

Carta del Gerente General

▼ Santander Chile alcanzó en 2014 una de las mejores combinaciones de riesgo-retorno de la industria, con una alta base de capital y rentabilidad sobre patrimonio. Estas cifras ubican al banco en una destacada posición en el sistema bancario chileno y entre los más rentables y eficientes a nivel internacional.



Estimados Accionistas,

Me es muy grato presentarles la estrategia y principales resultados de Banco Santander Chile durante el ejercicio 2014.

En dicho período, el banco alcanzó una utilidad atribuible a los accionistas de \$550.331 millones –un máximo histórico para la entidad- equivalente a un beneficio neto por acción de \$ 2,9 (US\$ 1,9 por ADR). El resultado alcanzado representa un aumento de 24,5% respecto al período anterior, y un 45% excluyendo la utilidad extraordinaria proveniente de la venta de la gestora de fondos mutuos en diciembre 2013. El ROE o retorno sobre el patrimonio promedio, ascendió a 22,5%, por sobre el 20,3% registrado el año anterior. Por su parte, el ratio de eficiencia, esto es, la relación entre los costos e ingresos operacionales, se situó en 39,1%, mejor que el 40,4% alcanzado el 2013. A su vez, el Core Capital terminó el período en 10,9% y el ratio de Basilea alcanzó a 14,0%, ambos superiores a la competencia relevante. De esta manera, Santander Chile alcanzó en 2014 una de las mejores combinaciones de riesgo-retorno de la industria, con una alta base de capital y rentabilidad sobre patrimonio. Estas cifras ubican al banco en una destacada posición en el sistema bancario chileno y entre los más rentables y eficientes a nivel internacional.

En cuanto a la marcha comercial del banco, los préstamos totales (excluyendo los interbancarios) aumentaron 9,3% durante el año ya terminado. Por producto, los préstamos de consumo aumentaron 8,6%, mientras que los de vivienda se expandieron 17,9%. Los préstamos comerciales por su parte, crecieron un 5,4%. El foco de crecimiento estuvo en los segmentos de personas de ingresos medios-altos y Empresas, que se expandieron un 17,4% y 7,3%, respectivamente. En el resto de los segmentos el crecimiento fue selectivo, particularmente en el segmento Pyme, donde a causa de la desaceleración económica el banco se enfocó preferentemente en la vinculación de los clientes existentes a través de una renovada oferta de valor.

Como consecuencia de este dinamismo, Santander Chile cerró el año con una cuota de préstamos totales (brutos de provisiones e interbancarios y excluyendo la inversión de Corpbanca en Colombia) de 19,0%, consolidando su liderazgo en el mercado. En los segmentos de personas, uno de los principales focos de nuestra actividad comercial, se alcanzó una cuota de 22,1%, que se descompone en una cuota de 24,5% en materia de préstamos de consumo y de 21,0% en hipotecas.

A lo largo del año Santander Chile continuó mejorando el mix de financiamiento. Es así como la base de depósitos totales aumentó un 10,4%, por sobre el crecimiento de los préstamos, destacando los depósitos a la vista (recursos sin costo financiero para el banco) con un incremento de 15,3%, en comparación al 7,6% registrado por los depósitos a plazo. En esta misma línea, los depósitos core, es decir, los depósitos de clientes no institucionales, que tienden a ser más recurrentes y permanentes en el tiempo, pasaron de un 73,9% del total en 2013 a un 77,9% al cierre del ejercicio, dándole mayor estabilidad y un menor costo a la base de depósitos. Adicionalmente, el banco continuó aprovechando las oportunidades existentes en el extranjero para diversificar su base de fondeo y cubrir sus necesidades de liquidez. Durante el año se emitieron cerca de US\$ 1.500 millones en los mercados internacionales. Destacan la colocación del primer bono de un emisor privado latinoamericano en Australia y la segunda emisión en la historia, y la de mayor monto de un emisor chileno a la fecha, de un bono bajo el formato Pro-Bond Tokyo en Japón. La estrategia ejecutada permitió mantener un costo de fondos competitivo en comparación a la industria y compensar en parte los menores spreads producto de los cambios regulatorios como la normativa sobre tasas máximas. Al mismo tiempo, permitió contar con cómodos niveles de liquidez estructural, entendida como la diferencia entre los activos financieros líquidos

y los pasivos financieros no estructurales. Al cierre del ejercicio, esta alcanzó los US\$ 2.224 millones. Todas estas cifras creemos reflejan nuestra sólida posición competitiva, resultado de una estrategia bien planeada y ejecutada.

En cuanto al desglose de nuestros resultados, el margen financiero neto creció 22,3%, impulsado por el incremento de los volúmenes, el buen manejo del costo de fondos y una adecuada gestión de la mayor inflación registrada en el período. El margen de interés neto, es decir, el margen financiero neto dividido por los activos productivos medios, aumentó desde 4,98% en 2013 a 5,56% en 2014. Sin embargo, el objetivo final del banco está en mejorar el margen de interés neto de riesgo. Gracias a las mejoras en calidad de cartera –particularmente en el segmento individuos-, el margen de interés neto de provisiones aumentó desde 3,30% en 2013 a 3,98% en 2014.

La calidad de cartera continuó mejorando durante 2014 con disminuciones de la morosidad y aumento de la cobertura, fruto de la implementación desde 2011 de políticas de admisión conservadoras, mayor foco en las recuperaciones de créditos castigados y el cambio en el mix de crecimiento hacia segmentos de menor riesgo. Como resultado de lo anterior, el gasto en provisiones aumentó 2,9% en comparación al año precedente, por debajo del crecimiento de los créditos, reduciendo el costo del crédito (provisiones sobre préstamos) desde 1,7% en 2013 a 1,6% en 2014. En la misma línea, la morosidad bajó desde 2,9% a 2,8%, en tanto la cobertura aumentó desde 99,2% a 109,0%. Excluyendo las hipotecas, la cobertura pasó desde 123,5% a 140,2% en el mismo período. Cabe destacar que al cierre del ejercicio el stock de provisiones cubre en 2,5 veces la pérdida efectiva registrada durante el año (castigos netos de recuperaciones).

Los ingresos por comisiones netas comenzaron a mostrar un cambio de tendencia durante 2014. Si bien cayeron 1,1% en el año, la baja fue menor que el 10,8%

observado durante el período anterior cuando diversos cambios regulatorios penalizaron su dinamismo. Por trimestres, las comisiones mostraron una tendencia al alza, registrándose un crecimiento de 6,2% en el cuarto trimestre de 2014 en comparación al mismo período del año anterior. En esta evolución fue muy importante el continuo crecimiento de la base de clientes que supera ya los 3,5 millones, impulsados por los clientes empresas que crecieron 5,9% y los individuos de rentas altas que aumentaron 10,9% durante 2014 (ambos segmentos focos de la gestión del banco durante 2014).

Los gastos operacionales crecieron 13,8% en el período, siguiendo el mayor dinamismo de los negocios, la mayor inflación –que impacta en contratos, arriendos y salarios indexados a la variación de la UF- y la depreciación del peso frente al dólar –que afecta particularmente a contratos de servicios tecnológicos. Adicionalmente, el banco continuó desarrollando diversos proyectos tecnológicos, la apertura de nuevas sucursales y la conversión de puntos existentes al nuevo modelo Select, todo en el marco de nuestro Plan de Transformación. Finalmente, se registró un deterioro extraordinario de desarrollos tecnológicos en desuso, principalmente software. Excluyendo lo anterior, los gastos habrían aumentado 7,9%.

Los sólidos resultados alcanzados durante el ejercicio creemos comienzan a dar cuenta de los cambios que hemos hecho durante los últimos años en la estrategia y enfoque comercial del banco. Como se recordará, en 2012 nos planteamos un Plan Estratégico desafiante, destinado a adaptarnos a los recientes cambios en la industria, especialmente en el frente regulatorio, y a diversos avances tecnológicos y variaciones en el comportamiento de los clientes, lo que gradualmente nos ha permitido ir cambiando la forma en que nos relacionamos con ellos. Los objetivos estratégicos a los que apuntábamos en dicho plan fueron cuatro: (a) transformar a Banco Santander en un

referente en materia de calidad de servicio, (b) contar con la mejor banca comercial del país, (c) potenciar el negocio de empresas y, (d) avanzar hacia la consolidación de una cultura interna centrada en el cliente y sus necesidades. Durante el año 2014 se continuó progresando en estos frentes y se afianzaron diversas iniciativas desplegadas a lo largo de los años anteriores.

En relación al primer objetivo estratégico, mejorar la calidad de servicio, durante el ejercicio se impulsaron numerosas iniciativas. Destacan la expansión del modelo Select, orientado a atender a los clientes de rentas altas, con la apertura de nueve sucursales adicionales, llegando al cierre del año a un total de 54 oficinas a lo largo del país. En la misma línea, en 2014 se lanzó un nuevo modelo de atención en sucursales para clientes de la Banca Personas en la red tradicional, con el objetivo de mejorar el flujo de atención, potenciar la multicanalidad y la autoatención, agilizar los procesos y mejorar el control interno. Los resultados son alentadores, con la satisfacción neta subiendo a 90% en dichas oficinas. Paralelamente el banco ha registrado una continua baja en los reclamos presentados ante los reguladores.

En lo referente a nuestro segundo objetivo estratégico, contar con la mejor banca comercial del país, Santander Chile continuó desplegando importantes esfuerzos y recursos. Uno de ellos fue el reforzamiento de la Sistemática Comercial, pilar fundamental del proceso de transformación comercial. Ésta se apalanca en NEO-CRM, plataforma que se expandió durante el año para cubrir nuevos perfiles de usuarios con NEOX (para nuestra banca telefónica VOX), NEO Banefe, NEO Select, NEO Inversiones, NEO Pyme, NEO Empresas y NEO One (para supervisores), aumentando la cobertura de usuarios a 5.500 personas y el número de funcionalidades ofrecidas a más de 450 aplicaciones distintas.

Asimismo, se mantuvo el impulso a la multicanalidad a través de las plataformas Internet que ha desplegado el banco.

La Aplicación Mobile de Santander, en sus versiones diferenciadas para Smartphones y Tablets, alcanzó una penetración del 38% de los clientes cuentacorrentistas, favoreciendo la disponibilidad del banco 24/7. Al cierre del ejercicio, el 82,4% de las transacciones operativas efectuadas por los clientes de todos los segmentos se realizaron a través de canales remotos, cifra que se compara favorablemente con el 78,3% registrado el año anterior. Esto refleja el sostenido aumento del uso de los canales digitales por parte de todos los segmentos de clientes.

En lo que respecta al tercer objetivo de nuestra estrategia, potenciar el negocio de empresas que se realiza a través de nuestra Banca de Empresas e Instituciones, BEI, durante 2014 se extendió el proyecto de transformación hacia este segmento. El nuevo modelo comercial consideró la formación de los ejecutivos con la creación de la Escuela BEI y la creación de una Sistemática Comercial propia para el segmento, apalancándose en NEO BEI, la extensión de NEO-CRM. Además, se cambiaron los espacios físicos de atención inaugurando ocho Centros de Empresa, unidades de negocio especializadas cuyo fin es mejorar el servicio a clientes y obtener una mayor rentabilidad del negocio. Los resultados a la fecha son alentadores, habiéndose ganado cuota de mercado en 2014 y mejorado la rentabilidad y riesgos en dicho lapso.

En cuanto al cuarto objetivo estratégico, el desarrollo de las personas para transformarlas en los impulsores de la nueva cultura centrada en el cliente, durante el año se avanzó en diversos frentes. Un aspecto importante fue mejorar el ambiente de trabajo, lo que ha permitido bajar la rotación media del personal a 11,5% en el año, uno de los menores niveles registrados en nuestra historia. A su vez, la Encuesta de Clima Interno arrojó una satisfacción neta de los funcionarios con la empresa de 74,7%, destacando la pregunta sobre el orgullo de pertenecer a Santander, donde la satisfacción neta llegó a 91,8%.

A lo largo de estos tres años hemos hecho avances de los cuales estamos orgullosos y que han sido reconocidos por el mercado con numerosos premios y reconocimientos. Sin embargo, tenemos aún importantes desafíos. En nuestra Planificación, definimos nuestra Misión como "contribuir al progreso de las personas y las empresas". En línea con lo anterior, nos dimos la Visión de "ser el banco líder y más valorado del país, poniendo al cliente al centro de nuestra razón de ser". Queremos llevar a cabo este propósito basándonos en tres conceptos que constituyen nuestra forma de hacer las cosas: Simple, Personal y Fair.

Simple es ofrecer a nuestros clientes productos fáciles de entender, siendo ágiles y resolutivos en las respuestas a sus necesidades. Para ello necesitamos que nuestros sistemas y procesos sean fáciles de operar, permitiendo a nuestros empleados entregar respuestas claras con la agilidad que nuestros clientes requieren.

Personal es contar con modelos de atención diferenciados, ofreciendo a cada cliente un servicio a su medida y ajustado a sus necesidades individuales. Es también comprometernos con nuestros empleados para que desarrollen todo su potencial y consigan sus objetivos.

Fair es jugar limpio, respetando y haciendo respetar las reglas, es fairplay. Debemos ser transparentes en nuestras relaciones con los demás y cumplir nuestras promesas, siendo un aporte a la comunidad. En suma, debemos tratar a los demás como nos gustaría ser tratados.

Creemos que esta forma de hacer las cosas es lo que nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad demandan de nosotros. Nos hemos planteado el desafío de tangibilizar en acciones concretas estos conceptos, con humildad, trabajo en equipo, perseverancia, calma y esfuerzo. Este es el cambio que impulsaremos y esperamos será reconocido por las distintas audiencias a las que nos debemos.

Para terminar, quisiera agradecer la confianza depositada por el Directorio y los señores accionistas en esta administración. El despliegue de nuestro Plan Estratégico avanza a paso firme y estamos comenzando a cosechar los frutos del esfuerzo realizado. No obstante, aún queda mucho por hacer. Tenemos una estrategia sólida, un equipo experimentado y fuertes ventajas competitivas –posición de liderazgo en el mercado, capacidad de innovación, anticipación y flexibilidad para adaptarnos a los cambios del entorno- que estamos seguros nos permitirá alcanzar con éxito nuestros objetivos, reafirmando el compromiso con nuestros accionistas, clientes, colaboradores y la sociedad.

Reciban un cordial saludo,



Claudio Melandri Hinojosa
GERENTE GENERAL BANCO SANTANDER