línea continuó fortaleciéndose Office Banking, la plataforma electrónica para empresas y Pyme que ofrece múltiples servicios en línea: transferencias hacia cuentas de Banco Santander y otros bancos; transferencias masivas en línea como remuneraciones y pagos a proveedores; pagos en línea a través del botón de pago de Banco Santander, que se encuentra en las páginas SII, TGR, Previred y otros comercios.

En 2014 se incrementó su uso transaccional por parte de los clientes empresa, llegando a más de 6,5 millones de transacciones financieras, por un monto promedio mensual de US\$ 26.032 millones. Al 2014 alcanzó una penetración de 70,22% y la satisfacción neta con este canal subió de 69% en 2013, a 72% en 2014 (Adimark).

Internet Mobile

La nueva Aplicación Móvil de Banco Santander en versiones diferenciadas para Smartphones y Tablets ha alcanzado altos índices de penetración. A fines de 2014 un 38% de los clientes con cuenta corriente realizaba transacciones y consultas a través de estos canales móviles, la cifra más alta de Santander a nivel mundial. Esto ha favorecido la disponibilidad del banco las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Para potenciar estas plataformas, Banco Santander les ha incorporado nuevas funcionalidades como movimientos de cuenta corriente, imágenes de cheques, compras a través de tarjetas de crédito online, transferencias, pagos y beneficios geo referenciados. Además, durante el año agregó otras innovaciones de gran relevancia para los clientes: visualización del estado de cuenta de las tarjetas de crédito, los últimos movimientos realizados y la denominada "DAP 24/7", que permite tomar depósitos a plazo durante las 24 horas del día.

Innovaciones en VOX

Uno de los hitos en 2014 fue el cambio integral en VOX que implicó la aplicación de un modelo de servicio completamente renovado.

El nuevo modelo en esta plataforma telefónica, considera la certificación de ventas y un sistema de monitoreo de la atención. También se abordó la segmentación de ejecutivos y se ampliaron las atribuciones de venta de productos como apertura de cuentas, créditos de consumo, líneas de crédito y aumentos de cupo.

Los avances en VOX son muy relevantes, ya que cada semestre el 50% de los clientes se comunica a través de este canal. En promedio se recibieron 880 mil llamados de clientes por mes, cifra que bajó levemente respecto a 2013 debido a la potenciación de los canales digitales. Tiene un cumplimiento de 86% en el nivel de servicio, cuenta con 1.000 ejecutivos de atención y mensualmente se realizan más de 3.200 ventas de consumo. Se trata de un canal de excelencia, que reflejó una satisfacción de 94% en 2014 (incluyendo notas 5, 6 y 7).

En abril de 2014 partió VOX Sucursales, un plan piloto de derivación telefónica de las llamadas que los clientes de rentas medias realizan a sus ejecutivos. La atención telefónica es realizada por personal especializado que

cuenta con una alta capacidad de resolución, gestiona solicitudes en línea y entrega asesoría al cliente. Un 70% de las consultas se resuelve al momento del llamado.

Si aun así el cliente solicita hablar con su ejecutivo de cuentas, se ingresa una alerta a NEO CRM para que este devuelva la llamada. Gracias a estas medidas, se logró que el nivel de llamadas devueltas durante el día en 2014 llegara al 95%. Se trata de un nuevo paso en el plan de transformación que busca entregar una atención de alta calidad a los clientes y alivianar la carga de los ejecutivos. Al cierre del año se encontraba operativo en el 90% de las sucursales de Santiago.

Aumento de Atribuciones en Cajas

En lo que respecta a la atención a través de cajas también se modificaron algunos procesos para mejorar la experiencia y satisfacción del cliente en su contacto con el banco. Se le entregaron mayores atribuciones a los cajeros en relación al pago y giro de cheques, sin necesidad de consulta al ejecutivo. Además se incorporó la posibilidad de emitir vales vistas y realizar operaciones de compra y venta de dólares.



50% de la cartera de clientes se comunica con VOX



880 mil llamados mensuales
40 mil diarios



1.000 ejecutivos de atención telefónica a disposición

Santander Trade

En mayo se lanzó Santander Trade, una plataforma virtual corporativa para que los clientes Pymes y Empresas tengan todo lo necesario para abrir sus negocios en el extranjero.

Esta herramienta gratuita aglutina información que antes se encontraba dispersa y permite al cliente seguir desde el inicio el proceso de internacionalización de su negocio. Posee información de todos los sectores económicos en más

de 180 países, desde aranceles a marcos regulatorios, legislación en cada territorio, convertidor de divisas, etc. También hay acceso a bases de datos de importadores y exportadores y a más de un millón de licitaciones en todo el mundo, además de una gran cantidad de datos de utilidad para gestionar operaciones en el exterior.

A través de este módulo de comercio exterior Banco Santander busca dejar de ser solamente un proveedor de servicios y

ayudar a los clientes de estos segmentos a relacionarse con otros mercados, aprovechando su presencia en 30 países.

Junto con el portal, se creó el Club Santander Trade. La membresía es gratuita, y permite acceder a numerosos beneficios y ofertas: un directorio de empresas con más de 10 mil potenciales socios y descuentos exclusivos, seminarios online, ayuda para detectar oportunidades de negocio y una amplia red de contactos.

En 2014, Banco Santander implementó una serie de medidas para mantener el buen servicio en su red de cajeros automáticos y poder subsanar las dificultades generadas por el incremento en los ataques a estos dispensadores.

Cajeros Automáticos

La red de ATMs de Banco Santander cuenta con 1.645 máquinas distribuidas a lo largo del país, lo que equivale a un 21,3% del parque de cajeros de Chile y cerró el año con un uptime o disponibilidad de 92%, por encima del promedio de la industria. Mensualmente se realizan 11 millones 600 mil transacciones, lo que equivale a un 33,1% de las operaciones efectuadas en el parque de cajeros de toda la industria.

La información sobre robos entregada por la SBIF al cierre de noviembre de 2014 reflejó una caída del 28% en el caso de Banco Santander, mientras que la industria, sin Santander, mostraba un crecimiento de un 78% en ese mismo período. Santander es el único banco que apostó por el entintado de los billetes en caso de robo, estrategia que ha sido efectiva, según muestran las cifras. La satisfacción neta promedio fue de 71,4% en 2014.

Crece Supercaja en tu Barrio

Para facilitar el acceso a dinero en efectivo en la temporada de verano 2014-2015, Banco Santander y Multicaja sellaron una alianza mediante la cual los clientes con tarjeta de débito de cuenta corriente Santander o cuenta vista Banefe, pueden girar desde más de seis mil almacenes y minimarkets asociados, ubicados a lo largo de todo el país, que disponen de una "Supercaja en tu Barrio". El monto máximo de giro es de \$100 mil diarios, siempre y cuando los comercios dispongan de tal suma. Por otra parte, pueden efectuar depósitos hasta \$150 mil, consultar saldo, pagar cuota de créditos o de cuentas y servicios,

entre otros. Esta alianza proyecta llegar a los nueve mil puntos de atención a fines de 2015.

Además, a través de Transbank los clientes de Banco Santander pueden pedir vuelto sin cargo alguno, al usar su tarjeta de débito.

Sistemática Comercial y Neo CRM

En 2014 se reforzó la Sistemática Comercial, un pilar fundamental de la transformación.

La Sistemática Comercial se ha convertido en una nueva forma de trabajar que ha cambiado favorablemente la experiencia de los clientes y la calidad de vida de los equipos comerciales.

Durante el año 2014, el 74% de las promociones y movimientos de ejecutivos de cuenta se realizó cuidando la permanencia mínima definida, valorando así la adquisición de experiencia en una misma posición.

La Sistemática se sustenta en tres pilares: un modelo de venta y coaching, definición de roles y tareas y NEO CRM.

NEO CRM es una herramienta de gestión fundamental para la Sistemática Comercial, ya que proporciona una completa información sobre el cliente, lo que hace posible anticiparse a sus necesidades y ofrecerle servicios y productos pertinentes y adecuados a su perfil. Los ejecutivos y supervisores pueden ver los avances, orientar el trabajo y generar una planificación diaria. Esto ha impactado positivamente en la productividad y facilitado notoriamente el trabajo de los equipos.

En 2014, NEO CRM se expandió para cubrir nuevos perfiles de usuarios con NEOX, NEO Banefe, NEO Select, NEO Inversiones, NEO Pyme, NEO BEI y NEO ONE, con

lo cual aumentó la cobertura de 2.300 a 5.500 personas y creció el número de funcionalidades que ofrece, alcanzando más 450 soluciones distintas.

NEO PYMES

Esta herramienta es una de las iniciativas más importantes del año para este segmento, que incorpora y orienta sus funcionalidades, aplicaciones y desempeño en el mundo Pyme. Permite al ejecutivo mayor eficiencia, rapidez y apoyo en la gestión de los clientes.

NEO BANEFE

Es una plataforma de gestión creada para la atención de clientes Banefe, con aplicaciones y funcionalidades orientadas a este segmento. Compuesto por 6 módulos, busca integrar todas las herramientas en un solo soporte para ofrecer una solución sustentable que apoye la labor del ejecutivo e incremente la satisfacción de sus clientes. Es usado por el 97% de los ejecutivos Banefe.

NEO ONE

Es una herramienta de apoyo para los supervisores de la red: consolida todas las gestiones del día a día en un solo lugar, permite conocer y gestionar el equipo de trabajo de manera rápida y simple, identificar a los clientes de la cartera y las oportunidades de negocios existentes, conocer los resultados del equipo, y trabajar de acuerdo a los protocolos y metodologías de la Sistemática Comercial.

NEO BEI

Creada para cumplir con las necesidades de la Banca Empresas e Instituciones, NEO BEI se basa en tres pilares fundamentales: Gestión de Clientes, Planificación de Tareas y Atención de Clientes, siendo una herramienta simple, intuitiva y práctica.

NEO INVERSIONES

Es una plataforma diseñada para cumplir con los objetivos del equipo de gestores de inversión. Consta de diversas funcionalidades que apoyan la gestión y rentabilidad de la cartera de clientes de alto patrimonio. Entre ellas destacan: distribución de carteras según cuadrantes, cartola consolidada de productos de inversión de cada cliente con el dato de rentabilidad de producto y de cartera, propuestas para clientes carterizados y no carterizados que buscan entregar el porfolio adecuado de productos para cada perfil de inversión.

NEOX

La funcionalidad y flexibilidad de esta herramienta ha permitido que también se integre a los canales. En 2014 se desarrolló una plataforma para VOX denominada NEOX, esta herramienta busca simplificar la atención de llamados de clientes que son derivados a la plataforma de servicios. Fue creada para facilitar la atención, con inteligencia, simplicidad y rapidez, permitiendo detectar al cliente, origen de llamada y validaciones en forma automática. Además incorpora todo el modelo de atención del cliente desde el inicio al final de la llamada, con lo cual se obtiene información estadística de la traza del cliente, motivos de llamados y estándares de atención.

Cambios en Operaciones

Durante 2014 se trabajó sobre tres ejes de enorme relevancia:

- **Calidad de datos_** la información sobre el cliente es un tema estratégico por lo que se ha desarrollado un trabajo de gran envergadura para resguardar, enriquecer y administrar adecuadamente dicha información.
- **Potenciar la transaccionalidad_** el traspaso creciente de transacciones físicas a transacciones electrónicas ha exigido robustecer y mejorar estos sistemas para garantizar operaciones cada vez más rápidas y seguras.

- **Multicanalidad_** para conseguir procesos rápidos y simples y potenciar la transaccionalidad es necesario poner a disposición de los clientes los canales adecuados cuidando el control interno y los aspectos normativos.

En concordancia con lo anterior, en 2014 Banco Santander concentró en una sola área el diseño de todos los productos y procesos. Este nuevo modelo en la cadena de servicio integró a los equipos de desarrollo y post venta con los de operaciones con el fin de alinear los procesos desde la perspectiva del cliente, estableciendo mecanismos adecuados de coordinación y control de la oferta de productos.

A lo anterior se sumó otra iniciativa destinada a mejorar el nivel de servicio y robustecer la gestión en las sucursales. Se trata de la incorporación de un jefe de operaciones en cada oficina encargado de asegurar el control interno, el cumplimiento de las normativas y facilitar la gestión. Este modelo contempla integrar un responsable de esta materia en todas las oficinas del Banco, etapa que finalizaría en 2016.

Socio Estratégico para las Pymes

Las Pymes son un segmento prioritario para Banco Santander, por lo que se han generado una serie de acciones y diseñado diversas herramientas para fortalecer la relación con estos clientes. El ordenamiento de la cartera, el mejoramiento de los canales complementarios y una adecuada oferta de valor, con ajuste en productos y precios han concentrado el mayor esfuerzo.

La segmentación y el tratamiento diferenciado han permitido que a fines de 2014 alrededor de un 90% de los clientes esté atendido por un ejecutivo especializado.

Otros avances importantes fueron el lanzamiento de NEO PYME, que incluye un módulo de sistemática para una gestión más adecuada a los requerimientos de este grupo de clientes; un nuevo modelo de precios, que premia la vinculación del cliente con el

banco; y mejoras introducidas a nuestro Plan Transaccional, simplificando su contratación y entregando descuentos por la utilización de los productos comprendidos dentro de la oferta.

Asimismo, se lanzó Garra PYME una plataforma para el ingreso de propuestas de riesgos que permite la gestión adecuada de los clientes del segmento. Esta plataforma posibilita la incorporación de mayor y mejor información pertinente, agilizando los procesos de crédito para nuestros clientes Pyme.

Créditos con Garantías Estatales

Banco Santander continuó apoyando la estrategia de crecimiento de los clientes del segmento Pymes a través de instrumentos de crédito con garantías estatales. Estos productos permiten financiar capital de trabajo, operaciones de comercio exterior, inversiones en activos fijos o refinanciamiento para la empresa, ofreciendo mejores condiciones de plazos y montos para nuestros clientes Pymes. Del stock de préstamos Pyme, un 25% está representado por este tipo de créditos.

Los productos de financiamiento con garantías estatales son:

- **SGR_** herramientas de financiamiento de corto y mediano plazo diseñadas para cubrir necesidades tales como capital de trabajo, inversión y consolidación de deudas. El atributo de esta garantía es que la SGR funciona como aval de la empresa, lo que implica mejoras en las condiciones crediticias y de liquidez.
- **FOGAPE_** garantía estatal destinada a capital de trabajo e inversión. Puede ser solicitada a un plazo máximo de 10 años.
- **CORFO_** garantía estatal en pesos, destinada a proyectos de inversión en bienes muebles o inmuebles y capital de trabajo en donde se considera una cobertura con un límite de UF 9.000 por garantía.

3. Un Nuevo Modelo para Empresas

El tercer objetivo estratégico definido por el banco es potenciar el negocio de empresas. Para ello a mediados de 2013 se resolvió crear la División Banca Empresas e Instituciones (BEI), separándola de la Banca Comercial. Esto en el entendido que había un margen por avanzar poniendo un mayor foco en las empresas y brindándoles a éstas un nuevo modelo comercial. Es así como durante 2014 se extendió el proyecto de transformación comercial hacia el segmento BEI.

Los resultados han sido muy beneficiosos, al punto que BEI permitió que Banco Santander ganara en cuota de mercado, en rentabilidad y en calidad de riesgo. Los índices son positivos en los cuatro segmentos de la división -Empresas, Grandes Empresas, Banca Institucional y Banca Inmobiliaria-, y así también en todas las regiones y canales.

El nuevo modelo comercial implicó una serie de cambios, desde la formación de los ejecutivos hasta los espacios físicos de atención. Durante 2014 se inauguraron ocho Centros de Empresa, unidades de negocio especializadas pensadas para las necesidades de los clientes empresa y atendidas por ejecutivos formados con ese fin.

La finalidad de los Centros de Empresa es mejorar el servicio al cliente, obtener una mayor rentabilidad y, en una segunda fase, acelerar el crecimiento, cuestión que ya se ha manifestado en el hecho de haber triplicado los clientes del nuevo segmento.

ESCUELA BEI

El nuevo modelo también contempla la formación continua de ejecutivos que estén capacitados para poder entregar una atención integral. Para esto se creó la Escuela BEI,

instancia que entrega las herramientas necesarias para que nuestros ejecutivos puedan ofrecer un servicio de asesoría a sus clientes.

La Escuela BEI se trata de un proceso de formación continua en donde los mejores relatores internos forman al resto de los equipos, a partir de módulos temáticos y de productos. Durante 2014, se hizo foco en las jefaturas y los ejecutivos -cerca de 300 personas pasaron por la Escuela BEI. En 2015, se espera ampliarla a los asistentes comerciales y al personal de riesgos.

ESTILO BEI Y NEO CRM EMPRESAS

Luego de seis meses de trabajo, en el que se analizaron las mejores prácticas internas tomando como referencia aquello que hacen los ejecutivos más eficientes, BEI lanzó una sistemática comercial propia que busca dar otra cara a la relación ejecutivo cliente. En el afán de ser más productivos, más eficientes, de entregar un mejor servicio y que el mercado lo reconozca, se creó un manual de procedimientos que modela el nuevo estilo de trabajo del ejecutivo BEI. Así todos los ejecutivos se han alineado en función de esta rutina, sistematizando y optimizando la relación con los clientes.

En esta misma dirección, otro hito que reorienta la relación del Banco con las empresas es la implementación de nuevas herramientas de gestión, las que se agrupan bajo el nombre de NEO BEI, la versión del CRM del banco para el segmento de empresas. Estas herramientas, divididas en internas -relacionadas con la gestión interna de las carteras, los espacios de negocios, la rentabilidad de los clientes- y otras que determinan la relación directa entre el ejecutivo y el cliente, apuntan a entregar un servicio mucho más eficiente y ágil, como así también una mejor propuesta de valor.



4. Cuidando el Ambiente Laboral

El cuarto objetivo estratégico es avanzar hacia una cultura centrada en el cliente con un estilo simple, personal y fair. En este aspecto, el bienestar y desarrollo de sus empleados es fundamental para Banco Santander.

Valoración de Talentos

Profundizando el tema del desarrollo de personas y reafirmando la cultura organizacional orientada a los valores que el banco ha definido -meritocracia y talento-, Banco Santander continuó avanzando en la consecución de su objetivo de convertirse en el mejor lugar para trabajar.

En esta línea, realizó un trabajo intenso orientado a generar en los empleados las competencias que el banco requiere para dar continuidad a su misión, tanto en el corto como el largo plazo. Con el fin de crear esa masa crítica que va a ser piedra basal del banco del futuro, se instaló un nuevo modelo de valoración de los profesionales, implementado a través del Comité de Valoración de Talentos (CVT).

El CVT permite detectar profesionales que tengan un alto potencial y que pueden desempeñarse en el futuro ocupando

puestos clave en la organización. Si bien durante 2014 se aplicó sólo a niveles gerenciales -se evaluaron 12 talentos emergentes y 73 directivos de red-, la idea es que en 2015 sea masivo.

Programa Líderes

La reformulación del Programa Líderes fue uno de los hitos de la División Personas en 2014. Primeramente, hubo una mayor oferta de cursos para la plana directiva, mientras que para los supervisores hubo libertad de autoinscripción. Además, se generó una oferta de formación segmentada para el banco en función del nivel organizacional y de la edad de la población. Esto porque si la transformación considera un nuevo modelo de gestión de clientes, exige también un nuevo modelo de trabajo de las personas. En lo particular, hay un énfasis importante en dotar de las competencias requeridas a las redes, cuestión vital para llevar a cabo los planes que están definidos.

El Programa Líderes busca apoyar los objetivos del Plan Estratégico y crear una identidad vinculada a los valores que promueve Banco Santander.

Esta iniciativa tuvo como base tres macro competencias que se trabajaron durante el año en los diferentes talleres, charlas y planes de acción o apoyo a la gestión: Desarrollo de Personas, Movilizar Equipo y Excelencia en la Gestión.



11.478
Empleados



5.140
Hombres



6.338
Mujeres



MM\$ 1.956
Inversión anual
en formación y
capacitación



73%
Porcentaje de
participantes
(sobre la plantilla)
en formación



11,5%
Rotación media

Los líderes se dividieron en tres categorías: Nuevos Líderes, Líderes y Directivos. De un total de 1.659 líderes, el 86% participó en talleres de formación.

Ampliando Fronteras

A lo anterior se suma la oferta de programas que Banco Santander pone a disposición de sus empleados tanto en Chile como en el extranjero y que busca potenciar su desarrollo profesional.

INTERNACIONAL

Tres son los programas de los que dispone Banco Santander aprovechando la presencia del Grupo en el mundo.

1. Futuros directivos (FUDIS).
2. Santander Executive Training Programe (STEP).
3. Programa de pasantías Mundo Santander.

NACIONAL

A nivel local, Banco Santander ofrece dos programas que buscan enfatizar habilidades que potencien el desarrollo de la carrera profesional: ALAS y DELTA.

También se mantiene una oferta de formación tradicional a partir de programas como "Trainee", "Entrénate" y "Entrénate, formación a tu medida".

Global Job Posting

Como una forma de enfatizar la variable del desarrollo, el Grupo Santander lanzó una alternativa que permite postular a cargos vacantes en otros países donde el Grupo tiene filiales: Global Job Posting. El plan piloto de esta iniciativa se lanzó en octubre, en España, y a la fecha se han publicitado 350 puestos de trabajo con más de 70 candidatos

en procesos de selección interna. El único requisito para poder entrar en este programa es haber permanecido a lo menos dos años en el mismo puesto.

Clima Laboral

El nivel de motivación, compromiso y satisfacción, del mismo modo que la calidad del clima laboral, son aspectos relevantes para Banco Santander. La medición de estos índices advierte de fortalezas y debilidades que luego permiten hacer los ajustes necesarios para alinear con los objetivos estratégicos del banco. En este sentido, la Encuesta de Clima, que se aplica desde hace veinte años, es fundamental.

En 2014, la Encuesta de Clima tuvo una tasa de respuesta de 86,4% -superior al 83% de 2013- y arrojó resultados muy positivos en dimensiones como Valoración del Cargo, Identificación y Compromiso y Comunicación Organizacional (las tres dimensiones de mayor valoración). Según la encuesta la satisfacción neta de los funcionarios con la empresa alcanzó el 74,72%, que corresponde al criterio "cumple totalmente". Como dato específico destaca la pregunta sobre el "orgullo de pertenecer a Santander", que alcanzó una satisfacción neta del 91,82%.

Niveles de Compromiso

La aplicación de una nueva evaluación que mide los niveles de compromiso que sienten los funcionarios y el apoyo organizativo que perciben al desempeñarse en sus puestos de trabajo entregó muy buenos resultados. La encuesta Engagement (o evaluación de compromiso) es una herramienta que Banco Santander aplicó a nivel global y que permite comparar la realidad chilena con la de los bancos que el Grupo tiene repartidos por el

mundo; con la del propio país; con la de las empresas de alto potencial, y con el sistema financiero.

Los niveles registrados por Banco Santander fueron más que satisfactorios, tanto en Compromiso como en Apoyo Organizativo.

En Compromiso obtuvo un 82% de respuestas positivas, en circunstancias que el global registró 70%. En Apoyo Organizativo consiguió 75% de respuestas positivas contra un 60% del global.

Al comparar con la realidad del propio país, con las empresas de alto potencial y con el resto del sistema financiero, Banco Santander también puntuó por encima de ellos.

Satisfacción

La encuesta de clima mostró altos niveles de satisfacción por parte de las personas respecto tanto del hecho de estar trabajando en Banco Santander como de hacerlo en el área o sucursal que les corresponde. Con ponderaciones sobre los 80 puntos (82,99 a la pregunta: ¿Me siento satisfecho de trabajar en esta área/sucursal?) y 90 puntos (92,67 a la pregunta: En general, tomando en cuenta todos los elementos, ¿me siento satisfecho de pertenecer a esta empresa?), los resultados son claramente positivos.

Esto ha redundado en que la rotación de ejecutivos se mantenga en niveles similares al año pasado, llegando a una media de 11,5%.

Reconocimientos

En los últimos años, los reconocimientos crecieron de manera significativa lo que tuvo su efecto en la encuesta de clima: más de 20 puntos de crecimiento en la dimensión reconocimiento en solo tres años. Durante 2014, el número final de reconocimientos fue de 4.673.

Beneficios

Los beneficios son una preocupación constante de Banco Santander. Desde hace años, la organización se ha preocupado de ofrecer a sus empleados los mejores beneficios de la industria. La mayoría de estos están orientados a equilibrar la vida laboral con la familiar y en esa dirección apuntó el lanzamiento oficial del programa de Teletrabajo. Luego de realizar un plan piloto en 2013, que fue evaluado exitosamente, 12 personas fueron incorporadas a este sistema que les permite trabajar tres días en sus casas y dos en el banco, por espacio de doce meses. Finalizado el año, los interesados en mantener el beneficio o acceder a éste por primera vez deberán hacer sus postulaciones.

También con el objetivo de equilibrar trabajo y familia, en 2014 se relanzó el beneficio horario flexible, que permite adelantar o retrasar las horas de ingreso y salida de la oficina de acuerdo a las necesidades de los empleados.

Dentro de este mismo contexto, se rebajó en 30 minutos el horario de salida en 400 sucursales.

A esto hay que agregar una larga lista de beneficios entre los que destacan tres tardes libres y el permiso parental con mantención de licencia médica.

Nuevo Convenio Colectivo

Fruto de un diálogo permanente entre Santander y los representantes de sus trabajadores, se concretó en 2014 una exitosa negociación colectiva que incluye a 8 mil 500 trabajadores.

El acuerdo -alcanzado antes de mediados de año con la mayoría de los 23 sindicatos- se extiende hasta 2018 y destaca entre otros logros el aumento de un 8% sobre el IPC de las remuneraciones de los funcionarios de menores rentas y el aumento del fondo para becas de estudio -que suma 540 millones de pesos-, desglosado en un fondo para empleados de 300 millones de pesos y otro para becas universitarias para hijos de 240 millones de pesos.

Al cierre del ejercicio Santander tenía una tasa de sindicalización de 75,6%, muy superior a la media nacional.

PREGUNTAS DE CLIMA	RESULTADO NETO 2014	CATEGORÍA 2014	RESULTADO NETO 2013	CATEGORÍA 2013
Me siento satisfecho de trabajar en esta Área/Sucursal.	82,99	Excede	84,55	Excede
En general, tomando en cuenta todos los elementos, me siento satisfecho de pertenecer a esta Empresa.	92,67	Excede Significativa-mente	92,32	Excede Significativa-mente

Desempeño

Para Banco Santander es importante el desempeño de sus empleados, por esta razón realiza año a año una evaluación que está referida a indicadores como el trabajo en equipo, la proactividad y la flexibilidad, tomando en consideración el cargo y los niveles de responsabilidad de los evaluados. Gracias a esto es posible hacer un diagnóstico de los empleados y detectar sus necesidades en términos de formación y oportunidades de desarrollo profesional.

Durante 2014, hubo 10.360 empleados evaluados, lo que corresponde al 99% del total de la organización. También fueron evaluados por sus equipos 1.457 supervisores, número que representa el 98% de los supervisores del banco.

Todos los funcionarios tienen diseñados planes de compensación variable, ligados a consecución de metas y objetivos, cuyo cumplimiento es evaluado en forma trimestral y/o anual. Durante el ejercicio 2014, la compensación total percibida por todos los empleados del banco y sus filiales alcanzó los MM\$ 335.246.

INDICADORES DE FORMACIÓN	2012	2013	2014
Inversión Anual (M\$)	1.810.000	2.075.000	1.956.000
HORAS DE FORMACIÓN DESGLOSADAS POR CATEGORÍA DE EMPLEADOS			
Administrativos	38	50	50
Profesionales	37	34	42
Supervisores	32	28	41
Porcentaje de participantes sobre la plantilla	90%	76%	73%

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES POR SEGMENTO			
Administrativos	58%	42%	36%
Profesionales	28%	41%	56%
Supervisores	14%	17%	8%
Evaluación de satisfacción de los participantes (1 a 7)	6,6	6,7	6,7
Horas lectivas (total)	305.503	373.880	374.931

ROTACIÓN MEDIA POR GÉNERO	2012	2013	2014
Rotación media	11,6%	10,6%	11,5%
Rotación media hombres	11,1%	11,6%	12,7%
Rotación media mujeres	12,2%	9,7%	10,6%

Indicadores Demográficos

CONTENIDO	Total país 2012	Total país 2013	Total país 2014
TOTAL	11.713	11.516	11.478
Hombres	5.347	5.193	5.140
Mujeres	6.366	6.323	6.338
TOTAL CONTRATO INDEFINIDO	11.661	11.439	11.356
Hombres	5.304	5.164	5.074
Mujeres	6.357	6.275	6.282
TOTAL CONTRATO PLAZO FIJO	52	77	122
Hombres	43	29	66
Mujeres	9	48	56
TOTAL JORNADA COMPLETA	11.317	11.516	11.478
Hombres	5.260	5.193	5.140
Mujeres	6.057	6.323	6.338
TOTAL NUEVAS CONTRATACIONES	1.607	1.214	884
Hombres	731	554	419
Mujeres	876	660	465
PROMEDIO ANTIGÜEDAD (AÑOS)	8,76	9,21	9,50
Hombres	9,93	10,39	10,68
Mujeres	7,78	8,23	8,54

CONTENIDO	2013		2014	
	Número	%	Número	%
TOTAL DIRECTIVOS	361	3,1%	406	4%
Hombres	268	74,0%	289	71%
Mujeres	93	26,0%	117	29%
TOTAL SUPERVISORES	1.315	11,4%	1.264	11%
Hombres	680	52,0%	618	49%
Mujeres	635	48,0%	646	51%
TOTAL PROFESIONALES	4.416	38,3%	4.568	40%
Hombres	1.857	42,0%	1.900	42%
Mujeres	2.559	58,0%	2.668	58%
TOTAL ADMINISTRATIVOS	5.424	47,1%	5.240	46%
Hombres	2.388	44,0%	2.305	44%
Mujeres	3.036	56,0%	2.935	56%



 **Santander**

Banco Oficial



COPA AMERICA
Chile 2015



 **Santander**

 **Santander**