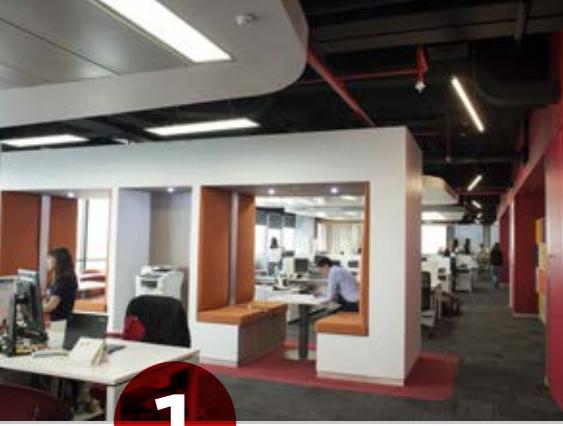




**INFORME ANUAL**  
Banco Santander Chile  
2016

Queremos contribuir al  
progreso de las personas y  
de las empresas





1



2



3

**22 Gobierno corporativo**

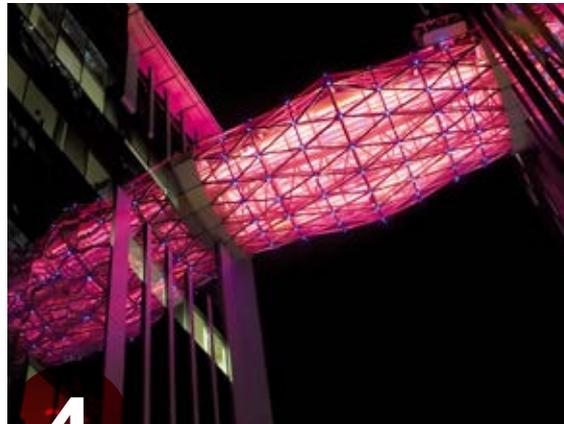
- 23 Modelo de gobierno corporativo
- 24 Órganos de gobierno corporativo
- 32 Marco ético

**34 Estrategia**

- 35 Entorno del mercado
- 40 Plan estratégico y creación de valor

**42 Modelo de negocio**

- 44 Modelo de negocio
- 48 Áreas de negocio
- 50 Tecnología e innovación
- 54 La sostenibilidad en Santander Chile



4



5

**58 Gestión del riesgo**

- 59 Pilares de la función de riesgos
- 84 Cumplimiento

**68 Resultados 2016**

- 69 Resultados del ejercicio
- 84 Nuestro equipo de profesionales
- 92 Orientación al cliente
- 100 Creación de valor para los accionistas
- 103 Gestión sostenible de la cadena de proveedores
- 104 Nuestro compromiso con la sociedad
- 111 Gestión medio ambiental

Este informe anual también está disponible en versión online [www.santander.cl](http://www.santander.cl)





**6**

**114 Banco Santander en el mundo**



**7**

**122 Acerca de este informe**



**8**

**124 Glosario**



**9**

**128 Información general**

136 Estados financieros  
140 Indicadores GRI

# SANTANDER CHILE HOY

Banco Santander ha ido ajustando su estrategia de corto y mediano plazo, lo que le ha permitido conservar su liderazgo en la industria financiera y mantener su posición como la principal franquicia en el país.

## Sostenibilidad ambiental

	2014	2015	2016
Consumo de papel (tons.)	2.534	2.191	2.124
Consumo de energía (KwH)	33.919.980	33.404.726	30.865.037
Consumo de agua (m³)	243.888	210.439	154.068
Emisiones totales de CO <sup>2</sup>	19.842 <sup>1</sup>	18.477	19.044
Desplazamientos terrestres (kms.)	4,1 mills.	3,3 mills.	2,5 mills.
Desplazamientos aéreos (kms.)	9,2 mills.	9,2 mills.	13,2 mills.
Reciclaje de residuos electrónicos (tons.)	18,6	22,4	47,8

## Sostenibilidad social

		2014	2015	2016
Santander	Nº Becas	405	451	461
Universidades	Nº Convenios de colaboración	56	52	52
Universia	Empleos para universitarios <sup>2</sup>	68.481	59.666	49.142
Sanodelucas	Visitas al portal	206.678	785.836	962.234
Comunidad	Nº Voluntarios corporativos	469	1.051	225
	Beneficiados por acciones de voluntariado corporativo	1.421	5.167	1.175

**10,5%**

ratio core capital

**17,0%**

ROE

**55,5**

US\$ mil millones de activos

**1.295**

cajeros automáticos

**3,6**

millones de clientes

**11.354**

empleados

## Ranking participación de mercado

(Al 31 de diciembre de 2016) <sup>3</sup>			
	MMUS \$	Ranking	Cuota de Mercado (%)
Activos totales	55,5	1	17,5
Préstamos totales <sup>4</sup>	40,3	1	19,1
Préstamos a individuos <sup>5</sup>	19,6	1	22,2
Utilidad atribuible a tenedores patrimoniales	708	2	24,2

	Nº	Ranking	Cuota de Mercado (%)
Cuentas corrientes <sup>6</sup>	899 mil	1	21,6
ATMs <sup>7</sup>	1.295	3	17,0
Sucursales <sup>7</sup>	434	1	19,2
Empleados <sup>7</sup>	11.354	2	17,9

1. En 2016 se corrigió esta cifra publicada en años anteriores para homologarla a los nuevos estándares de cálculo. / 2. Empleos gestionados para estudiantes y titulados universitarios por medio de los portales de las universidades en Chile. Incluye primer empleo, prácticas profesionales, trabajos part-time, e incluye segundo o más empleos gestionados por los portales de las universidades chilenas. / 3. Todas las cifras al 31 de diciembre 2016, o última información disponible. / 4. Excluye préstamos interbancarios, brutos de provisiones. Cuota excluye inversión de Corpbanca en Colombia y Bci en EE.UU. / 5. Cuota excluye inversión de Corpbanca en Colombia y Bci en EE.UU. / 6. Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras a noviembre 2016. / 7. Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras a noviembre 2016.

Balance y resultados (millones de pesos)	2016	2015	VAR. 16/15
<b>&gt; BALANCE</b>			
Colocaciones comerciales	13.867.465	13.326.361	4,1%
Colocaciones para vivienda	8.619.356	7.812.849	10,3%
Colocaciones de consumo	4.446.803	4.150.671	7,1%
Créditos y cuentas por cobrar a clientes	26.933.624	25.289.881	6,5%
Provisiones	(820.139)	(754.679)	8,7%
Total colocaciones netas <sup>1</sup>	26.113.485	24.535.202	6,4%
Inversiones financieras <sup>2</sup>	3.785.893	2.368.682	59,8%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>37.006.645</b>	<b>34.654.105</b>	<b>6,8%</b>
Depósitos totales	20.691.024	19.538.888	5,9%
Instrumentos de deuda emitidos	7.326.372	5.957.095	23,0%
Patrimonio	2.898.047	2.764.880	4,8%
<b>&gt; RESULTADOS</b>			
Ingreso financiero neto	1.281.366	1.255.205	2,1%
Comisiones netas	254.424	237.627	7,1%
Resultado operaciones financieras	140.358	145.499	(3,5%)
Ingresos operacionales	1.694.447	1.653.973	2,4%
Provisiones netas	(343.286)	(413.694)	(17,0%)
Gastos de apoyo y otros gastos de operación	(772.337)	(715.425)	8,0%
Resultado operacional	578.824	524.854	10,3%
<b>UTILIDAD CONSOLIDADA DEL EJERCICIO</b>	<b>474.716</b>	<b>452.141</b>	<b>5,0%</b>
<b>UTILIDAD ATRIBUIBLE A TENEDORES PATRIMONIALES DEL BANCO</b>	<b>472.351</b>	<b>448.878</b>	<b>5,2%</b>

Rentabilidad y eficiencia	2016	2015	VAR. 16/15
Margen de interés neto	4,45%	4,79%	- 34 PB
Rentabilidad sobre patrimonio promedio	17,0%	17,0%	- 2 PB
Rentabilidad sobre activos promedio	1,33%	1,36%	- 3 PB
Eficiencia (costos / ingresos)	42,7%	41,3%	+ 137 PB
Recurrencia (comisiones / costos)	37,0%	35,9%	+ 110 PB
<b>&gt; CALIDAD DE LA CARTERA</b>			
Costo del crédito (gasto en provisiones / colocaciones)	1,26%	1,64%	- 37 PB
Cartera morosa / colocaciones	2,07%	2,54%	- 46 PB
Provisiones / colocaciones (pérdida esperada)	3,02%	2,98%	+ 3 PB
Provisiones / cartera morosa (cobertura)	145,4%	117,6%	+ 2.783 PB
<b>&gt; CAPITALIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL CAPITAL</b>			
Patrimonio efectivo / activos ponderados por riesgo	13,4%	13,4%	+ 6 PB
Capital básico / activos ponderados por riesgo	10,5%	10,3%	+ 20 PB
Capital básico / activos	7,2%	7,3%	- 9 PB
Colocaciones a clientes / depósitos totales <sup>1</sup>	94,8%	98,9%	- 418 PB
Colocaciones a clientes / activos totales	72,8%	73,0%	- 20 PB

1. No incluye créditos interbancarios. Bruto de provisiones. / 2. Incluye instrumentos para negociación e instrumentos disponibles para la venta.

# RECONOCIMIENTOS



## 1\_TRANSPARENCIA CORPORATIVA

El primer lugar en el Ranking de Transparencia Corporativa 2016, elaborado por la consultora Inteligencia de Negocios (IdN), obtuvo Banco Santander. La empresa logró 96 puntos lo que, según el reporte, representa una calificación "extraordinaria e inédita para estas mediciones, incluso superior a cualquier medición hecha en alguna compañía internacional de las hasta ahora usadas para construir el *benchmark* global".



## 2\_ EL MEJOR BANCO EN CHILE

Por quinto año en la última década, Banco Santander fue elegido como el Mejor Banco en Chile por la prestigiosa revista inglesa Euromoney. El premio reconoce la gestión de Santander Chile y en particular el modelo de asesoramiento especializado para clientes de alto patrimonio. Este modelo se basa en las fortalezas y capacidades del Banco, las que se nutren de sus redes comerciales, de especialistas en multidisciplinas y de las herramientas tecnológicas que ha desarrollado para ayudar al cliente en la toma de decisiones de inversión. El Grupo también obtuvo el premio al Mejor Banco de América Latina en Gestión de Patrimonio y Mejor Banco del Mundo para Pymes.

## 3\_ GREAT PLACE TO WORK

Banco Santander fue reconocido como una de las Mejores Empresas para Trabajar en Chile, ocupando el cuarto lugar entre las compañías con más de cinco mil empleados y pasando del puesto N°25 al N°18 del ranking general elaborado por Great Place to Work Institute.

## 4\_ PRIMER LUGAR EN COMPROMISO CON COLABORADORES

Banco Santander obtuvo el primer lugar en la categoría Gran Empresa en la premiación Best Company for Employee Financial Future, organizado por Principal, People First y La Tercera. El objetivo de este galardón, que se entrega por primera vez en nuestro país, es reconocer a las empresas que tienen mayor compromiso en contribuir al bienestar y futuro financiero de sus colaboradores, tanto en el corto como en el largo plazo.

## 5\_ BANCO DEL AÑO

La revista LatinFinance reconoció a Banco Santander como Banco del Año 2016 en Chile. El premio es otorgado por los editores del medio tomando en consideración aspectos cualitativos y cuantitativos, además de la opinión de los analistas de mercado.

## 6\_ VEINTE AÑOS EN NYSE

Banco Santander Chile cumplió veinte años desde que comenzara a transar sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), Estados Unidos. Este instrumento se ha valorizado en un 710% en pesos, mientras que en dólares esa valorización es del orden de un 441%.

## 7\_ APORTE A LA EDUCACIÓN FINANCIERA

En el marco de la III Feria de Educación Financiera, organizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), Banco Santander recibió un reconocimiento por su aporte en esta materia, impulsando iniciativas como el Programa de Educación Financiera en la Escuela y la plataforma digital Sanodelucas.cl.

## 8\_ PREMIO A LA INNOVACIÓN

La consultora Best Place to Innovate reconoció en el rubro de servicios financieros a Banco Santander como una de las cincuenta empresas que están gestionando en forma efectiva la innovación en Chile. El Ranking de Percepción de la InnovAcción 2016 es realizado en conjunto por Best Place to Innovate, el Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología (CIET) de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, GfK Adimark e Imagine Business Lab by Microsoft Innovation Center, y se estableció en base a una encuesta de percepción efectuada a profesionales mayores de 18 años de todo Chile, que lleven al menos un año trabajando y que conozcan alguno de los rubros en estudio.

## 9\_ BUENAS RELACIONES LABORALES

La Fundación Carlos Vial Espantoso entregó una distinción especial a Banco Santander por contar con una trayectoria destacada en la construcción de buenas relaciones laborales. Puntualmente se reconoció que Santander promueve un estilo de liderazgo motivador, que delega y empodera, capaz de integrar diferentes culturas y permear a toda la organización. Esto en el marco de la premiación que anualmente realiza la fundación a empresas que construyen relaciones laborales participativas, basadas en el respeto y la transparencia.

## 10\_ DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX

En la segunda versión de este índice de sostenibilidad, Santander fue nuevamente una de las empresas integrantes, subiendo además su puntuación con respecto a 2015 y obteniendo puntajes por sobre el promedio en las dimensiones económica y social.

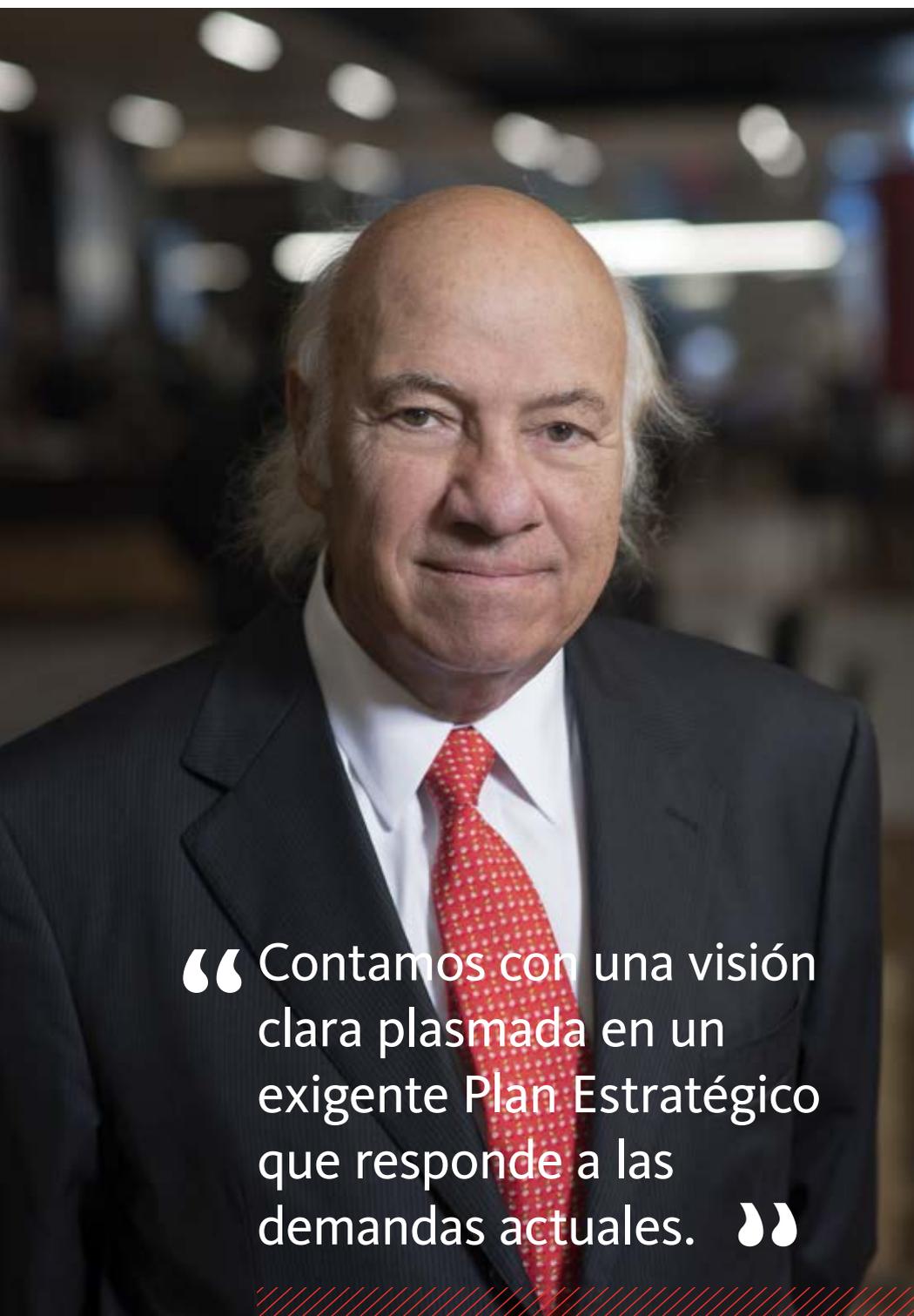
## 11\_ MEJOR MEMORIA DEL SISTEMA FINANCIERO Y BANCARIO

La memoria anual 2015 de Banco Santander Chile fue distinguida como la mejor del sistema financiero y bancario, según el Informe Reporta 2016, realizado por IP-FinancialCom, empresa especializada en la gestión de comunicación financiera, junto con la agencia española DEVA y el Centro de Sostenibilidad Empresarial de la Universidad Adolfo Ibáñez. El estudio mide la calidad del reporte anual de las empresas en información financiera y no financiera (ambiental, social y gobierno corporativo o ASG).

## 12\_ EFFIE DE ORO PARA SANTANDER

Banco Santander fue reconocido en los Effie Awards 2016 -la celebración de mayor relevancia de la industria del marketing y la publicidad en Chile- con un galardón de oro por su campaña interna "El Encuestador". Esta campaña nació por la necesidad de tener información profunda y de valor sobre los colaboradores, sus demandas e inquietudes, y así gestionar de manera proactiva la oferta interna.

## CARTA DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO



“ Contamos con una visión clara plasmada en un exigente Plan Estratégico que responde a las demandas actuales. ”

Señores accionistas, tengo el honor de presentarles el Informe Anual, la Memoria y los Estados de Resultados correspondientes al ejercicio 2016 de Banco Santander Chile.

En el ejercicio 2016 la utilidad atribuible a los tenedores patrimoniales del Banco alcanzó MM\$ 472.351, lo que se traduce en un beneficio de \$ 2,51 por acción y US\$ 1,50 por ADR. Al cierre del ejercicio Santander se sitúa como el mayor Banco del país en activos y cotiza en las bolsas de Santiago y Nueva York. Cuenta con un patrimonio bursátil a esa fecha de US\$ 10.303 millones, activos totales por US\$ 55.458 millones, patrimonio a valor libro por US\$ 4.343 millones, *Core capital* (Tier I) de 10,5% y una sólida posición de liquidez estructural superior a los US\$ 3.600 millones, lo que lo sitúa en una destacada posición en el sistema bancario chileno y a nivel internacional.

La economía chilena completó en 2016 un tercer año de bajo crecimiento, con una expansión de 1,6% ese año y un promedio del 1,9% en el período 2014-2016. Mucho se ha discutido sobre las razones de esta situación, en particular, cuál ha sido el rol de los factores externos asociados al fin del súper ciclo de los productos primarios y cuál el de los factores internos relacionados con problemas de diseño, implementación y efectos en incentivos y expectativas de una batería de reformas introducidas recientemente. No hay duda que ambas circunstancias han incidido. Pero ahora que los precios de productos primarios mejoran y la actividad y el comercio mundial experimentan un repunte cíclico, nuestra recuperación sigue afectada por expectativas deprimidas, el deterioro en el mercado laboral y la incertidumbre con respecto a las reglas del juego futuras (pensiones, salud, educación, institucionalidad para la aprobación de proyectos, etc.).

En cuanto a actividad, en lo más reciente preocupa que la desaceleración de la economía se intensificó hacia fines del año, terminando el cuarto trimestre con un crecimiento anual de 0,5% y una contracción con respecto al tercer trimestre a una tasa anualizada del 1,4%. Por el lado de la demanda, este menor dinamismo obedece principalmente a un aumento acotado de la demanda interna de 1,1% anual, en medio de una caída en la inversión en capital fijo real de 5,0% anual, completando dos trimestres consecutivos de contracción. En términos anuales, la formación bruta de capital fijo completa tres años continuos de caída, lo que ha llevado la tasa de inversión al nivel más bajo de la última década.

En materia de expectativas, la confianza empresarial mejora en los últimos meses, y la confianza de los consumidores sufre una leve caída en febrero. Sin embargo, ambas medidas permanecen en terreno pesimista. Por otra parte, el Informe de Percepción de Negocios del mes de febrero publicado por el Banco Central de Chile (BCCh), muestra que los empresarios no esperan grandes cambios en el corto plazo, ya que estos proyectan un 2017 similar a 2016, retrasando las perspectivas de recuperación de crecimiento para el 2018. La inversión que realizan está asociada a la reposición de capital o a la automatización de procesos, mientras que nuevos proyectos siguen estando frenados por la incertidumbre político – económica.

El mercado laboral continúa mostrando signos de debilidad, vinculado a la caída anual en los empleos asalariados, al bajo crecimiento del empleo total, así como a la alta participación del empleo de jornada parcial.

Respecto a las perspectivas de crecimiento para este año, el escenario externo se proyecta más auspicioso que lo esperado

hace unos meses - mejores términos de intercambio, mayor crecimiento mundial y de América Latina. En cuanto al escenario interno, este se perfila mixto. En el lado negativo habrá un menor impulso fiscal, el bajo crecimiento y el ajuste de la construcción redundarán en un mayor deterioro del mercado laboral, a lo que se agrega la incertidumbre política asociada a las elecciones de fines de año. En el lado positivo, este año tendremos un mayor impulso monetario producto de las bajas ya efectuadas y futuras en la tasa de política monetaria, una menor inflación, expectativas de empresarios y consumidores algo más optimistas que las que teníamos el año pasado, y una mejora de la Bolsa.

Con todo, Chile tiene sólidos fundamentos macro que son una muy buena base para retomar el crecimiento, con una agenda encaminada a crear un mejor ambiente para la inversión privada y que agilice proyectos de infraestructura.

En cuanto a cambios normativos que tendrán impacto en la industria, luego de casi tres años de tramitación, en octubre se aprobó la Ley N°20.950 que autoriza a entidades no bancarias para la emisión y operación de medios de pago con provisión de fondos. Esta ley faculta la captación o recepción en forma habitual de recursos del público, lo que hasta ahora estaba restringido sólo a los bancos. Estos emisores, que deberán tener giro exclusivo, quedarán sujetos a la nueva legislación y a la regulación prudencial que dicte el Banco Central de Chile, y serán fiscalizados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Con esta ley se busca desarrollar y masificar los pagos electrónicos, así como generar una mayor inclusión financiera, aumentando la competencia en los medios de pago, lo que sin duda plantea un desafío adicional a la banca.

Chile tiene sólidos fundamentos macro que son una buena base para retomar el crecimiento, con una agenda encaminada a crear un mejor ambiente para la inversión privada y que agilice proyectos de infraestructura.

La ley para impulsar la productividad, promulgada en octubre de 2016, contempla algunas medidas relacionadas con el sector financiero. Entre ellas destacan el aumento del límite para la inversión en el exterior de las compañías de seguro, así como nuevas alternativas de inversión para los fondos de pensiones y de cesantía. Además, se facilita la instalación de custodios internacionales en Chile, lo que podría facilitar la participación de inversionistas extranjeros y contribuir a la liquidez y profundidad del mercado local de renta fija disminuyendo los costos de financiamiento.

Dentro del marco de perfeccionamiento del sistema de regulación y supervisión financiera, en 2016 se propuso la creación de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), entidad que sería dirigida por un cuerpo colegiado, pasando así de un modelo de silos con un regulador y supervisor específico según el tipo de entidad regulada a un modelo integrado. En una primera instancia la CMF reemplazará a la actual Superintendencia de Valores y Seguros, en tanto el supervisor bancario se incorporará a futuro a través de una modificación a la Ley General de Bancos (LGB) que ha estado en estudio por algún tiempo y que incluiría

también la migración de la regulación actual a una más acorde con los lineamientos centrales de Basilea III. El esquema de supervisión integrado escogido tiene como gran beneficio el ofrecer una visión sistémica. No obstante, queda pendiente la resolución de varios aspectos: el potencial conflicto entre los objetivos de solvencia y conducta de mercado, una de las principales dificultades de este tipo de supervisiones; los desafíos de índole jurídica (producto de las modificaciones necesarias a la LGB); la interacción con el Consejo de Estabilidad Financiera (CEF), el Banco Central de Chile y otras entidades que regulan aspectos del sector financiero; y los problemas organizacionales inherentes de unir dos entidades que tienen una larga trayectoria de trabajo independiente.

Finalmente, en 2016 se entregaron los resultados de la evaluación internacional a las infraestructuras del mercado financiero en Chile, estudio realizado en conjunto por el Banco Mundial y el FMI, a solicitud del Ministerio de Hacienda y el Banco Central. Los resultados indican que la infraestructura para el mercado financiero del país cumple con la gran mayoría de los principios internacionales. Algo por lo que debemos

estar orgullosos y a la vez tranquilos de que los riesgos son bajos. Sin embargo, también se detectaron algunas brechas cuya resolución depende tanto de las autoridades regulatorias y de gobierno como de las mismas instituciones que las gestionan. Para ello ya se dieron los primeros pasos con la reciente creación de un Comité Técnico –en el marco del Consejo de Estabilidad Financiera- que justamente buscará poner al día las falencias detectadas.

Durante 2016 el Directorio continuó su trabajo de fortalecimiento del Gobierno Corporativo del Banco teniendo en cuenta las mejores prácticas nacionales e internacionales al respecto. En esta dirección se fortaleció el trabajo de los comités del Directorio. El gerente de Cumplimiento se incorporó como invitado permanente al Comité Integral de Riesgos, sumando así al mapa de riesgos la función de revisión de riesgos en materia de cumplimiento y reputación. El Comité de Análisis y Resolución y de Prevención del Blanqueo de Capitales también se fortaleció, enriqueciendo la información para el análisis en el marco de la prevención del blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo. En la misma línea, durante el año, se elaboró un nuevo mapa de conflictos de interés,

Banco Santander Chile mantiene un sitio de liderazgo en la industria producto de los constantes esfuerzos por realizar una gestión de excelencia, apegándose a los más altos estándares de gobierno corporativo.

seleccionando las áreas más sensibles e identificando potenciales problemas, para luego establecer los controles necesarios para prevenirlos y gestionarlos junto con evaluar su efectividad. Como resultado, se estructuró un cuadro de mando que establece los eventuales conflictos de interés y las acciones mitigadoras.

En lo que respecta a la relación con los grupos de interés del Banco, en 2016 se lanzó el programa de reinversión de dividendos orientado a los accionistas *retail* de Banco Santander. El programa ofrece reinvertir los dividendos percibidos por las acciones Santander Chile en acciones del propio Banco, sin gastos ni comisiones. Cabe destacar que a lo largo del año el área de Relación con Inversionistas y el Departamento de Accionistas de Banco Santander generaron una activa agenda con el propósito de mantener informados a accionistas, analistas e inversores tanto institucionales como *retail*, sobre la marcha del Banco y el país. Esto incluyó reuniones, *webcast*, conferencias telefónicas y otros eventos, concretando en total más de 730 instancias de comunicación en 10 países.

Los esfuerzos desplegados por el Banco por mejorar el Gobierno Corporativo

nuevamente han sido reconocidos. Santander obtuvo el primer lugar en el Ranking de Transparencia Corporativa 2016, elaborado por la consultora Inteligencia de Negocios (IdN) alcanzando una puntuación "inédita para estas mediciones e incluso superior a las mediciones realizadas en compañías internacionales utilizadas como *benchmark* global", según la propia consultora. Adicionalmente, en el marco de la III Feria de Educación Financiera organizada por la SBIF, Banco Santander recibió un reconocimiento por su aporte en esta materia, impulsando iniciativas como el programa Educación Financiera en la Escuela, en conjunto con el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica, la plataforma digital Sanodelucas.cl y el lanzamiento de la App de Educación Financiera Sanodelucas PLAY. Por último, Santander fue nuevamente una de las empresas integrantes del índice de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Chile Index de la Bolsa de Comercio de Santiago en su segunda versión, subiendo además su puntuación respecto a 2015, con puntajes por sobre el promedio en las dimensiones económica y social. Sin duda estos reconocimientos nos llenan de orgullo y nos motivan a seguir desplegando los mayores

esfuerzos para mantenernos a la altura de los desafíos aquí reflejados.

Banco Santander Chile mantiene un sitio de liderazgo en la industria producto de los constantes esfuerzos por realizar una gestión de excelencia, apegándose a los más altos estándares de gobierno corporativo. Contamos con una visión clara plasmada en un exigente Plan Estratégico que responde a las demandas actuales y que permitirá enfrentar adecuadamente los continuos cambios en el entorno y los nuevos desafíos que ello conlleva. Para ello es fundamental el desempeño de un equipo humano de primer nivel liderado por la alta administración del Banco, un Directorio profesional de reconocida trayectoria y mayormente externo, y el apoyo del Grupo Santander.

Cordialmente,



**Vittorio Corbo Lioi**  
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

## CARTA DEL GERENTE GENERAL Y COUNTRY HEAD



“ Estos resultados sitúan al Banco en una destacada posición en el sistema bancario chileno y entre los más rentables y eficientes a nivel internacional. ”

Señores accionistas:

Con orgullo les presento los avances y principales resultados de Banco Santander Chile durante el ejercicio 2016. En este período hemos alcanzado logros sustantivos en nuestra estrategia, en línea con la misión de contribuir al progreso de las personas y las empresas. En efecto, aumentamos el beneficio para los accionistas, crecimos en préstamos y depósitos en un entorno desafiante, mejoramos la calidad de servicio a los clientes, innovamos en nuestros modelos de atención con las nuevas oficinas Work Café, fuimos reconocidos por nuestros resultados financieros y buenas relaciones laborales y seguimos contribuyendo al país de manera sostenible.

El Banco alcanzó una utilidad atribuible a los accionistas de \$ 472.351 millones, un 5,2% superior a la del ejercicio 2015. El ROE o retorno sobre el patrimonio promedio ascendió a 17,0%, por sobre el 11,6% del sistema financiero como un todo. Por su parte, el ratio de eficiencia, esto es, la relación entre los costos e ingresos operacionales, se situó en 42,7%, también mejor que el 50,4% registrado para toda la industria. El Core Capital terminó el período en 10,5% y el ratio de Basilea alcanzó a 13,4% superando con holgura los índices de la industria.

Estos resultados se alcanzaron en un entorno de una economía que continúa desacelerándose, menor inflación y mayor incertidumbre respecto a los diversos cambios regulatorios. Con todo, Santander Chile mantuvo en 2016 una buena combinación entre riesgo y retorno, reflejada en una adecuada base de capital y alta rentabilidad sobre patrimonio. Estos resultados sitúan al Banco en una destacada posición en el sistema bancario chileno y entre los más rentables y eficientes a nivel internacional.

La contribución neta de los segmentos de negocio - entendido como la suma del margen financiero más comisiones, más el resultado de operaciones financieras y menos provisiones por riesgo de crédito y los gastos de operación - que refleja el avance del negocio core del Banco creció un 25,6% en doce meses. Estos resultados son una combinación de una mayor actividad comercial producto de un sostenido crecimiento en la base de clientes, una mejora en el mix de fondeo, mejor calidad de cartera, un continuo aumento de los ingresos por comisiones y un eficaz control de los gastos de operación.

En cuanto a la marcha comercial del Banco, los préstamos totales (excluyendo los interbancarios) aumentaron 6,5% durante el año. Por producto, los préstamos de consumo y tarjetas crecieron 7,1%, mientras que los de vivienda se expandieron 10,3%. Los préstamos comerciales por su parte, crecieron un 4,1%. El foco de la actividad estuvo en los segmentos de personas de ingresos altos y medios y las Empresas medianas y grandes, que se expandieron en torno al 10,0%. En el resto de los segmentos el crecimiento fue selectivo y siempre apuntando a maximizar la rentabilidad. En el caso del segmento Pyme, los créditos se expandieron 9,2%, manteniendo el ritmo del año anterior, enfocando los esfuerzos comerciales en mejorar la vinculación de los clientes.

El crecimiento registrado durante el período permitió a Santander Chile cerrar el año ganando cuota de mercado en todos los productos. Ajustado por las inversiones crediticias mantenidas en el extranjero por algunos bancos de la plaza, la cuota de mercado en préstamos totales de Santander (excluyendo interbancarios y las provisiones constituidas) se eleva a 19,1%, ganando 22

puntos básicos respecto al año 2015. En créditos de consumo, la cuota aumentó 9 puntos básicos hasta 23,4%, en tanto que en hipotecas el incremento fue de 15 puntos básicos en el año, logrando una cuota de 21,6%. Finalmente, en préstamos comerciales la cuota de mercado alcanzó 16,9%, creciendo 17 puntos básicos respecto al ejercicio anterior.

En lo que respecta a la base de depósitos totales, esta aumentó un 5,9% durante el período, en línea con el crecimiento de los préstamos. Como resultado, la cuota de mercado en depósitos totales aumentó en 45 puntos básicos hasta un 18,8% (ajustando por las filiales extranjeras de algunos bancos de la plaza). Los depósitos a la vista alcanzaron una cuota de 21,0%, ganando 45 puntos básicos respecto a 2015, en tanto los depósitos a plazo aumentaron 50 puntos básicos hasta una cuota de 17,8%.

Como parte de la estrategia de financiamiento del Banco, durante los últimos años se han diversificado las fuentes de fondeo, con mayor dinamismo en la base de depósitos retail y en los mercados internacionales. Si bien durante 2016 las necesidades de liquidez se cubrieron principalmente con emisiones en el mercado local, el Banco se mantuvo activo en los mercados internacionales aprovechando las oportunidades existentes para diversificar la base de fondeo a tasas competitivas. Es así como Santander Chile se convirtió en noviembre en el primer emisor chileno en el mercado de Taiwán - también conocido como Formosa - con un bono a cinco años plazo por un total de US\$ 185 millones. Adicionalmente, en el mismo mes el Banco emitió un bono en el mercado suizo por un total de CHF 125 millones, obteniendo una fuerte demanda y tasas competitivas en comparación a la

Durante el ejercicio, el Banco siguió avanzando en los cuatro objetivos de nuestro Plan Estratégico: mejorar sustancialmente la experiencia de nuestros 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-Fair (SPF).

alternativa local. Lo anterior demuestra la capacidad de levantar recursos en los mercados internacionales a tasas atractivas y a pesar de la volatilidad generada por las elecciones de Estados Unidos.

Esta estrategia permitió mantener un costo de fondos competitivo en comparación a la industria y compensar en parte los menores spreads producto del cambio en el mix de crecimiento hacia segmentos de menor riesgo, pero también menos rentables. Al mismo tiempo, hizo posible contar con cómodos niveles de liquidez estructural, entendida como la diferencia entre los activos financieros líquidos y los pasivos financieros no estructurales, que al cierre del ejercicio alcanzó los US\$ 3.664 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 2,1%, como resultado de los mayores volúmenes de crédito y el buen manejo del costo de fondos, parcialmente compensado por la menor inflación del período.

Por su parte, los ingresos por comisiones registraron un alza de 7,1% durante 2016. El crecimiento respondió en parte al segmento de Banca Corporativa Global que se adjudicó una cuota importante de los negocios de asesoría financiera y banca de inversión en general, al buen trabajo desarrollado en la relación con los clientes del segmento empresas, a un mayor uso de los productos del Banco gracias a una mayor vinculación y transaccionalidad de la base de clientes retail. Es así como lo llamados clientes vinculados transaccionales, que son aquellos que tienen más y usan más los productos del Banco, aumentaron 11,9% y 13,8% en el año, en los segmentos de rentas altas y Pymes, respectivamente.

El gasto en provisiones disminuyó 17,0% respecto al año anterior como consecuencia de una sostenida mejora en la calidad de la cartera a medida que el Banco continúa creciendo en segmentos de menor riesgo. El

costo del crédito (gasto en provisiones sobre préstamos totales) se redujo desde 1,64% en 2015 a 1,26% en 2016. Esto fue acompañado de una disminución en la morosidad y aumento de la cobertura en todos los productos de crédito. La cartera morosa total cerró el año en 2,07%, cifra que se compara favorablemente con el 2,54% registrado al cierre de 2015. La cobertura de la cartera morosa en tanto, pasó desde 117,6% a 145,4% en igual período.

Durante el ejercicio, el Banco siguió avanzando en los cuatro objetivos de nuestro Plan Estratégico: mejorar sustancialmente la experiencia de nuestros 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-Fair (SPF).

En lo que respecta al primer punto, mejorar la experiencia de los clientes, la satisfacción con el Banco continuó avanzando en forma positiva, como lo demuestra el indicador de satisfacción (porcentaje de clientes que califican nuestro servicio con notas sobre 5, en una escala de 1 a 7) que alcanzó a 96% en 2016, por sobre el 93% obtenido en 2015. Por canales de atención, tanto la red de sucursales como VOX e Internet mantuvieron niveles de satisfacción en torno al 96%. En la misma línea, y según las últimas cifras publicadas al primer semestre del año, los reclamos ante el Sernac Financiero se redujeron un 24,0% pasando de 12,9 a 9,7 reclamos por cada 10 mil deudores. Sin embargo, uno de los avances más relevantes fue el alcanzado en el benchmark de Satisfacción de Clientes, en el cual Santander fue capaz de cerrar la brecha en satisfacción respecto a sus principales competidores. Igualmente, el Banco pasó a ser el más recomendado por sus clientes al subir del cuarto al primer lugar en la categoría de Recomendación según el estudio realizado por la consultora internacional Millward Brown.

En relación al segundo punto del Plan Estratégico, la continua transformación

de la Banca Comercial, destaca el rápido desarrollo de las capacidades digitales, que ha cambiado profundamente la forma en que los clientes interactúan con los bancos. Ello nos ha forzado a cambiar también y en los últimos años hemos profundizado el desarrollo de nuestra banca digital. Aspiramos transformar el Banco para que sea: omnicanal, es decir, con todos sus canales completamente integrados y ofreciendo al cliente una experiencia uniforme; contextual, con una oferta personalizada y relevante en el contexto del cliente; y full transaccional y no solo financiero, donde el cliente pueda realizar todo tipo de operaciones y transacciones e informarse acerca de ofertas y beneficios.

Otro hito en este proceso de transformación fue el lanzamiento de Work Café en octubre pasado. Estas son sucursales multi-segmento, cien por ciento dedicadas a actividades de valor agregado y reflejan nuestra filosofía SPF, orientada a poner al cliente al centro de todo lo que hagamos. Este nuevo formato de oficina busca entregar una experiencia de alta calidad a través de una innovadora forma de hacer banca, promoviendo un espacio de encuentro abierto a la comunidad. Las cajas tradicionales han sido reemplazadas por tecnología digital de punta que fomenta el autoservicio, pudiendo así el cliente realizar todas sus operaciones financieras habituales de forma autónoma o con la ayuda de un ejecutivo especializado. Work Café ostenta una cafetería, además de wifi gratis, salas de reuniones y áreas de a disposición de clientes y no clientes, operando en horario extendido hasta las 18 horas.

Los canales digitales de Banco Santander por su parte continúan creciendo. Al cierre del ejercicio 960 mil clientes operaban digitalmente, lo que representa un 25,0% de nuestra base de clientes, mostrando un crecimiento anual compuesto de 7,0% desde 2014. Estos clientes ahora tienen a su disposición nuevos productos digitales como 123 Click, el primer producto completamente digital de punta a punta, que permite

gestionar un crédito de consumo en solo tres pasos, a través de la página web o la App. Al cierre del año este producto representaba el 28,0% de las operaciones de consumo en cuotas de individuos. En la misma línea, los clientes pueden contratar y dar de baja productos de inversión directamente en la App Santander en sus teléfonos móviles. Asimismo, con el servicio de Notificaciones Push en App, los clientes están informados a través de mensajes de texto en sus teléfonos celulares de todas las transacciones realizadas con sus tarjetas de crédito y débito.

Respecto al tercer punto del Plan Estratégico, profundizar el modelo de relación en Banca Empresas y Corporativas, durante el año se abrieron cuatro nuevos centros de empresa, totalizando 16 en todo el país. Con ello, la cobertura de clientes con un modelo especializado alcanza al 93,0% del total al cierre del ejercicio. Además, se consolidó una potente oferta de valor acompañada de una experiencia diferencial con una atención más cercana. Esto contribuyó al crecimiento de la base de clientes y también la vinculación de la misma, que registró un alza de 5,5% en el año. De esta manera, el segmento BEI continuó aumentando su rentabilidad.

Por último, en lo que respecta al cuarto punto del Plan Estratégico, avanzar en la consolidación de una cultura interna centrada en el cliente, se avanzó de manera importante en el proceso de cambio cultural iniciado en 2015 y que está implícito en el estilo SPF y sus ocho comportamientos. Esta transformación es fundamental para convertir a Santander Chile en el mejor banco para nuestros clientes, dicho por ellos mismos, y en la mejor empresa para trabajar, dicho por nuestros colaboradores.

Durante 2016 se dieron importantes pasos en este sentido: se difundió la visión del cambio cultural, se comprometió a los equipos en el proceso y se dio inicio a la etapa de internalización, donde se esperan obtener modificaciones visibles en comportamientos y procesos que comiencen a impactar positivamente el negocio. A lo largo del año más del 90% de los colaboradores

participó en programas de formación, los que contemplaron más de 470 mil horas lectivas y una inversión de más de \$ 2.370 millones. Destacar además que, como parte de sus valores corporativos y principios básicos de actuación, Santander Chile adhiere al respeto a los derechos fundamentales, la igualdad de oportunidades y la no discriminación. El Banco considera que cada uno de sus colaboradores puede aportar con distintos talentos y habilidades, y si bien cuenta con trabajadores con algún tipo de discapacidad -como no videntes que se desempeñan en VOX-, durante el ejercicio se formó una mesa de trabajo para ir avanzando en esta materia. Finalmente, los resultados de la encuesta de Compromiso y Apoyo Organizativo dan cuenta de la satisfacción de los colaboradores. La dimensión de compromiso registró un alza desde 86,0% en 2015 a 87,0% en 2016, en tanto la dimensión apoyo organizativo pasó de 78,0% a 79,0% en el mismo período.

Al igual que en el año anterior, nuestra memoria anual cumple con los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) para dar cuenta adecuadamente sobre los desempeños de los ámbitos económico, social y ambiental del Banco. Asimismo, constituye nuestra Comunicación en Progreso del Pacto Global, iniciativa a la que adherimos desde 2003.

La actuación del Banco durante el año le valió reconocimientos de prestigiosas instituciones nacionales e internacionales. Es así como hemos sido nombrados por la prestigiosa revista inglesa Euromoney como Mejor Banco por quinto año en la última década, en tanto la revista LatinFinance reconoció a Santander como Banco del Año 2016 en Chile. Además, Santander Chile obtuvo el primer lugar en el Ranking de Transparencia Corporativa 2016 elaborado por la consultora Inteligencia de Negocios, alcanzando una puntuación destacable. El mercado también ha reconocido el desempeño del Banco y los avances en nuestro Plan Estratégico. Durante 2016 la acción de Santander Chile entregó a sus accionistas un retorno en pesos de 17,2% (23,8% incluyendo los dividendos). En materia de clima laboral, Santander se ubicó

entre las mejores empresas para trabajar en Chile, alcanzando el cuarto puesto del ranking en Great Place to Work entre las empresas con más de 5 mil empleados y pasando del puesto 25 al 18 en el ranking general. Junto a ello, el Banco obtuvo el primer lugar en la categoría Gran Empresa en la premiación Best Company for Employee Financial Future, organizado por Principal, People First y diario La Tercera. Asimismo, la Fundación Carlos Vial Espantoso entregó una distinción especial a Banco Santander por contar con una trayectoria destacada en la construcción de buenas relaciones laborales. Nos sentimos orgullosos de estos reconocimientos y los recibimos con humildad. Ellos nos sirven como parámetros para medir nuestro desempeño y nos entregan información sobre los aspectos que aún debemos mejorar.

Para terminar, quisiera agradecer la confianza depositada por el Directorio y los señores accionistas en esta Administración. Tenemos un Plan Estratégico adecuado que responde a los desafíos del entorno y avanza a paso firme. El trabajo desplegado a lo largo de los últimos años ya genera resultados palpables, sin embargo queda mucho por hacer. Contamos con fuertes ventajas competitivas - posición de liderazgo en el mercado, capacidad de innovación, anticipación y flexibilidad para adaptarnos a los cambios del entorno - que, junto con un equipo experimentado y una sólida estrategia, nos permitirán alcanzar nuestros objetivos, reafirmando el compromiso de crear valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y la sociedad.

Reciban un cordial saludo,



**Claudio Melandri Hinojosa**  
GERENTE GENERAL Y COUNTRY HEAD

# DIRECTORIO

Los directores del Banco participan activamente en los comités de gestión y la mayoría de ellos son externos al Grupo Santander.



1



2



3



4



5



6

1 **VITTORIO CORBO LIOI**  
Presidente

2 **ÓSCAR VON CHRISMAR CARVAJAL**  
Primer vicepresidente

3 **ROBERTO MÉNDEZ TORRES**  
Segundo vicepresidente

4 **MARCO COLODRO HADJES**  
Director titular

5 **ANA DORREGO DE CARLOS**  
Directora titular

6 **MAURICIO LARRAÍN GARCÉS**  
Director titular



**7 ANDREU PLAZA LÓPEZ**  
Director titular

**8 ORLANDO POBLETE ITURRATE**  
Director titular

**9 LUCÍA SANTA CRUZ SUTIL**  
Directora titular

**10 JUAN PEDRO SANTA MARÍA PÉREZ**  
Director titular

**11 ROBERTO ZAHLER MAYANZ**  
Director titular

**12 BLANCA BUSTAMANTE BRAVO**  
Directora suplente

**13 RAIMUNDO MONGE ZEGERS**  
Director suplente



## 1. VITTORIO CORBO LIOI

### Presidente

Es investigador asociado senior del Centro de Estudios Públicos (CEP). Es también miembro del Consejo Resolutivo de Asignaciones Parlamentarias del Congreso Nacional de Chile y del Consejo Asesor Internacional del Center for Social and Economic Research (CASE) de Varsovia, Polonia.

Fue presidente del Banco Central de Chile (2003-2007) y ha sido profesor de economía en universidades en Canadá, Chile y los Estados Unidos. Actualmente tiene el grado académico de profesor titular de Economía en la Pontificia Universidad Católica de Chile y en la Universidad de Chile.

En los últimos años presidió una comisión para actualizar la regla de balance estructural. Fue miembro de la Comisión Engel y formó parte de un grupo de trabajo nombrado por el ministro de Hacienda para hacer recomendaciones centradas en modernizar la regulación bancaria.

Sirvió en posiciones ejecutivas en el Banco Mundial en Washington, DC (1984-1991) y ha asesorado y trabajado en más de 15 países y dictado seminarios en las principales universidades y bancos centrales del mundo.

En el ámbito empresarial es presidente del Directorio del Banco Santander Chile, director del Grupo Santander México, y director de CCU. Es también asesor económico de importantes empresas nacionales y extranjeras.

Ha publicado y editado 11 libros y más de 100 artículos en revistas internacionales especializadas de economía y en capítulos de libros. En 2006 fue elegido Presidente de Banco Central del Año a nivel mundial por la revista Global Finance Report Card. En 2003, el diario El Mercurio lo nombró Economista del Año y en 2004 recibió el premio Ingeniero Comercial del Año por parte de la Fundación de Egresados de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile. En 2015 recibió el premio Inbest, por su contribución al desarrollo del mercado de capitales chileno. Obtuvo el título de ingeniero comercial de la Universidad de Chile (con distinción máxima) y un doctorado en Economía del MIT.

## 2. ÓSCAR VON CHRISMAR CARVAJAL

### Primer vicepresidente

Ingresó a Banco Santander en 1990 como subgerente general del Área Financiera. Entre 1995 y 1996 fue gerente general de Banco Santander Perú. En 1997 asumió como gerente general de Santander en Chile, cargo que dejó en diciembre de 2009 para incorporarse al Directorio, del cual actualmente es primer vicepresidente. Es director de la Bolsa de Comercio de Santiago y de Santander Consumer Chile, y hasta 2016 fue director de Banco Santander en Argentina y Perú.

Antes de ingresar al Grupo Santander se desempeñó como gerente de la División Financiera de Morgan Bank y gerente del Área Financiera de ING Bank. Cuenta con más de 25 años de experiencia en la banca.

Es ingeniero civil de la Universidad de Santiago con estudios de especialización en Estados Unidos y Europa.

## 3. ROBERTO MÉNDEZ TORRES

### Segundo vicepresidente

Es director y presidente de Adimark GfK. Además de ser segundo vicepresidente del Directorio de Banco Santander Chile, ocupa la presidencia del Directorio de Universia Chile. Fue presidente del Directorio del Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas, ICARE. Se desempeña en el Consejo Asesor de Fundación Paz Ciudadana.

Es ingeniero comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, donde en 2010 recibió el premio Ingeniero Comercial del Año. Se tituló de MBA en Stanford University y tiene el grado de PhD de la misma universidad, con especialización en Investigación del Consumidor.

## 4. MARCO COLODRO HADJES

### Director titular

Es director titular de Telefónica Chile. Fue vicepresidente y miembro del Consejo Directivo de Banco Estado, director de la Corporación Nacional del Cobre (CODELCO) y presidente del Directorio de Televisión Nacional de Chile.

Es ingeniero comercial de la Universidad de Chile y tiene estudios de postgrado en la École Pratique des Hautes Études en la Universidad de París.

## 5. ANA DORREGO DE CARLOS

### Directora titular

Ha trabajado en Planificación Financiera y Desarrollo Corporativo del Grupo Santander durante los últimos once años, coordinando los procesos de planificación de la entidad y en el seguimiento de las diferentes unidades y proyectos del Grupo. Adicionalmente, ha participado en la coordinación de procesos de adquisición e integración del Grupo Santander en distintas geografías.

Fue directora de Desarrollo de e-business en Santander y, anteriormente, se desempeñó como gestora de relación con clientes corporativos y como directora comercial de la Banca Transaccional en Bankinter.

Es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE, y posee un MBA Internacional por la Universidad de Deusto-Bilbao, España, y Adolfo Ibáñez, Miami-Chile.

## 6. MAURICIO LARRAÍN GARCÉS

### Director titular

Fue presidente de Banco Santander entre 2002 y 2014 y vicepresidente del mismo desde 1992 a 2001. Fue también director general del ESE Business School de la Universidad de Los Andes y es director de Inversiones Volcán Choshuenco S.A. (Grupo Familia Wolf von Appen).

Participa en los directorios de la Corporación Adelanto de Panguipulli, Fundación Huasos Quincheros y Hospital Clínico de la Universidad de Los Andes. Además, es vicepresidente del Directorio del Teatro Municipal de Santiago, y es director del Instituto de Obras para la Religión (I.O.R.) del Estado Vaticano.

Fue intendente de bancos, gerente de Deuda Externa del Banco Central de Chile y especialista financiero senior del Banco Mundial en Washington, DC. También fue presidente del Instituto de Capacitación y Administración Racional de Empresas, ICARE.

Es abogado, egresado del Programa de Magister en Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y máster en Derecho de la Universidad de Harvard.

### 7. ANDREU PLAZA LÓPEZ

#### Director titular

Fue designado como responsable de la División Tecnología y Operaciones del Grupo Santander en enero de 2015. Ha estado en el Grupo desde 2012, cuando era director de Tecnología y Operaciones (Retail and Business Banking) en Santander UK.

Es licenciado en Matemáticas de la Universidad Autónoma de Barcelona, y posee diversos másteres en el ámbito financiero y bancario de Stanford University, Insead, The Warton School y ESADE.

Antes de unirse a Santander, fue vicepresidente ejecutivo y miembro del Comité de Dirección de Caixa Catalunya desde 1998, miembro de la Junta de Servired y también de Aula Escola Europea.

### 8. ORLANDO POBLETE ITURRATE

#### Director titular

Desde 1991 a la fecha se ha desempeñado como profesor de Derecho Procesal en la Universidad de los Andes. Entre 1997 y 2004 fue decano de la Facultad de Derecho de dicha universidad y desde entonces hasta 2014 fue rector de la misma, año en el que se integró, hasta la actualidad, a la Junta Directiva de esa casa de estudios.

Es socio del estudio de abogados Orlando Poblete y Cía. y miembro del cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago. Entre 1979 y 1991, se desempeñó como profesor de Derecho Procesal de la Universidad de Chile.

Es abogado de la Universidad de Chile y posee el grado de magíster en Derecho de la misma universidad. Además es graduado del Programa de Alta Dirección de Empresas PADE del ESE Bussines School de la Universidad de los Andes.

### 9. LUCÍA SANTA CRUZ SUTIL

#### Directora titular

Es miembro de número de la Academia de Ciencias Sociales, Políticas y Morales del Instituto de Chile; miembro de la Junta de la Universidad Adolfo Ibáñez; directora de la Compañía de Seguros Generales y de Vida La Chilena Consolidada y miembro del Consejo Asesor de Nestlé Chile.

Pertenece al Consejo de Autorregulación de las Compañías de Seguros. Es historiadora de la Universidad de Londres y máster

en Filosofía de la Universidad de Oxford. Obtuvo el título de Doctor Honoris Causa en Ciencias Sociales en King's College, Universidad de Londres.

### 10. JUAN PEDRO SANTA MARÍA PÉREZ

#### Director titular

Ha sido director jurídico corporativo del Grupo Santander en Chile y fiscal de Banco Santander Chile, fiscal de Banco O'Higgins y fiscal de Banco Santiago. Ha sido presidente del Comité Jurídico de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras por más de 20 años y presidente pro tempore del Comité de Derecho Financiero de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN).

Es miembro del Consejo del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago de la Cámara de Comercio de Santiago y vicepresidente de Santander Chile Holding S.A. Es abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

### 11. ROBERTO ZAHLER MAYANZ

#### Director titular

Es presidente de la firma consultora Zahler & Co. y consultor del Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Internacional de Pagos de Basilea (BIS) y del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Fue miembro del Grupo Asesor de Alto Nivel del Presidente del BID, del Comité Latinoamericano de Asuntos Financieros (CLAAF), y del Non-G-7 Eminent Persons Group para la nueva Arquitectura del Sistema Financiero Internacional. Fue profesor visitante en el Departamento de Investigaciones del FMI.

Fue director de Air Liquide-Chile y del Banco Santiago, y presidente del Directorio de Siemens-Chile.

Entre 1991 y 1996 fue presidente del Banco Central de Chile y entre 1989 y 1991 fue su vicepresidente. Con anterioridad fue asesor regional principal en política monetaria y financiera de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de las Naciones Unidas y profesor-investigador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Chile.

Ha provisto asistencia técnica a bancos centrales, ministerios de finanzas y superintendencias reguladoras de instituciones financieras de Argentina, Barbados, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa

Rica, Ecuador, Guatemala, Indonesia, Jamaica, Kosovo, México, República Dominicana, Uruguay y Paraguay; al Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) y a la Comisión Económica para África (CEA), ambas de las Naciones Unidas.

Es autor de más de cien artículos en libros y revistas chilenas e internacionales.

Es máster de la Universidad de Chicago e ingeniero comercial con mención en Economía de la Universidad de Chile, en la que ha sido profesor de Macroeconomía, Economía Internacional y Teoría y Política Monetaria.

### 12. BLANCA BUSTAMANTE BRAVO

#### Directora suplente

Es ingeniero comercial con mención en Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su experiencia profesional incluye la posición de analista económico en el Banco Central de Chile, analista de estudios en Oppenheimer & Co. Nueva York y en IM Trust.

En 1998 ingresa a Concha y Toro como head of Investor Relations, posición que ocupa hasta 2010. En 2001 asume adicionalmente como subgerente de comunicaciones corporativas de dicha empresa, y actualmente también es responsable de las relaciones con la comunidad.

Desde 2013 participa como miembro del Consejo Directivo del Centro de Investigación e Innovación de Concha y Toro.

### 13. RAIMUNDO MONGE ZEGERS

#### Director suplente

Es director corporativo de Planificación Estratégica y Financiera y gerente general de Santander Chile Holding, entidad que agrupa las inversiones del Grupo Santander en Chile. Es responsable de la coordinación y seguimiento de la estrategia global del Grupo y de la relación con inversionistas.

Con anterioridad ejerció otras funciones dentro del Grupo Santander Chile, al cual ingresó en 1991 proveniente del Banco Central. Entre ellas, fue director financiero y gerente de Planificación y Estudios.

Es ingeniero comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Posee un MBA otorgado por la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA).

# ADMINISTRACIÓN



**1 CLAUDIO MELANDRI HINOJOSA**  
Gerente General y Country Head

**2 MIGUEL MATA HUERTA**  
Subgerente General

**3 GUILLERMO SABATER MAROTO**  
Controller Financiero

**4 FRED MELLER SUNKEL**  
Director General Santander GCB

**5 CRISTIÁN FLORENCE KAUER**  
Gerente División Jurídica

**6 JOSÉ MANUEL MANZANO TAGLE**  
Gerente División Banca Empresas e Instituciones

**7 CARLOS VOLANTE NEIRA**  
Gerente División Clientes y Calidad

**8 MATÍAS SÁNCHEZ GARCÍA**  
Gerente División Banca Comercial

Banco Santander cuenta con una estructura simple, con tres grandes áreas de negocio y ocho áreas de apoyo que permiten que funcione con eficiencia y agilidad.



**9 EMILIANO MURATORE**  
Chief Financial Officer (CFO)

**10 MARÍA EUGENIA DE LA FUENTE NÚÑEZ**  
Gerente División Personas y Comunicaciones

**11 FRANCO RIZZA**  
Gerente División Riesgos

**12 RICARDO BARTEL JEFFERY**  
Gerente División Tecnología y Operaciones

**13 SERGIO ÁVILA SALAS**  
Gerente División Administración

**14 RICARDO MARTÍNEZ SÁNCHEZ**  
Gerente División Auditoría



1

# Gobierno corporativo



# MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

La actividad empresarial de Banco Santander se sustenta en un modelo de gobierno corporativo robusto que responde a los más altos estándares y a las mejores prácticas internacionales, y que cumple un rol clave en la gestión de los riesgos. En esta línea se han establecido procedimientos y políticas que garantizan los derechos de todos sus accionistas, con prácticas de administración fundadas en principios éticos y legales. Lo anterior es fundamental en la estrategia de sostenibilidad del Banco ya que promueve la gestión eficaz y eficiente de los recursos, propiciando un ambiente de control interno saludable que aporta a la creación de valor para sus accionistas y públicos de interés.

La transparencia, eficacia y defensa de los intereses de la compañía y de los accionistas son los principios que guían la función del gobierno corporativo. Junto con ello, ejerce un marcado liderazgo en la estrategia y políticas del Banco, lo que le permite proporcionar confianza a los clientes, empleados y al conjunto de la sociedad.

## Parámetros y estándares

Los parámetros de actuación del gobierno corporativo de Banco Santander se rigen por las directrices propuestas por el Comité de Basilea\_

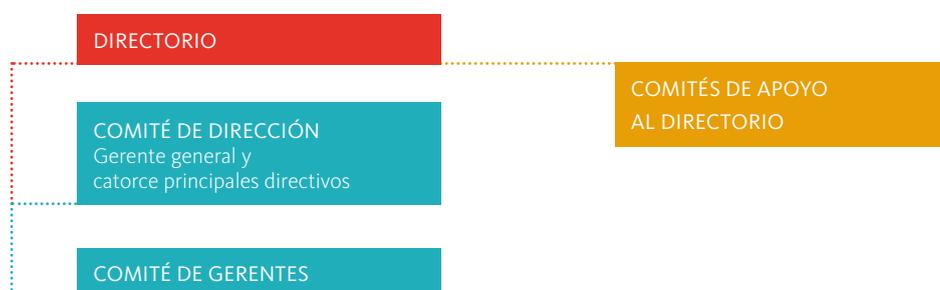
- 1 Supervisión cercana por parte del Directorio y alta dirección.
- 2 Estructura de la organización simple y clara.
- 3 Sistema de control interno robusto.
- 4 Determinación y monitoreo permanente de los riesgos.
- 5 Auditoría externa e interna independientes.
- 6 Supervisión de filiales.
- 7 Diseño de compensación de ejecutivos con planes de largo plazo.

Los estándares definidos para lograr estos propósitos son los siguientes\_

- 1 **Independencia de los directores\_** ocho de los trece integrantes del Directorio son externos al Grupo Santander.
- 2 **Participación\_** los directores son miembros activos de los comités de gestión.
- 3 **Ética\_** todo el personal suscribe el Código de Ética de Banco Santander. Los funcionarios directamente relacionados con los mercados de valores firman, además, un Código de Conducta especialmente diseñado para esta área.
- 4 **Separación de funciones\_** para manejar efectivamente los riesgos, las áreas comerciales y de apoyo están divididas. La gestión de riesgos la realizan equipos diferentes a los comerciales y las principales decisiones de crédito son adoptadas por comités.
- 5 **Auditoría independiente\_** existe un área autónoma al interior del Banco para realizar las actividades de control.
- 6 **Cumplimiento\_** un área de Cumplimiento vela por la aplicación de los códigos de ética del Banco, las normas de gobierno corporativo de Chile y la Ley Sarbanes Oxley de Estados Unidos, además de los criterios de Basilea a este respecto.
- 7 **Supervisión\_** el Banco es fiscalizado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile y por la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).

## ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Tomando en consideración los principios de la OCDE, el Gobierno Corporativo de Banco Santander Chile está organizado en tres niveles\_



### Junta general de accionistas

Este órgano de gobierno corporativo se rige por la ley de sociedades anónimas, algunas otras normas aplicables a las instituciones bancarias y por el estatuto de Banco Santander Chile.

El quórum para las juntas es de mayoría absoluta de las acciones emitidas con derecho a voto (salvo que los estatutos o una ley específica determine otro quórum) y en segunda citación con los accionistas presentes.

Para la celebración de la Junta se debe cumplir una serie de requisitos formales como citación por parte del Directorio, publicaciones en diario, envío de carta o correo electrónico a accionistas, quórum y presencia de notario público, entre otros.

Entre los acuerdos adoptados en la Junta Ordinaria de Accionistas de abril 2016 está la aprobación de la memoria, balance general, estados financieros e informe de los auditores

externos 2015, la aprobación de la designación de auditores externos y la de clasificadores privados de riesgo para el año 2016, y la aprobación de distribución de las utilidades del año 2015. Respecto a esto último, la Junta aprobó capitalizar a reservas del Banco el 25% de las utilidades correspondientes al ejercicio 2015, monto equivalente a MM\$ 112.219. El 75% restante, equivalente a MM\$ 336.359, se destinó al pago de dividendos, monto que se traduce en un dividendo por acción de \$ 1,78649813.

Del mismo modo, le correspondió el nombramiento definitivo de los directores titulares Ana Dorrego y Andreu Plaza, la fijación de la remuneración del Directorio, la aprobación del Informe del Comité de Directores y Auditoría, la determinación de la remuneración de sus miembros, y del presupuesto de gastos para su funcionamiento.

La transparencia, eficacia y defensa de los intereses de la compañía y de los accionistas son los principios que guían la función del gobierno corporativo.

### Composición del Directorio

Nombre	Cargo	Externo
Vittorio Corbo Lioi	Presidente	Sí
Óscar von Chrismar Carvajal	Primer vicepresidente	No
Roberto Méndez Torres	Segundo vicepresidente	Sí
Marco Colodro Hadjes	Director titular	Sí
Ana Dorrego de Carlos	Director titular	No
Mauricio Larraín Garcés	Director titular	Sí
Andreu Plaza López	Director titular	No
Orlando Poblete Iturrate	Director titular	Sí
Lucía Santa Cruz Sutil	Directora titular	Sí
Juan Pedro Santa María Pérez	Director titular	No
Roberto Zahler Mayanz	Director titular	Sí
Blanca Bustamante Bravo	Directora suplente	Sí
Raimundo Monge Zegers	Director suplente	No

#### Directorio

El máximo órgano de gobierno del Banco es el Directorio, que representa los intereses de todos los accionistas y posee una estructura acorde con el tamaño de la institución.

Sus funciones principales son el establecimiento de lineamientos estratégicos, el seguimiento global de negocios y resultados, y el análisis de oportunidades y amenazas. Además, en forma especial, el Directorio se involucra en la gestión y toma de decisiones respecto de todos los riesgos que enfrenta el Banco. Ello implica que debe aprobar y monitorear el marco y apetito de riesgo, y su coincidencia con los planes de negocio, asegurar el correcto reporte por parte de todas las unidades y vigilar el funcionamiento de las tres líneas de defensa (negocio y origen de riesgos, control de riesgos y cumplimiento, y auditoría interna).

De acuerdo a los estatutos, está compuesto por trece miembros, once titulares y dos suplentes. De los actuales integrantes, ocho directores son externos a Grupo Santander. Los miembros han sido elegidos por su destacada trayectoria, su alto conocimiento y experiencia nacional e internacional en el sector financiero.

Todos los directores integran diversos comités de trabajo donde se informan en detalle de la gestión de la empresa. Las sesiones de Directorio se realizan una vez al mes y durante 2016 la asistencia de los directores en ejercicio, incluidos los suplentes, fue del 88%.

#### Cambios en el Directorio

En la sesión del Directorio del 15 de marzo de 2016 renunció a su cargo el director titular Víctor Arbulú siendo propuestos como directores Ana Dorrego de Carlos y Andreu Plaza López (en sustitución de Víctor Arbulú y de Lisandro Serrano, quien había renunciado en octubre de 2015). Estos directores fueron nombrados de forma definitiva en la Junta de Accionistas del día 26 de abril de 2016.

#### Autoevaluación del Directorio

Durante el año 2016 siguieron implementándose las observaciones del proceso anterior que realizó Amrop MV Consulting, empresa externa encargada de apoyar al Directorio en su autoevaluación, práctica internacional de buen gobierno corporativo incluida entre las normas dictadas por la autoridad bancaria de nuestro país y que el Banco ha venido aplicando durante los últimos cinco años. La próxima autoevaluación del Directorio se realizará en 2017.

#### Comités de apoyo al Directorio

Los miembros del Directorio participan activamente en la gestión institucional liderando las principales políticas y estrategias, en línea con la Misión y Visión del Banco. Todos los directores integran los diversos comités de apoyo al Directorio que aseguran la aplicación de las prácticas de gobernabilidad y garantizan la transparencia, responsabilidad, eficacia y defensa de los intereses de los accionistas. Dichas instancias les permiten informarse en detalle sobre la evolución del negocio y la toma de decisiones.

Los comités sesionan regularmente, con frecuencias establecidas, con esquemas de subrogación, actas formales e instancias de seguimiento de las materias acordadas.

Durante 2016 se produjeron algunos cambios en los integrantes de los comités. Además, el gerente de Cumplimiento pasó a ser invitado permanente en el Comité Integral de Riesgos, que incorporó como función la revisión de riesgos en materia de cumplimiento y riesgo reputacional.

También se fortalecieron las funciones del Comité de Recursos Humanos y del Comité de Análisis y Resolución (CAR). En relación a este último se enriqueció la información para el análisis de las operaciones no habituales de clientes en el marco de la prevención del blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo.

## Comités integrados por directores

### De Directores y Auditoría (CDA)

**INTEGRANTES\_** Marco Colodro / Presidente, **Mauricio Larraín** / Primer vicepresidente, **Orlando Poblete** / Segundo vicepresidente.

**PERIODICIDAD\_** Mensual, previas a las sesiones del Directorio.

**FUNCIONES\_** El Comité de Directores y Auditoría es un órgano establecido por los estatutos del Banco cuyos miembros son elegidos por el Directorio. Tiene por objeto principal supervisar al Banco Santander Chile y sus filiales en el proceso de generación de los estados financieros de la institución, la gestión de los auditores internos y externos en dicho proceso con el fin de que la institución entregue información adecuada para los accionistas, inversionistas y público en general, y cuidar la eficiencia de los sistemas de control interno de la empresa y del cumplimiento de las normas y regulaciones que le son aplicables.

### Integral de Riesgo (CIR)

**INTEGRANTES\_** Óscar von Chrismar / Presidente, **Juan Pedro Santa María** / Primer vicepresidente, **Roberto Méndez** / Segundo vicepresidente, **Raimundo Monge**, **Roberto Zahler**.

**PERIODICIDAD\_** Quincenal.

**FUNCIONES\_** Supervisa en función de la visión integral de los riesgos a los que el Banco se expone, siendo objeto de análisis y evaluación todos los riesgos definidos en el perímetro. Asimismo, analiza y evalúa la interrelación entre los diferentes riesgos. Como objetivos específicos revisa el comportamiento de métricas e indicadores, con el propósito de verificar el cumplimiento de los apetitos de riesgo y/o de límites o umbrales asociados a los distintos riesgos del negocio. También examina el funcionamiento de áreas y/o procesos críticos, con el objeto de identificar, cuando proceda, la implementación de planes de acción orientados a mitigar los riesgos.

### De Análisis y Resolución (CAR)

**INTEGRANTES\_** Juan Pedro Santa María / Presidente, **Raimundo Monge** / Primer vicepresidente.

**PERIODICIDAD\_** Mensual, específicamente el segundo lunes de cada mes.

**FUNCIONES\_** Su función es definir y controlar el cumplimiento de las políticas, normas y objetivos generales y específicos en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo, en concordancia con las leyes y normas locales e internacionales aplicables al Banco.

### De Activos y Pasivos (ALCO)

**INTEGRANTES\_** Vittorio Corbo / Presidente, **Óscar von Chrismar** / Primer vicepresidente, **Roberto Zahler** / Segundo vicepresidente, **Marco Colodro**, **Raimundo Monge**.

**PERIODICIDAD\_** Mensual.

**FUNCIONES\_** El Comité ALCO tiene como objetivo la toma de decisiones acerca de nuevas transacciones y cambios en el perfil de rentabilidad-riesgo global de la entidad, de acuerdo a las expectativas del negocio y de los mercados. Además, debe decidir las estrategias que van a orientar el día a día de la gestión de los riesgos estructurales y liquidez del Banco.

### De Mercados

**INTEGRANTES\_** Vittorio Corbo / Presidente, **Óscar von Chrismar** / Primer vicepresidente, **Roberto Zahler** / Segundo vicepresidente, **Marco Colodro**.

**PERIODICIDAD\_** Mensual, específicamente el segundo jueves de cada mes.

**FUNCIONES\_** Su función es exponer y analizar los principales factores económicos y de riesgos que impactan directamente en el resultado de las carteras de inversión. Con base en ello hacer recomendaciones acerca del apetito de riesgo y las posiciones que tome el Banco.

### De Recursos Humanos

**INTEGRANTES\_** Vittorio Corbo / Presidente, **Mauricio Larraín** / Vicepresidente, **Óscar von Chrismar**, **Blanca Bustamante**.

**PERIODICIDAD\_** Bianaual, los meses de marzo y noviembre.

**FUNCIONES\_** Debe generar y validar las líneas de actuación de la División de Personas en relación con las políticas generales de Recursos Humanos de Banco Santander.

### Estratégico

**INTEGRANTES\_** Vittorio Corbo / Presidente, **Roberto Méndez** / Vicepresidente, **Óscar von Chrismar**, **Lucía Santa Cruz**, **Raimundo Monge** / Secretario.

**PERIODICIDAD\_** Semestral.

**FUNCIONES\_** Su función es evaluar y definir los principales objetivos y lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico del Banco. Adicionalmente, aprueba el plan definido por la Alta Administración para el Banco en su conjunto y para las diferentes unidades de negocio, además de hacer un seguimiento periódico del avance del plan.

Los comités integrados por los directores han ido fortaleciendo su rol y se han adecuando a las nuevas exigencias de gobierno corporativo.

Entre las funciones más importantes del Comité de Directores y Auditoría está conocer, analizar y pronunciarse sobre los estados financieros del Banco y cuidar la eficiencia de los sistemas de control interno.

#### Comité de Directores y Auditoría

La Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas exige a las entidades que reúnen ciertas características contar con un comité de directores cuyas funciones también están establecidas en dicha ley.

Por su parte, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), dispone por norma que los bancos deben contar con un comité de auditoría dependiente del Directorio, y precisa sus funciones a través de dicha normativa.

Adicionalmente, la Ley Sarbanes Oxley de los Estados Unidos exige que las sociedades que estén registradas en dicho país, como Banco Santander Chile, cuenten con un comité de auditoría.

La SBIF permitió a los bancos que los comités de directores y de auditoría pudiesen funcionar como una sola entidad, y Banco Santander Chile así lo decidió por acuerdo de su Directorio. Conforme a esto, los estatutos del Comité de Directores y Auditoría, aprobados en su oportunidad por el Directorio, contienen como funciones de este órgano la suma de tareas que la ley 18.046, la norma de la Superintendencia referida y las disposiciones de la ley Sarbanes Oxley, contienen sobre comités de auditoría.

De acuerdo a los estatutos del Comité de Directores y Auditoría, este se integra con tres directores que tengan las condiciones de independencia suficientes. Durante el ejercicio 2016 los miembros del comité son Marco Colodro Hadjes, presidente; Víctor Arbulú Crousillat, vicepresidente, y Orlando Poblete Iturrate, segundo vicepresidente.

En marzo de 2016 renunció Víctor Arbulú Crousillat a su cargo de director del Banco y consecuentemente quedó vacante su cargo en el Comité de Directores y Auditoría, por lo que el Directorio designó en su reemplazo, para abril de 2016, al director Mauricio Larraín Garcés.

El Comité se ha reunido durante el ejercicio 2016 en 12 oportunidades e informó al Directorio sobre los temas abordados, sin perjuicio del envío posterior a los directores de las actas del Comité una vez aprobadas.

#### Funciones del Comité

##### AUDITORÍA INTERNA

La unidad de Auditoría Interna del Banco depende del Comité y en virtud de ello el programa de trabajo anual fue propuesto y sancionado al inicio del año, haciéndose seguimiento de los trabajos planificados en cada sesión. Cabe señalar que el programa se ha cumplido totalmente al término del año.

A su vez, en cada sesión ordinaria, el director de la unidad explica detalladamente todos y cada uno de los informes de auditoría emitidos, resumiendo las conclusiones y calificando la unidad o el proceso auditado con su correspondiente *rating*. También informa sobre el estado de cumplimiento de las recomendaciones que efectúa y el Comité hace seguimiento de su progreso.

##### AUDITORES EXTERNOS

Al Comité le corresponde proponer al Directorio la designación de la firma auditora externa para cada ejercicio. A su vez, el Directorio formula una propuesta a la Junta Ordinaria de Accionistas la que, en definitiva, hace la designación. El Comité propuso para los estados financieros del ejercicio 2016 a la firma PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada. Dicha firma fue la elegida por la Junta de Accionistas. Sin perjuicio de ello, Deloitte Auditores y Consultores Limitada asistió al Comité hasta finalizar su labor respecto al cumplimiento de los estados financieros del Banco y filiales correspondientes al ejercicio 2015. Paralelamente a ello, el Comité ha mantenido reuniones con PwC, comenzando por recibir y analizar con sus representantes el programa de trabajo del año. La firma auditora se pronuncia sobre los estados financieros del Banco y filiales e informa además sobre la situación de control interno. Las observaciones que la firma auditora hace en su informe final dan motivo a un estricto seguimiento monitoreado por el Comité mes a mes y al cierre del año todas ellas se han cumplido.



## ESTADOS FINANCIEROS Y CONTROL INTERNO

Entre las funciones más importantes del Comité de Directores y Auditoría está conocer, analizar y pronunciarse sobre los estados financieros del Banco y cuidar la eficiencia de los sistemas de control interno y, en particular, la suficiencia de provisiones. Esto implica tanto los estados financieros intermedios como los estados definitivos con ocasión del cierre del ejercicio. Considerando que el Banco está registrado en los Estados Unidos, debe también emitirse el documento denominado 20-F que contiene la información financiera al cierre del año y que se presenta a las autoridades de ese país.

En cuanto al control interno, durante el ejercicio el Comité recibe de la gerencia responsable información de avance de los distintos procesos que concluyen en la afirmación sustentada metodológicamente, que el control interno en el Banco es satisfactorio.

## SEGUIMIENTO DE AUDITORÍAS SBIF

El Comité hace un seguimiento permanente del avance y cumplimiento oportuno de todas las recomendaciones que la autoridad fiscalizadora realiza como resultado de sus visitas anuales. Para ello recibe un informe mensual de parte de la gerencia a cargo de la coordinación con las distintas

áreas responsables. En caso que a su juicio alguna observación no esté progresando adecuadamente en su implementación, se hace presente a la administración el tema a fin de que se avance en él.

## OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

Una de las tareas que la Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas entrega al Comité de Directores es pronunciarse sobre las operaciones que el Banco realiza con empresas o personas que tengan vinculación por propiedad o por gestión, en los términos que la ley define. El objeto de este análisis es que tales negocios se hagan en condiciones de mercado, es decir, que los términos convenidos sean justos. El Comité ha dedicado bastante tiempo al análisis de estas operaciones, particularmente en contratos de servicios tecnológicos para el Banco, los que Grupo Santander provee a través de entidades profesionales especializadas logrando así una tecnología no sólo homogénea sino de nivel internacional y procurando además, la mejor seguridad posible. El Comité, en cada operación que se le presenta, exige una explicación razonada y profesional sobre la misma y, en especial, pide antecedentes objetivos respecto de los valores a pagarse por el servicio solicitado. Asimismo, periódicamente la gerencia de Tecnología debe informar sobre los

presupuestos tecnológicos, su cumplimiento y el resultado, explicando eventuales diferencias, si las hubiere.

Los contratos son presentados al Directorio para que, si lo estima, sean aprobados, y para ello el presidente del Comité formalmente deja constancia de dicha aprobación.

## CUMPLIMIENTO Y PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITALES Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO

Durante el ejercicio, el Comité recibió información de la gerencia de Cumplimiento y analizó los aspectos principales relativos a normas aplicables o que afectan al Banco, las eventuales sanciones que alguna autoridad pudiera aplicarle, y el cumplimiento de los códigos de conducta, entre otros. Asimismo, igual información y análisis se ha hecho del sistema de prevención de blanqueo de capitales, cuyo funcionamiento se sustenta actualmente a través de una herramienta informática de gran nivel denominada NORCOM.

Vinculadas a las materias de cumplimiento, el Comité ha estado monitoreando los aspectos normativos que inciden en reglas de los Estados Unidos: FATCA y Volcker Rule. Estas regulaciones, que afectan al Banco por sus relaciones comerciales y financieras con esa nación, han obligado a desarrollar sistemas de control complejos y a capacitar a operadores a fin de cumplir con la normativa.

### Premio a la transparencia

Banco Santander obtuvo el primer lugar en el Ranking de Transparencia Corporativa 2016, elaborado por la consultora Inteligencia de Negocios (IdN) en el que alcanzó una puntuación inédita.

El ranking consideró más de 140 variables, destacando a las entidades que mejor

transparentan su información corporativa a través de sus sitios web y reportes públicos, poniendo a disposición de las distintas audiencias la presentación de la empresa y sus negocios, gobierno corporativo, información financiera para el inversionista, responsabilidad social y ambiental, entre otros.

### BUZÓN CONFIDENCIAL

El Comité pone a disposición de los empleados del Banco un sistema de comunicación confidencial, por medio del cual ellos pueden dirigirse directamente a esta instancia para darle a conocer situaciones irregulares, conflictivas o potencialmente peligrosas. Con el propósito de proporcionarle aún más privacidad al sistema se implementó de cara a la organización, un nuevo Buzón de Denuncias administrado por un proveedor externo líder en estas materias a nivel internacional, iniciativa que se concretó en torno a un plan de difusión para asegurar el éxito del proyecto.

El buzón cuenta con un historial de 194 comunicaciones recibidas en los últimos tres años. De ellas, 192 están cerradas, quedando dos pendientes.

### PROCESOS JUDICIALES QUE PUEDEN AFECTAR AL BANCO

Trimestralmente el Comité recibe una completa información del estado de los juicios que afectan al Banco. La Fiscalía explica aquellos asuntos que pueden ser más riesgosos, así como las eventuales provisiones que conviene hacer para enfrentar un resultado adverso.

En razón de la relevancia que reviste el riesgo reputacional para el Banco, la Fiscalía ha dividido cada presentación de juicios por cuantía y riesgo reputacional. Esta información incluye cualquier asunto, tanto en Santiago como en regiones, y su correspondiente estado procesal.

### Manejo de conflictos de interés

Desde el punto de vista del gobierno corporativo, los procedimientos para evitar potenciales conflictos de interés en el funcionamiento del Directorio están establecidos en el "Manual sobre manejo y divulgación de información para el mercado" y en el Código de Ética de la corporación.

En la perspectiva de la operación del Banco, cabe destacar que durante el año se elaboró un nuevo mapa de conflictos de interés. Para ello se seleccionaron las áreas más sensibles y se identificaron los potenciales problemas. Enseguida se establecieron los controles existentes para prevenirlos o gestionarlos, y se analizó la efectividad de estos, así como el nivel de riesgo residual una vez aplicados los controles.

De este modo se estructuró un cuadro de mando donde se establecieron los eventuales conflictos y las acciones mitigadoras para las áreas de Corporate Finance, Credit Market, Banca Privada y Banca Transaccional Global.

### Relación con accionistas

En 2016 fue lanzado el programa de reinversión de dividendos orientado a los accionistas *retail* de Banco Santander. El programa ofrece reinvertir los dividendos que perciben por sus acciones Santander Chile en acciones del propio banco.

### Cómo opera\_

- Reinversión anual a partir del abono del último dividendo pagado.
- El monto del dividendo anual aprobado por la Junta Ordinaria de Accionistas será pagado al accionista de acuerdo a la modalidad de pago que tenga registrada en el Departamento de Acciones.
- El accionista de Santander Chile podrá reinvertir su dividendo en la compra de acciones de Banco Santander Chile, hasta el plazo de un año.
- La reinversión en acciones Santander Chile se efectuará sin gasto ni comisión alguna para el accionista.

En el plano normativo, la SBIF dictó a fines de 2015 la circular 3.597 por medio de la cual instruye se le remita la información que permita identificar los activos y pasivos de los accionistas controladores a más tardar el 31 de julio de cada año. Para ello, los bancos deben enviar sus estados financieros consolidados al 31 de diciembre, debidamente auditados.

Esta instrucción dispone que el Directorio debe velar por la existencia de canales de comunicación apropiados con los accionistas controladores del Banco, de forma de darles a conocer oportunamente las disposiciones de la circular y los requerimientos de información. También lo hace responsable de gestionar

la entrega de los antecedentes que deban remitirse a la SBIF por intermedio del Banco.

Cabe destacar que en 2016, el área de Relación con Inversionistas y el Departamento de Accionistas de Banco Santander generó una activa agenda para mantener informados a los accionistas e inversores sobre la marcha del Banco y el país. Esto incluyó reuniones, *webcast*, conferencias telefónicas y otros eventos. En el 2016 se concretaron más de 730 instancias de comunicación en 10 países, incluyendo analistas e inversores, tanto institucionales como *retail*.

### SBIF destaca rol del Directorio

El 8 de septiembre de 2016 se recibió la carta 12.293 de la SBIF que señalaba que: “En aspectos de gobierno corporativo se pudo verificar un rol activo del Directorio en la conducción del Banco, en donde destaca un adecuado involucramiento en la gestión de los riesgos más relevantes de la entidad”.

Asimismo, la SBIF entregó tres recomendaciones al Comité de Directores y Auditoría que ya han sido implementadas.

### Política retributiva

En la Junta Ordinaria de Accionistas efectuada en abril de 2016 se decidió mantener el honorario mensual de cada director del Banco. Este es de 230 Unidades de Fomento, duplicándose dicha suma en el caso del presidente del Directorio y aumentándose en un 50% en el caso de los vicepresidentes del mismo.

Con relación a los honorarios para los directores por integrar cualquier Comité, se mantuvo el acuerdo siguiente\_

- 1 Por integrar un comité, el honorario mensual de los directores será de 30 Unidades de Fomento.
- 2 Por integrar dos comités, el honorario mensual de los directores será de 30 Unidades de Fomento, por cada comité.
- 3 Cuando un director participe en tres o más comités no recibirá remuneración adicional a la expuesta en los números precedentes.

En cuanto a los miembros del Comité de Directores y Auditoría, el artículo 50 bis de la Ley de Sociedades Anónimas dispone, obligatoriamente, que ellos tengan por dicha función una remuneración adicional no menor de un tercio del honorario a que tienen derecho como miembros del Directorio, lo que asciende a 77 Unidades de Fomento.

La remuneración de los directores que integren cualquier comité, incluido el de Directores y Auditoría se incrementará al doble en el caso del director que lo presida y en un 50% en el caso de los vicepresidentes de los mismos.

Conforme a lo expuesto anteriormente, durante el año 2016 se pagó a los directores por concepto de honorario mensual la suma de MM\$ 1.269, con cargo al resultado del ejercicio.

En lo que respecta a la alta dirección, el Directorio, a través del comité de Recursos Humanos, determina las principales directrices y políticas de remuneración para los principales gerentes y ejecutivos

Nombre	Remun. mensual	Remun. mensual por integración de comités	Comités que integra	Total
Vittorio Corbo Lioi	460 UF	120 UF	Pdte. ALCO 60 UF Pdte. RR.HH. 60UF	580 UF
Óscar von Chrismar Carvajal	345 UF	105 UF	Pdte. CIR 60 UF Vicepdte. ALCO 45 UF	450 UF
Roberto Méndez Torres	345 UF	90 UF	Vicepdte. CIR 45 UF Vicepdte. Estratégico 45 UF	435 UF
Marco Colodro Hadjes	230 UF	183 UF	Pdte. CDA 154 UF ALCO 30 UF	413 UF
Ana Dorrego de Carlos <sup>1</sup>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Mauricio Larraín Garcés	230 UF	160 UF	Vicepdte. CDA 115 UF Vicepdte. RRHH 45 UF	390 UF
Andreu Plaza López <sup>1</sup>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Orlando Poblete Iturrate	230 UF	115 UF	Vicepdte. CDA 115 UF	345 UF
Lucía Santa Cruz Sutil	230 UF	30 UF	Estratégico 30 UF	260 UF
Juan Pedro Santa María Pérez	230 UF	105 UF	Vicepdte. CIR 45 UF Vicepdte. CAR 60 UF	335 UF
Roberto Zahler Mayanz	230 UF	75 UF	Vicepdte. Mercados 45 UF ALCO 30 UF	305 UF
Blanca Bustamante Bravo	230 UF	30 UF	RRHH 30 UF	260 UF
Raimundo Monge Zegers	230 UF	60 UF	Vicepdte. CIR 45 UF Vicepdte. CAR 45 UF	290 UF

1. Los directores titulares Ana Dorrego de Carlos y Andreu Plaza López han renunciado voluntariamente a su remuneración por ser directivos de Banco Santander SA.

del Banco. Estos tienen diseñados planes de compensación variable ligados a la consecución de metas y objetivos, cuyo cumplimiento es evaluado en forma trimestral y/o anual. Adicionalmente existen planes de remuneración variable de carácter plurianual orientados a la retención y motivación de ejecutivos, y cuyo pago depende del grado de consecución de metas, tanto comunes como individuales, durante un horizonte temporal superior al año. Durante el ejercicio 2016 los principales directivos del Banco percibieron MM\$ 51.594 por concepto de remuneración en línea con las políticas establecidas por el Directorio.

### Comité de Dirección y Comité de Gerentes

El Comité de Dirección está enfocado en alcanzar una gestión y ejecución de excelencia. Con este objetivo, realiza las funciones de coordinación de las estrategias y negocios, seguimiento en detalle de los resultados, transmisión de las directrices del Directorio, y análisis de las oportunidades y amenazas. Componen este comité el gerente general y los catorce principales directivos del Banco, quienes representan las áreas de Negocio, de Riesgos y de Apoyo. Este comité sesiona semanalmente y, semestralmente, realiza una reunión especial para revisar la marcha del Banco.

El Comité de Gerentes está conformado por los principales directivos del Banco, seleccionados de acuerdo a sus méritos y criterios corporativos. Esta es la principal instancia de comunicación de estrategias y seguimiento de los resultados del Banco, y una de sus funciones más relevantes es la difusión de iniciativas y negocios específicos y recepción de la retroalimentación correspondiente.

Sesiona mensualmente y los directivos tienen la obligación de transmitir a sus equipos en el plazo de una semana lo tratado en la sesión. En equipos más grandes, esta retransmisión se hace en cascada, pues el objetivo es que todos los empleados reciban esta información.

### Gestión de la sostenibilidad

Santander cuenta con políticas socioambientales que definen las actividades que están prohibidas (ver página 66) y norman aquellas restringidas. Estas últimas solo se concretan después de evaluar los impactos de la operación en términos del cumplimiento de la política y de los Principios de Ecuador, en caso de aplicar. Quien monitorea la observación y ejecución de estas reglas es el Comité Integral de Riesgos, que reporta mensualmente al Directorio.

En tanto, el Comité de Sostenibilidad -liderado por el gerente general y country head, Claudio Melandri, e integrado por la alta administración- vela por la integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio.



## MARCO ÉTICO

En concordancia con su Misión y Visión, Banco Santander cuenta con diversos instrumentos que definen la conducta, principios y valores que son transversales para toda la institución. De esta forma protege los intereses de la compañía y de sus accionistas y otorga confianza al mercado. La actuación de todos los integrantes del Banco debe guiarse por los principios que se mencionan a continuación\_

1

### IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN

Constituye un principio básico de actuación en Banco Santander proporcionar las mismas oportunidades en el acceso al trabajo y en la promoción profesional, asegurando en todo momento la ausencia de situaciones de discriminación por razón de sexo u orientación sexual, raza, religión, origen, estado civil o condición social.

2

### RESPECTO A LAS PERSONAS

El acoso, el abuso, la intimidación, la falta de respeto y consideración o cualquier tipo de agresión física o verbal, son inaceptables y no se permitirán ni tolerarán en el trabajo, y aquellos empleados con personal a su cargo en las unidades organizativas del Banco deberán promover y asegurarse, con los medios a su alcance, que dichas situaciones no se produzcan. Todos los empleados y, especialmente, quienes desempeñen funciones de gerencia, promoverán en todo momento, y en todos los niveles profesionales, relaciones basadas en el respeto por la dignidad de los demás, la participación, la equidad y la colaboración recíproca, propiciando un ambiente laboral respetuoso a fin de lograr un clima de trabajo positivo.

3

### CONCILIACIÓN DEL TRABAJO Y VIDA PERSONAL

En orden a desarrollar el compromiso de responsabilidad social corporativa asumido por el Banco para mejorar la calidad de vida de los empleados y de sus familias, se promueve un ambiente de trabajo compatible con el desarrollo personal, ayudando a las personas y a los equipos a conciliar de la mejor manera posible los requerimientos del trabajo con las necesidades de su vida personal y familiar.

4

### PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Banco Santander considera la seguridad y salud laboral de sus empleados fundamental para lograr un entorno de trabajo confortable y seguro, siendo un objetivo prioritario la mejora permanente de las condiciones de trabajo.

5

### PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

Todos los empleados, en el ámbito de sus competencias, deben comprometerse activa y responsablemente con la conservación del medio ambiente, respetando las exigencias legales, siguiendo las recomendaciones y procedimientos establecidos por el Banco para reducir el impacto medioambiental de sus actividades y contribuyendo a mejorar los objetivos de sostenibilidad contemplados en los principios de responsabilidad social corporativa. En las decisiones sobre proyectos de financiación se seguirán las pautas establecidas en las políticas internas de responsabilidad social y ambiental.

6

### DERECHOS COLECTIVOS

Los empleados deben respetar los derechos de sindicación, asociación y de negociación colectiva, así como las actividades que se lleven a cabo por las organizaciones representativas de los trabajadores, de acuerdo con las funciones y competencias que tengan legalmente atribuidas, con quienes se mantendrá una relación basada en el respeto mutuo en aras de promover un diálogo abierto, transparente y constructivo que permita consolidar los objetivos de paz social y estabilidad laboral.



2

## Estrategia



## ENTORNO DEL MERCADO

En línea con la actividad mundial, Chile también registró el menor dinamismo desde la crisis financiera.

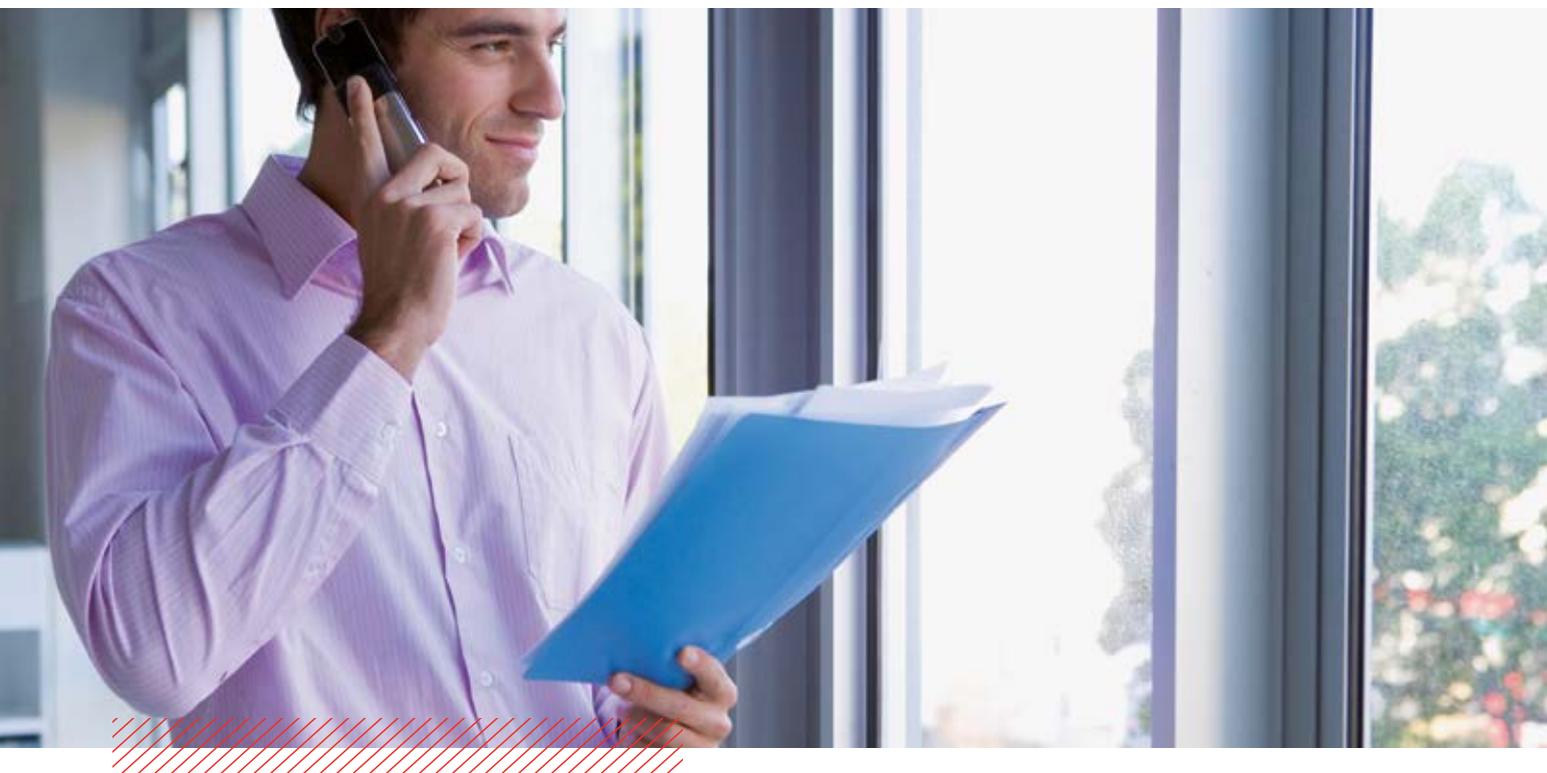
### Economía internacional y chilena

Durante el 2016 la economía mundial mostró su crecimiento más bajo desde la crisis financiera de 2009, alcanzando un 3,0% anual. En los primeros meses del año los mercados emergentes se vieron particularmente afectados por un aumento en la volatilidad, acompañada de salidas de capital, caídas en los precios de las materias primas y condiciones de financiamiento más restrictivas. Esto fue consecuencia de débiles cifras económicas en EE.UU. y algunas dificultades en el mercado financiero chino. Esta incertidumbre disminuyó a lo largo del año, en conjunto con la recuperación de la credibilidad del mercado chino y la dilación en el incremento de las tasas de interés en EE.UU., restituyendo el apetito por activos con mejores retornos por parte de los inversionistas.

EE.UU. creció 1,6% explicado principalmente por un mayor gasto en consumo privado, y una recuperación de la inversión a partir del segundo semestre. La inflación exhibió un mayor dinamismo alcanzando cifras cercanas a la meta de 2,0%, lo que junto con un empleo fortalecido llevó a la Fed a realizar un alza en la tasa de interés en diciembre,

continuando con el proceso de normalización monetaria. En la Eurozona, el crecimiento alcanzó 1,7%, siendo heterogéneo entre los distintos países que la componen. La inflación recuperó terreno, aunque continuaron los estímulos monetarios por parte del Banco Central Europeo. En tanto, el desempleo mostró una caída, pese a que todavía se mantiene en valores altos respecto a los niveles previos a la crisis financiera. En Asia, la economía japonesa exhibió un crecimiento de 0,9%, en gran parte explicado por un mayor gasto público, mientras que el consumo privado no creció. La inflación fue negativa llevando al Banco de Japón a establecer tasas de interés negativas a partir del segundo trimestre. China creció 6,7%, por sobre el piso del rango objetivo, aunque desacelerando su componente de inversión. Latinoamérica, por su parte, mostró una contracción de 0,7%, explicada principalmente por la situación económica en Brasil. No obstante, se ajustó la inflación en la región aunque a costa de un mayor desempleo.

En el plano político, hubo sorpresas en los resultados de la votación a favor de la salida del Reino Unido de la Unión Europea, y en las



elecciones presidenciales en EE.UU., mientras que en Brasil se destituyó a la Presidente en ejercicio, todos eventos que contribuyeron a una mayor incertidumbre política.

En línea con la actividad mundial, Chile también registró el menor dinamismo económico desde la crisis financiera. La actividad económica se expandió 1,6% anual, incidida principalmente por una menor demanda interna debido a una contracción de la inversión, aunque atenuada por un mayor crecimiento en el consumo. Por su parte, la balanza comercial aportó positivamente.

El resultado muestra heterogeneidades por sector económico. El sector minero se contrajo 2,9% en el año debido a ajustes en la producción de cobre explicado por la reducción de los precios internacionales. Durante los tres primeros trimestres el precio mostró un promedio de 2,14 US\$/lb, repuntando a partir de noviembre para promediar 2,54 US\$/lb en el último trimestre del año. El resto de los sectores creció 2,0% en el año, principalmente por el desempeño de servicios y comercio, los que se expandieron por sobre el PIB.

El tipo de cambio mostró una tendencia apreciativa, alcanzando \$ 667 por dólar al cierre del período, una apreciación de 6,0%

respecto al año anterior. Esta cifra se ubicó por debajo de las proyecciones de principios de año, y fue explicada principalmente por la dinámica del dólar internacional en el primer semestre, y por el mayor precio del cobre exhibido durante el segundo semestre.

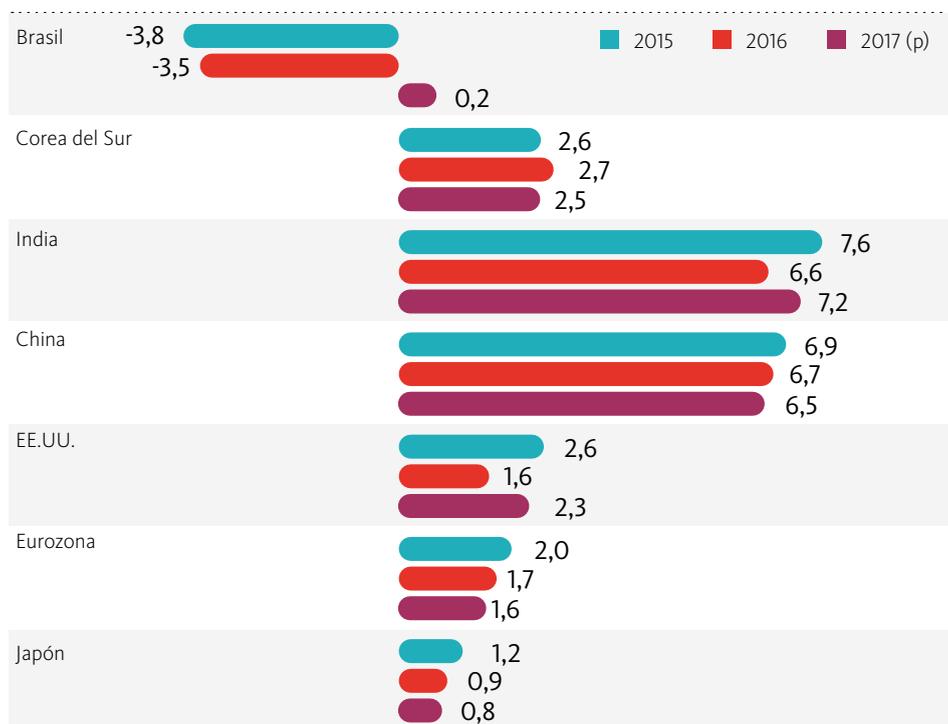
Luego de más de dos años por sobre el rango meta del Banco Central, durante la segunda parte del año la inflación disminuyó su expansión cerrando en 2,7% anual, explicado en gran parte por la apreciación del tipo de cambio y por la dificultad de traspasar a precios los mayores costos dada la débil expansión de la demanda interna. Esta dinámica generó espacio para que el ente emisor cambiara la dirección del sesgo hacia una política monetaria más expansiva, luego de mantener la tasa de referencia inalterada durante todo el año. En 2017 se esperan recortes en la tasa rectora, específicamente en el transcurso del primer trimestre.

En resumen, la economía mostró un débil crecimiento durante 2016, afectado por la contracción del sector minero. Esta dinámica ganará fuerza a lo largo del próximo año, mostrando una evolución de menos a más –principalmente impulsada por el consumo interno–, finalizando 2017 con crecimientos cercanos al producto potencial. Asimismo,

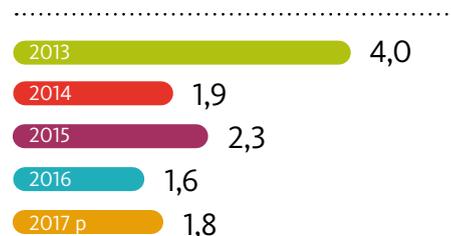
la inflación debiera alcanzar su mínimo a mediados de año, para revertirse durante la segunda parte y terminar el período en 3,0% anual. De sostenerse los niveles actuales en el precio del cobre y el petróleo, los términos de intercambio exhibirán una mejoría fortaleciendo el ingreso nacional.

La legislación y la regulación mostraron avances en algunas materias. Durante el “año de la productividad” impulsado por el Gobierno, se aprobó la Ley de Productividad, con el objetivo de profundizar el sistema financiero, promover la exportación de servicios y simplificar trámites. Así también se aprobó la ley que crea la Comisión para el Mercado Financiero, de modo de mejorar la institucionalidad de supervisión de todo el sistema, creando un organismo colegiado con potestad normativa general, facultad de revisión de sanciones y con la posibilidad de proponer modificaciones normativas al ejecutivo. Para el próximo año legislativo se espera el envío del proyecto de Ley General de Bancos, que cubre tres ámbitos en los cuales existen brechas respecto de la regulación internacional: fortalecimiento de capital, estableciendo estándares de Basilea III; gobierno corporativo de la SBIF, y resolución bancaria.

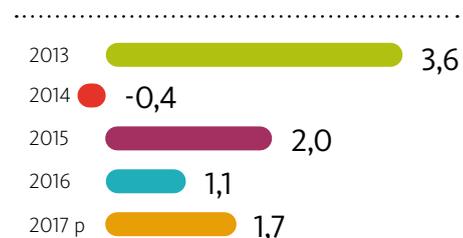
### PIB real (VAR.% A/A)



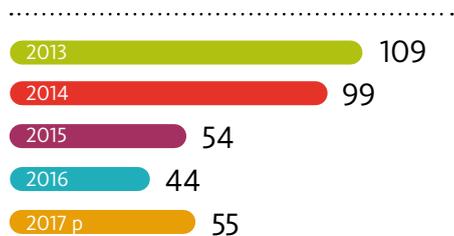
### PIB real Chile (VAR.% A/A)



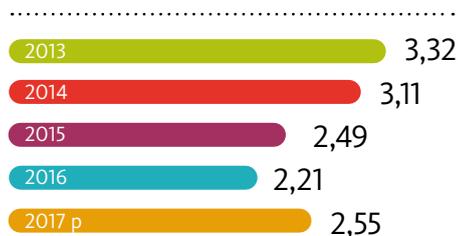
### Demanda interna (VAR.% A/A)



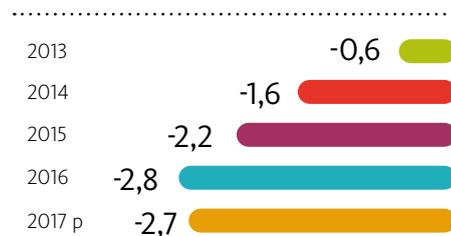
### Precio prom. petróleo Brent (US\$/BBL)



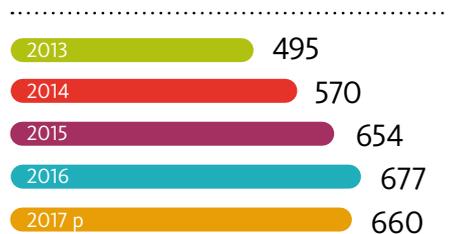
### Precio promedio cobre (US\$/LB)



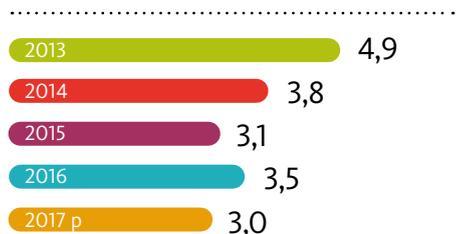
### Resultado fiscal efectivo (% PIB)



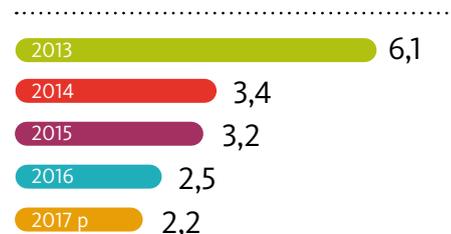
### Tipo de cambio nominal promedio (%/US\$)



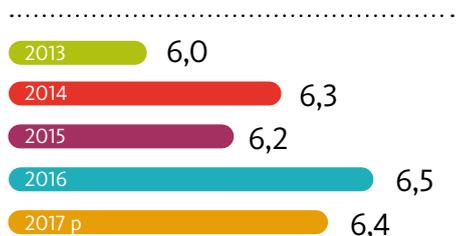
### Tasa de política monetaria (%)



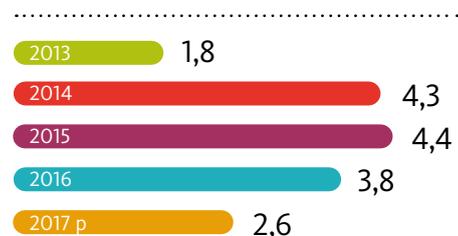
### Ingresos laborales (VAR.% A/A)



### Desempleo promedio (%)



### Inflación promedio (VAR.% A/A)



## Sistema financiero

Durante 2016 los volúmenes de crédito del sistema financiero continuaron creciendo si bien a tasas decrecientes a lo largo del período, influenciados por la continua desaceleración económica del país durante el año. Es así como los préstamos totales crecieron un 5,3% en términos nominales –excluyendo la inversión de Corpbanca en Colombia y de Bci en EE.UU.– por debajo del 11% registrado el 2015. La actividad continuó liderada por los créditos hipotecarios que se expandieron 9,6% en términos nominales, inferior al 15,0% registrado el año anterior. Cabe destacar que durante el primer trimestre del año se alcanzó un *peak* de crecimiento en hipotecas en torno al 17,0% anual, para luego desacelerarse paulatinamente a lo largo del año. Esta dinámica obedece, por una parte, a la menor inflación registrada el 2016 en comparación al período anterior, pero mayormente a los efectos generados por la reforma tributaria -aprobada en septiembre de 2014- sobre el mercado hipotecario. Por su parte, las colocaciones comerciales avanzaron un 3,0% nominal, inferior al 9,2% del 2015. Finalmente, los préstamos de consumo se elevaron 6,7%, con una marcada desaceleración, especialmente durante la primera mitad del año.

Los depósitos totales aumentaron 3,6% -excluyendo la inversión de Corpbanca en Colombia y de Bci en EE.UU.– por debajo del 10,5% del 2015. La dinámica del ahorro en el sistema respondió al escenario económico global y la desaceleración del crecimiento de las colocaciones a nivel local. Las bajas tasas de interés y la menor inflación en el país empujaron a los inversionistas a buscar otros activos para invertir como los fondos mutuos, que se expandieron 9,5% en el año por sobre el 5,6% del 2015, y la renta fija. Adicionalmente, el repunte económico que evidenció Estados Unidos continuó atrayendo flujos de capitales desde Latinoamérica. Con todo, los depósitos a la vista crecieron 0,4% en comparación al 16,9% del año anterior, en tanto los depósitos a plazo se expandieron 5,2% por debajo del 7,7% en 2015.

La calidad de la cartera se mantuvo estable luego de la mejora registrada en 2015, a pesar de la desaceleración de la economía, reflejo

de los esfuerzos realizados por la industria para contener la morosidad. Es así como la morosidad se situó en 1,87% al término del año, levemente inferior al 1,88% registrado al cierre del período anterior. El índice de riesgo o pérdida esperada (entendido como el *stock* de provisiones totales sobre la cartera de préstamos totales) aumentó desde 2,38% el 2015 a 2,50% al cierre del ejercicio, en parte en respuesta a las mayores provisiones registradas por los bancos luego del cambio normativo de diciembre 2015.

Los resultados de la industria reflejaron el entorno de menor dinamismo económico nacional, además de la menor inflación, a pesar del crecimiento de los préstamos y los depósitos. Es así como el margen financiero creció un 0,9%, en tanto las comisiones

netas mostraron un avance de 4,6% para el período. A ello se sumó una mejor calidad de cartera, continuando la tendencia del año anterior, que se tradujo en un leve aumento de las provisiones netas, muy por debajo del crecimiento de las colocaciones. Lo anterior fue más que compensado por menores resultados por operaciones financieras (ROF), mayores otros gastos operacionales netos y mayores gastos de apoyo. Con todo, la utilidad antes de impuestos descendió un 9,9%. Por su parte, los impuestos cayeron un 4,8%, a pesar del aumento en la tasa fiscal que pasó de 22,5% en 2015 a 24,0% en 2016 siguiendo el dictamen de la reforma tributaria de 2014. Finalmente, la utilidad neta del sistema bancario alcanzó MM\$ 1.964,9, un 11,0% inferior a la registrada el año anterior.

### Estado de resultados resumido (miles de millones de pesos)

	2015	2016	VAR. 16/15
Margen financiero	6.152,5	6.207,2	0,9%
Comisiones	1.504,3	1.574,0	4,6%
<b>ROF</b>	<b>976,3</b>	<b>941,4</b>	<b>(3,6%)</b>
Otros ingresos operacionales netos	(61,8)	(187,8)	203,9%
<b>Resultado operacional bruto</b>	<b>8.571,3</b>	<b>8.534,8</b>	<b>(0,4%)</b>
Provisiones netas	(1.634,4)	(1.623,2)	(0,7%)
Gastos de apoyo	(4.236,4)	(4.486,1)	5,9%
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>2.725,1</b>	<b>2.456,4</b>	<b>(9,9%)</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(516,2)</b>	<b>(491,4)</b>	<b>(4,8%)</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>2.208,9</b>	<b>1.964,9</b>	<b>(11,0%)</b>

### Indicadores del sistema financiero chileno (%)

	2014	2015	2016
ROA	1,37	1,07	0,93
Retorno sobre patrimonio	18,2	14,7	11,6
<b>BIS ratio sistema</b>	<b>13,19</b>	<b>12,62</b>	<b>13,78</b>
Eficiencia	46,3	47,4	50,4
<b>Cartera morosa / total créditos</b>	<b>2,08</b>	<b>1,88</b>	<b>1,87</b>
Pérdida esperada	2,42	2,38	2,50
Créditos / depósitos <sup>1</sup>	95,2	89,7	89,6

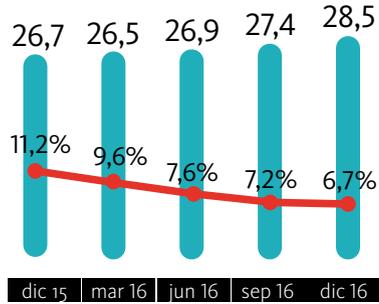
Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

1. Créditos excluyendo porción de hipotecas financiadas con bonos de largo plazo.

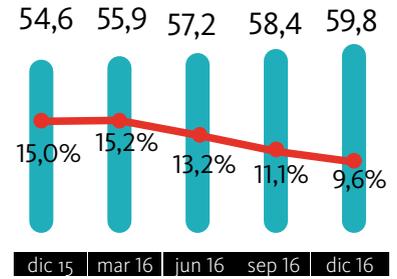
## Evolución de los créditos en el sistema financiero chileno

miles de millones de US\$ y var. anual, %

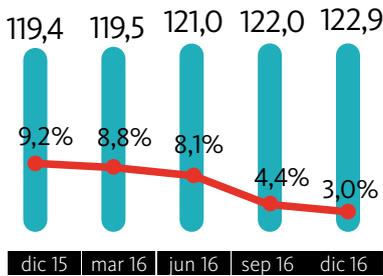
### CRÉDITOS DE CONSUMO



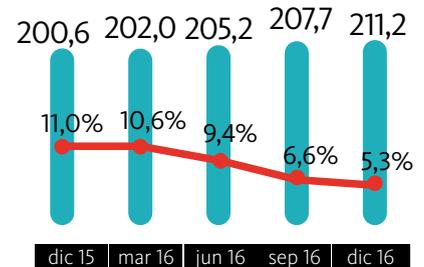
### CRÉDITOS HIPOTECARIOS



### CRÉDITOS COMERCIALES



### CRÉDITOS TOTALES



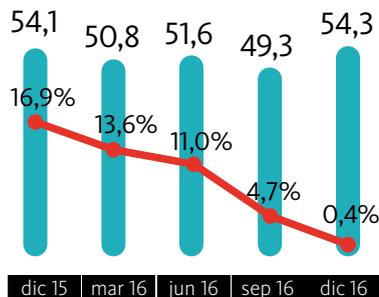
Excluye inversión de Corpbanca en Colombia y de Bci en EEUU.

■ Variación

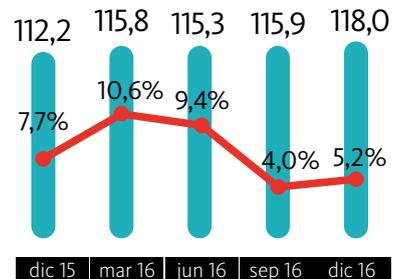
## Evolución del ahorro en el sistema financiero chileno

miles de millones de US\$ y var. anual, %

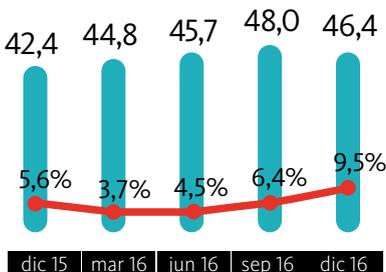
### DEPÓSITOS A LA VISTA



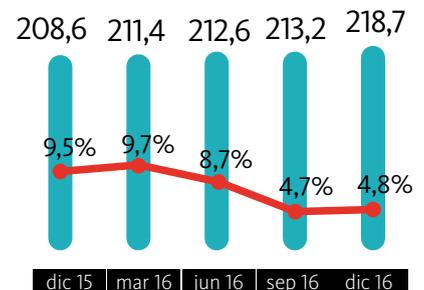
### DEPÓSITOS A PLAZO



### FONDOS MUTUOS



### AHORRO TOTAL



Excluye inversión de Corpbanca en Colombia y de Bci en EEUU.

■ Variación

# PLAN ESTRATÉGICO Y CREACIÓN DE VALOR



**Misión\_**  
Contribuir al progreso de las personas y empresas.

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

## VALORES

- 1 LIDERAZGO**  
Tenemos una vocación de liderazgo que nace de la valoración de nuestros clientes que están al centro de nuestro quehacer; de un país que nos ve como actores relevantes y comprometidos con su progreso; de nuestros equipos, quienes pueden desarrollarse plenamente; y de nuestros accionistas a través de una institución sólida y estable en el tiempo.
- 2 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**  
Nos gusta el trabajo bien hecho. Nos ponemos objetivos claros, desafiantes y compartidos que nos permiten desarrollar al máximo nuestras capacidades, con políticas de seguimiento y control, para ser el mejor Banco para los clientes y para el país.
- 3 ORIENTACIÓN AL CLIENTE**  
Somos una empresa de servicio y el cliente es nuestra razón de ser. Trabajamos para generar soluciones que simplifiquen su vida y le permitan vivir la mejor experiencia de servicio con nosotros. Queremos cumplir sus sueños y hacer realidad sus ideas y proyectos en una relación duradera basada en la confianza y en la excelencia.
- 4 TALENTO**  
Promovemos la meritocracia, el trabajo en equipo y la autogestión, impulsando desempeños de excelencia. Reconocemos las potencialidades de cada persona y generamos oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- 5 ÉTICA**  
Desarrollamos nuestro trabajo, asumiendo tareas y responsabilidades con observancia y respeto a las leyes, tanto en su forma como en su espíritu. Evitamos que nuestras conductas individuales dentro o fuera de la institución, causen daño material o moral, comprometan o afecten la imagen, dignidad de las personas y del Grupo Santander.
- 6 COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**  
Aportamos en la construcción de un mejor país a través de nuestra política de sostenibilidad y de la adhesión a los derechos fundamentales, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la protección del medio ambiente y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

1

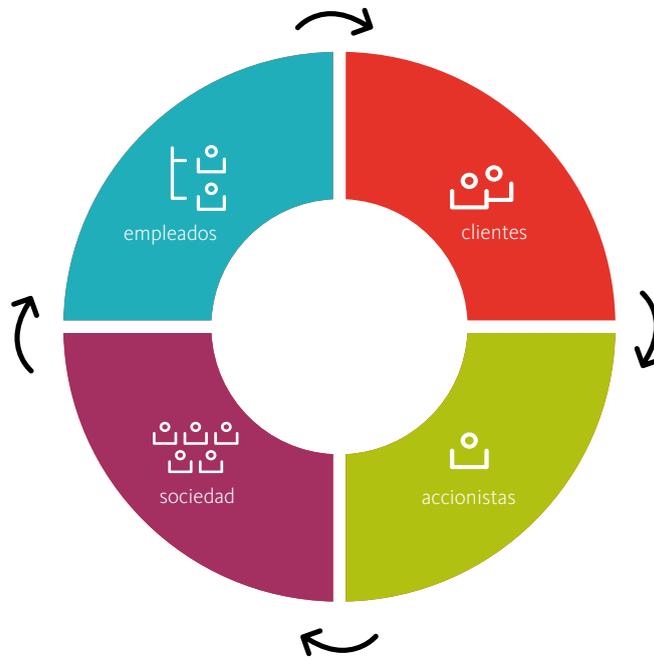
**EMPLEADOS**

Contribuir al desarrollo profesional y a la mejora de la calidad de vida laboral de nuestros equipos.

4

**SOCIEDAD**

Colaborar en el desarrollo del país y el progreso de los más necesitados.



2

**CLIENTES**

Entregar a nuestros clientes la mejor experiencia de servicio, simplificando sus vidas y facilitándoles la realización de sus ideas.

3

**ACCIONISTAS**

Lograr una rentabilidad sobre la media en forma sostenible y una valorización adecuada para su inversión.

Para ello hemos definido cuatro **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1

Mejorar sustancialmente la experiencia de nuestros clientes.

2

Desarrollar nuevas formas de relacionarnos con los clientes a través de la continua transformación de la Banca Comercial.

3

Profundizar el modelo de relación en Banca de Empresas y Corporativas.

4

Impulsar y gestionar un cambio cultural, incorporando el nuevo estilo Simple-Personal-Fair.

3

## Modelo de negocio





Banco Santander ha puesto en marcha un profundo proceso de transformación para hacer frente a un escenario más competitivo y alinearse con las nuevas expectativas y necesidades de los clientes.

Para ello cuenta con un modelo de negocio centrado en el cliente, y que, en concordancia con su misión y visión, se orienta al progreso de las personas y empresas.

En este escenario, las áreas de negocio han ajustado su estrategia buscando convertirse en la mejor banca comercial.

# MODELO DE NEGOCIO

1

## PARTE DEL GRUPO SANTANDER

Banco Santander Chile es parte del Grupo Santander, su principal accionista con el 67,18% de la propiedad. Es la segunda acción más transada del país, representa el 3,8% de los activos del Grupo y el 6,0% de la utilidad consolidada. 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.

3,8%

de los activos totales del Grupo

6,0%

de la utilidad consolidada del Grupo

2<sup>a</sup>

acción más transada de Chile



Parte del Grupo Santander

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. Los créditos a personas constituyen el 54% de la cartera y el 46% corresponde a empresas y corporaciones. Además, cuenta con una gama extensa de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, así como la más amplia red de distribución (sucursales, internet, call center, ATMs y mobile), con cobertura a lo largo de todo el país.



la mayor red de sucursales y ATMs del país

54%

de préstamos a personas

46%

de préstamos a Pymes, empresas y corporaciones



Un banco universal



Foco en banca de clientes

3

## FOCO EN BANCA DE CLIENTES

Santander basa su actividad en Banca Comercial, que genera alrededor del 65% del resultado operacional neto. 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.

65%

del resultado operacional neto proviene de Banca Comercial

1<sup>o</sup>

en clientes

1<sup>o</sup>

en cuentas corrientes, tarjetas bancarias y depósitos

El modelo de negocio de Banco Santander se sustenta en seis pilares\_

4

11.354

empleados

55%

mujeres

45%

hombres

#### 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. Santander se ubica en el cuarto lugar en el Great Place to Work, entre las empresas con más de cinco mil empleados. Impulsa una cultura centrada en el cliente, que integra criterios éticos y basa su actividad en tres conceptos fundamentales: Simple, Personal y Fair.

5

42,7%

eficiencia

#### 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

Aa3

clasificación

10,5%

core capital

145,4%

cobertura

#### FORTALEZA DE BALANCE Y PRUDENCIA EN RIESGOS

Banco Santander mantiene un perfil de riesgos medio-bajo y predecible de todos los riesgos que enfrenta. Se distingue por su diversificación de fondos, una sólida base de capital por encima del promedio del sistema, un balance comercial bien financiado y alta rentabilidad. 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. La clasificación de riesgos del Banco, Aa3, es la misma que tiene el Gobierno de Chile.



El mejor equipo humano



Asignación eficiente de los recursos



Fortaleza de balance y prudencia en riesgos

# ESTILO SPF

Este modelo de negocio va acompañado de un estilo\_



**Simple\_**  
ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad, productos fáciles de entender y conectividad permanente para atender sus requerimientos.



**Personal\_**  
tratar a los clientes como si fueran únicos, entregándoles un servicio a la medida.



**Fair\_**  
tratar a los clientes en forma justa y equitativa, con transparencia y resolviendo con la máxima diligencia sus requerimientos.

## OCHO COMPORTAMIENTOS REFLEJAN LA NUEVA CULTURA SANTANDER

1

**Empatiza con nuestro cliente\_**  
Todo parte y termina en esto.

2

**Sé respetuoso\_**  
Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti.

3

**Escucha con apertura y habla con claridad\_**  
Así evitamos malos entendidos y cuestionamos constructivamente.

4

**Si prometes, cumple\_**  
Nada peor que ser incoherente y dejar esperando a los demás.

5

**Colabora\_**  
Aquí no existen “los otros”, sino “nosotros”.

6

**Toma la iniciativa\_**  
Las cosas no pasan por algo, sino por alguien.

7

**Desarrolla al equipo\_**  
Crece haciendo crecer a otros y aprende de los errores.

8

**Juega limpio\_**  
Sí a la transparencia y no al camino corto.



A woman with dark hair, smiling broadly, is the central figure. She is wearing a white button-down shirt that is heavily splattered with vibrant, multi-colored powders in shades of pink, yellow, green, and blue. Her hair is also dusted with these colors. The background is a soft, out-of-focus gradient of these same colors, with a dense cloud of fine powder particles falling around her, creating a sense of motion and joy. The overall mood is celebratory and dynamic.

El nuevo estilo SPF impulsado por el Banco busca responder a las expectativas de clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad.

## ÁREAS DE NEGOCIO

Las áreas de negocio han realizado un esfuerzo transversal para impulsar numerosas e innovadoras iniciativas con el sello SPF que han permitido ir alcanzando las metas propuestas.

Diversos indicadores como las mejoras en eficiencia y productividad, los resultados comerciales y la satisfacción de los clientes dan cuenta de los avances obtenidos a partir de la transformación del modelo comercial y la implantación de una nueva cultura de trabajo.

### BANCA COMERCIAL

Esta división atiende los segmentos de Individuos y Pymes. El primero considera los sub-segmentos Select, Banca Personas y Banefe, que incluyen personas de rentas altas, medias y masivas, respectivamente. Pymes atiende a empresas pequeñas y medianas con ventas inferiores a \$ 1.200 millones anuales.

Tiene una amplia oferta de productos y servicios para los clientes: préstamos de consumo e hipotecarios, tarjetas de crédito y débito, cuentas corrientes y vistas, productos de ahorro e inversión y seguros. Además, ofrece préstamos especializados para capital de trabajo y comercio exterior, créditos con garantía estatal, *leasing* y *factoring*.

Durante 2016 el crecimiento se enfocó en los clientes de ingresos medios y medios/altos, con un incremento selectivo en los segmentos masivos. En el sector de las Pymes se orientó a aquellas con un flujo de ingresos más balanceado y una oferta orientada a transformarse en su principal banco.

De esta forma, en 2016 Banca Comercial continuó mejorando la calidad de su cartera, aportando con un 50% de la contribución neta de los segmentos de negocio (ver página 74).

#### Hitos 2016/ Banca Comercial

- **Salto cualitativo en calidad de servicio** que permitió cerrar la brecha con la competencia relevante en el *benchmark* de satisfacción de clientes.
- **Lanzamiento de Work Café**, nuevo modelo de atención.
- **Lanzamiento de NEO CLICK y 123 CLICK** para el otorgamiento de créditos de consumo.
- **Plan SUPERPUNTOS** para rentas medias y masivas.
- **Transformación de sucursales tradicionales Banefe** en Espacios Banefe, ubicados dentro del Banco, logrando sinergia de equipos y procesos.

### BANCA EMPRESAS E INSTITUCIONES (BEI)

La división BEI agrupa a los clientes en empresas medianas con ventas anuales entre \$ 1.200 y \$ 10 mil millones, grandes empresas con ventas sobre \$ 10 mil millones e inmobiliarias, que incluye a todas las compañías del sector inmobiliario que ejecutan proyectos para vender a terceros y a las constructoras con ventas anuales superiores a \$ 800 millones. Adicionalmente atiende al segmento instituciones, correspondiente a organizaciones tales como universidades, organismos gubernamentales, municipalidades y gobiernos regionales.

Ofrece una gran variedad de productos, incluyendo préstamos comerciales, *leasing*, *factoring*, comercio exterior e hipotecarios, tarjetas de crédito, cuentas corrientes, servicios transaccionales y de tesorería, consultoría financiera y banca de inversión, productos de ahorro e inversión y seguros.

BEI representa alrededor del 30% de la contribución neta de los segmentos de negocio del Banco (ver tabla pg. 74) y su estrategia durante el período 2016 se orientó hacia empresas medianas y grandes, focalizándose en productos no crediticios de mayor valor agregado.

La aplicación de la estrategia de escuchar al cliente y detectar sus necesidades incidió claramente en la mejora de los resultados de satisfacción en Banca Empresas e Instituciones (BEI). Esta fórmula permitió que tres segmentos obtuvieran incrementos significativos (más de un 10%) en la satisfacción de clientes: Empresas Regiones 87%, Grandes Empresas 83% y Empresas Metropolitanas 75%, en la encuesta de satisfacción banco. Esta encuesta forma parte de las mediciones anuales que se realizan a los clientes de los segmentos BEI para conocer su satisfacción con el servicio que les entregan.

Para lograr este resultado se estableció una estrecha relación comercial, se mejoraron las visitas a los clientes, tanto en número como en calidad, definiendo nuevos estándares y protocolos que se evalúan de manera permanente. Al 2016, la práctica de visitas monitoreadas alcanza una cobertura del 75% teniendo un aumento en la satisfacción por frecuencia de visitas de un 53% a un 75%.

## Hitos 2016 / BEI

- **2016 fue un buen año para BEI como división\_** la contribución neta aumentó un 12% respecto al año anterior gracias a un alza de 8% de los ingresos *core* y una disminución de las provisiones del 22%.
- **Se abrieron cuatro nuevos Centros de Empresa** -La Serena, Rancagua, Los Ángeles y Punta Arenas-, con lo que todo el segmento Empresas Regiones queda bajo este modelo de atención. La cobertura llega a 16 Centros de Empresas a lo largo del país.
- **Se realizó una nueva versión de Santander College** -heredera de la Escuela BEI, un programa de capacitación de 54 hrs. para mejorar las habilidades y conocimientos, en la que participó el 98% de los colaboradores, impactando a 409 personas.

## SANTANDER GLOBAL CORPORATE BANKING (GCB)

Unidad de negocio global encargada de los clientes corporativos e institucionales que, por su tamaño, complejidad o sofisticación, requieren servicios a medida o productos mayoristas de alto valor añadido. Está presente en 22 países donde atiende todas las necesidades de financiación, inversión y cobertura de riesgos de clientes institucionales y corporativos.

Cuenta con cuatro unidades especializadas de negocio para satisfacer las necesidades de los clientes: Corporate & Investment Banking; Global Transaction Banking; Financial Solutions & Advisory; y Global Markets. Santander GCB representa alrededor del 20% de la contribución neta de los segmentos de negocio (ver tabla pg. 74).

Durante el año 2016 Santander GCB afianzó su liderazgo participando en las operaciones más relevantes en términos de dimensión, complejidad y visibilidad del mercado chileno.

En el negocio de fusiones y adquisiciones de empresas y mercado de capitales se concretaron más de 10 transacciones que involucraron a inversionistas de América, Europa y Asia por un monto de aproximadamente 6.100 millones de dólares.

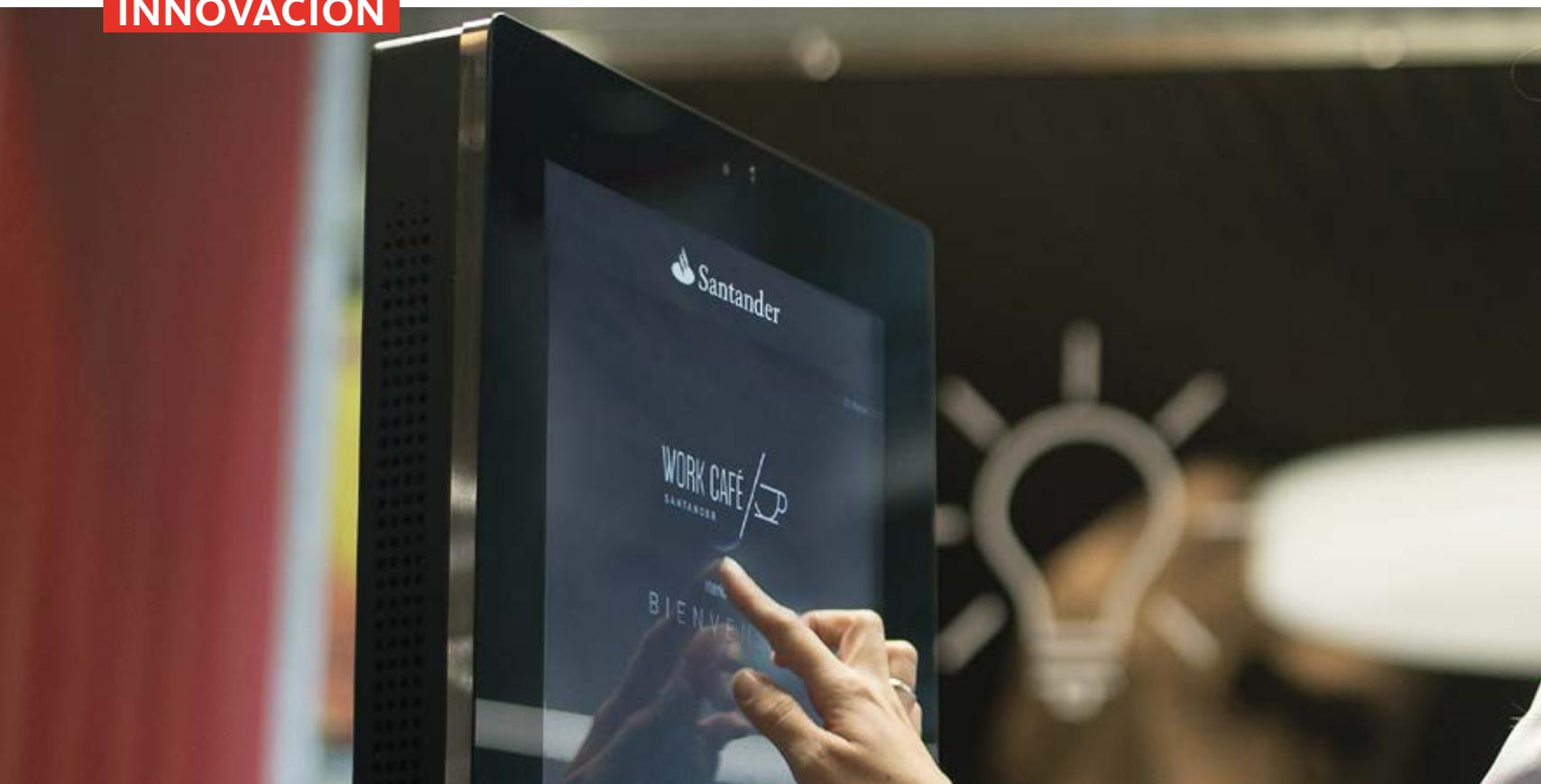
En cuanto al financiamiento de proyectos de Infraestructura se reafirmó el compromiso de Santander con el crecimiento del país solventando cuatro operaciones de gran relevancia estratégica, por un valor aproximado de 1.800 millones de dólares.

A su vez, los clientes pudieron acceder a los menores costos de financiamiento del mercado en las emisiones de bonos corporativos en moneda local. SGCB fue el mayor emisor en términos de volumen durante el año, alcanzando aproximadamente 878 millones de dólares en colocaciones.

## Hitos 2016 / GCB

- **Asesores exclusivos en adquisición de Pacific Hydro\_** State Power Investment Corporation (SPIC) adquirió el 100% de Pacific Hydro, plataforma de energía renovable con 19 centrales hidroeléctricas y parques eólicos en Chile, Brasil y Australia.
- **Asesores de E-CL en venta del 50% de su filial Transmisora Eléctrica del Norte (TEN) a la Red Eléctrica de España\_** ambas empresas construirán y explotarán comercialmente una nueva línea de transmisión eléctrica que conectará el Sistema Interconectado Central (SIC) y el Sistema Interconectado del Norte Grande (SING) con una inversión total de casi US\$ 800 millones.
- **Emisión de Bonos Soberanos\_** SGCB asesoró al Ministerio de Hacienda en la exitosa colocación de dos bonos soberanos -en euros y dólares- por un total de US\$ 2.649 millones.
- **Autopistas Antofagasta\_** SGCB concretó el refinanciamiento de las principales rutas que conectan la región de Antofagasta, las que comprenden aproximadamente 320 kilómetros concesionados el 2010.
- **Financiamiento del Hospital Félix Bulnes\_** SGCB concretó el financiamiento para la concesión de obra pública que construirá y operará el nuevo Hospital Félix Bulnes en la Región Metropolitana. Astaldi Concessioni se adjudicó la obra que implicará un considerable aumento de la oferta en la infraestructura hospitalaria de la región.
- **Financiamiento del Nuevo Aeropuerto Arturo Merino Benítez\_** SGCB concretó el financiamiento para la construcción del nuevo Aeropuerto Arturo Merino Benítez, obra a cargo del consorcio Nuevo Pudahuel compuesto por Aéroports de Paris, Vinci y Astaldi.
- **Emisión de Bonos Corporativos de Codelco\_** SGCB lideró una histórica emisión de bonos de Codelco por UF 10.000.000. La colocación se convirtió en la operación que más demanda ha generado en la historia del mercado local, con 2,6 veces lo ofertado.
- **Adquisición por parte de Abastible de activos de Repsol en Perú y Ecuador\_** la empresa adquirió el 100% de los activos de gas licuado de petróleo (GLP) de Repsol en Perú y Ecuador, por un total de US\$ 264 millones y US\$ 33 millones, respectivamente. Santander GCB actuó como asesor financiero exclusivo de Abastible, convirtiéndose esta en la operación más grande en los 60 años de historia de la compañía.
- **Asesor financiero exclusivo de Endesa Chile en la venta de un 20% de GNL Quintero S.A. a Enagás\_** la operación posiciona a la española Enagás como el mayor accionista minoritario del terminal de regasificación de gas natural licuado ubicado en la región de Valparaíso.
- **Adquisición de activos de Duke Energy por parte de I Squared Capital\_** el fondo de inversión privada de origen norteamericano adquirió los activos de generación eléctrica de Duke Energy de Perú, Chile, El Salvador, Ecuador, Guatemala y Argentina, por un total de US\$ 1.200 millones. Santander GCB actuó como asesor financiero exclusivo del comprador.
- **Pre Delivery Payment para Latam Airlines\_** el Grupo LATAM Airlines y SGCB suscribieron un acuerdo de financiamiento por US\$ 260 MM, que serán utilizados en la adquisición de 23 aviones Airbus.

## TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



En las últimas décadas las innovaciones tecnológicas han determinado una transformación de los hábitos y de las formas en que los individuos interactúan con los bancos. En virtud de lo mismo, Banco Santander se ha adaptado a los cambios ofreciendo nuevos productos y servicios. El gran desafío está marcado por brindar al cliente una vinculación acorde con sus necesidades. En este plano, el desarrollo de una banca digital que genere experiencias positivas para el cliente, que simplifique procesos, además de ser eficiente y productiva, resulta un objetivo prioritario.

Para hacer frente a este desafío, Banco Santander creó un área que, a través de un proceso creativo e innovador, busca permear a toda la organización la necesidad de hacer las cosas de una manera diferente que impacte positivamente y aporte a la experiencia del cliente.

### Política de Innovación

Santander entiende la innovación como un proceso continuo radicado en todo el Banco, sin un único dueño, y que pretende capturar las iniciativas adecuadas que mejoren los desarrollos de cara a la experiencia de clientes.

La innovación busca generar un impacto relevante en el negocio a través de servicios o procedimientos que agregan valor al cliente, ya sea porque captura las preferencias y tendencias de estos o porque se anticipa a aquellas. Esto mejora la percepción de servicio del cliente, produce aumentos de ingresos y genera eficiencia por la optimización de procesos, tanto porque se simplifican o porque la aplicación de nuevos modelos o tecnologías permiten disminuir costos operativos.

La optimización del negocio se funda en cuatro pilares: digitalizar la relación con el cliente; desarrollar nuevos mercados y negocios; ofrecer al cliente una experiencia de servicio superior; y aumentar la eficiencia.

En virtud de lo anterior, se creó el área de Exploración y Colaboración Estratégica, orientada precisamente a encontrar un sano equilibrio entre el negocio actual y la implementación de nuevas soluciones que garanticen, en el mediano y largo plazo, la competitividad del Banco.

El área trabaja sobre dos ámbitos de acción\_

1) la exploración, que ayuda a entender el entorno, las señales de cambio y la complejidad que estas tienen, de manera de



ir proponiendo, validando y generando nuevas respuestas, las que se incluyen en un portafolio de nuevos proyectos, y 2) el desarrollo colaborativo e interáreas de estos proyectos.

Para convertir lo anterior en soluciones concretas, el Banco cuenta con equipos multidisciplinarios de distintas áreas, orientados a desarrollar proyectos puntuales de manera expedita y con un plazo acotado.

Con un foco centrado en las necesidades comerciales de los clientes, están en la búsqueda continua de procesos, soluciones tecnológicas, *partners*, estrategias y modelos de innovación para mejorar el negocio basado en cuatro pilares: digitalizar la relación con el cliente; desarrollar nuevos mercados y negocios; ofrecer al cliente una experiencia superior; y aumentar la eficiencia.

### Proyectos emblemáticos

Dos iniciativas implementadas en 2016 por otras unidades, responden a la lógica de trabajo que se busca sistematizar: investigación centrada en el cliente + colaboración (interna y externa) + hacer que las cosas ocurran.

La primera de ellas es el Work Café, un modelo de atención diferente e innovador consecuencia de una correcta lectura del entorno y de las necesidades del cliente (ver pg. 96).

La segunda es 123 click, una herramienta digital de autoatención que permite a los clientes preaprobados obtener su crédito de consumo a través de la página web en sólo tres pasos (ver pg. 99).

### Proyecciones

La sistematización de la innovación en Banco Santander apunta también a crear una cultura de la innovación, de modo tal que en el mediano y en el largo plazo el innovar no esté restringido al área de Exploración y Colaboración Estratégica, sino que sea parte del ADN de todas las divisiones y colaboradores, y que esto se traduzca en resultados sustentables para el Banco.

### Premio de innovación

Santander fue reconocida como una de las 50 empresas que gestionan en forma efectiva la innovación en Chile. La consultora Best Place to Innovate premió al Banco en el rubro de servicios financieros incluyéndolo dentro del Ranking de Percepción de la InnovAcción 2016, que realiza en conjunto con el Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología (CIET) de la Escuela de Negocios de la UAI, GFK Adimark e Imagine Business Lab by Microsoft Innovation Center.

## Política de Tecnología

Cuatro son los objetivos que, en consonancia con el plan estratégico del Banco, que se han impulsado desde 2015\_

- 1 Mejorar la calidad de servicio, minimizando los riesgos operacionales y tecnológicos.
- 2 Transformar la gestión de la tecnología y eficiencia operacional.
- 3 Liderar la transformación digital.
- 4 Avanzar en el cambio cultural incorporando los comportamientos SPF.

Todo esto sobre la base de una visión integradora de transformación de procesos, con la misión de simplificarlos, teniendo siempre al cliente al centro de la gestión.

Durante 2016 se avanzó de manera importante en el fortalecimiento estructural de los canales no presenciales con el objetivo de soportar el fuerte crecimiento que se proyecta para ellos dentro del proceso de transformación digital. Las plataformas tecnológicas del Banco se adecuaron en función de la arquitectura de procesos, y con las distintas áreas se desarrollaron ambiciosos planes de nuevos productos y *fronts* de atención a clientes digitales -que sean autocontenidos y permitan la autoatención-, para capturar los requerimientos que esta nueva forma de hacer banca demanda.

Todas estas acciones están orientadas a preparar al Banco para una relación distinta con los clientes, determinada por una coexistencia complementaria entre una nueva banca presencial -más relacional y asesora- y la banca digital, basada en cuatro componentes: contextual, transaccional, omnicanal y capaz de administrar aspectos no financieros en la oferta.

# 380

Proyectos ejecutados

# US\$ 42 millones

Inversiones en desarrollo

# US\$ 24 millones

Inversiones en infraestructura

## Desarrollos

La División de Tecnología y Operaciones impulsó mejoras en variados procesos así como el desarrollo de diferentes productos en colaboración con las distintas áreas de negocio, con la División de Riesgos y con Fiscalía. Lo hizo incorporando la metodología de las células Agile, que permiten hacer entregas frecuentes de servicios y productos que agregan valor a clientes.

## Hitos 2016

### En Calidad de Servicio\_

- Se profundizaron los SLAs -los niveles de servicio a los que se compromete un proveedor- de cara a clientes en 216 procesos internos establecidos el 2015, con un cumplimiento del 98% agregado en su ejecución.
- Niveles de satisfacción neta de productos creciente, destacando el aumento en hipotecario de 56% a 65%, y los índices para Office Banking, negocio internacional, créditos de consumo y banca transaccional.
- Reducción de un 44% del tiempo de respuesta a solicitudes y requerimientos de clientes y de ejecutivos, respecto a temas vinculados con productos y reclamos.
- Creación de la gerencia de post venta.
- Puesta en operación del Sistema Corporativo de Pagos.
- Fortalecimiento de las plataformas de operatividad de Home Banking, Office Banking y VOX, alcanzando niveles sobre 99,8% en el *up time* agregado para esos canales en el segundo semestre.
- Aumento de infraestructura a la plataforma App, dotándola para absorber un crecimiento del 100% en transacciones respecto de hoy.
- Puesta en operación de la carpeta virtual (ver pg. 99).

### En Gestión de Riesgos Operativos y Tecnológicos\_

- Implementación del Plan Uno, que redujo el número de incidencias tecnológicas.
- Gestión en prevención de fraudes con foco en medios de pago y blindaje de los procesos transaccionales a través de portales. El fraude en tarjetas de débito disminuyó en un 25% respecto del año pasado.



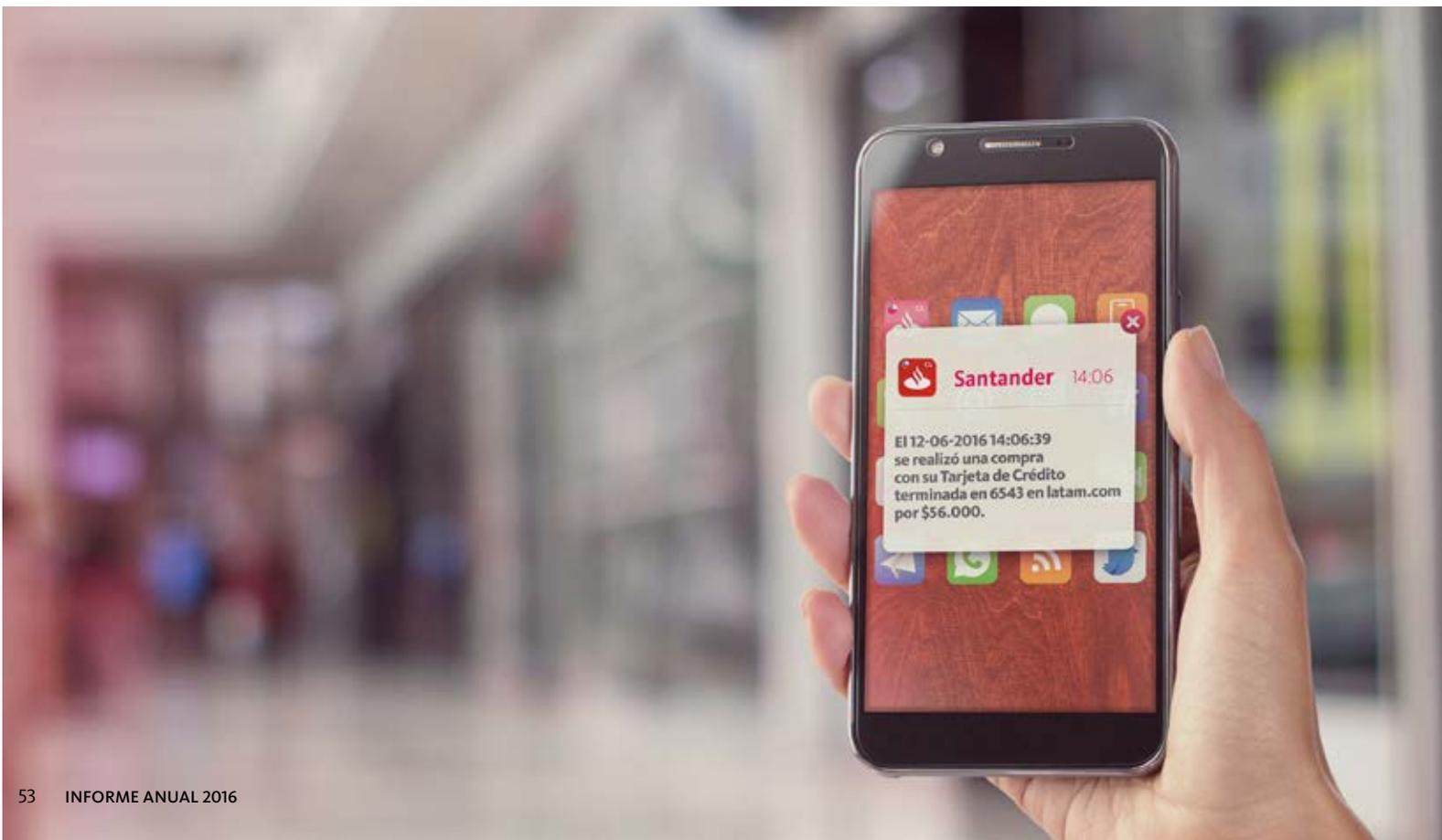
- Disminución de 11% en los cargos por riesgos operativos respecto del año anterior.
- Robustecimiento de defensas ante ataques externos con distintas murallas y controles 24 x 7 en tres centros especializados de clase mundial.
- Inversión total anual en mejoras del orden de US\$ 20 millones.

#### **En Transformación de la Tecnología y Eficiencia\_**

- Cambio en el modelo de desarrollo para mejorar el *time to market*, logrando eficiencias sobre el 60% en tiempos para proyectos pequeños y 40% para proyectos medianos.
- Puesta en marcha del centro Agile, con una metodología colaborativa de hacer desarrollos con valor a clientes en tiempos acotados y con entregas frecuentes.
- Ejecución de 380 proyectos para todas las áreas del Banco.
- Concreción de proyectos de eficiencia en la estructura de gastos de Tecnología y Operaciones por US\$ 16 millones, con mejoras en los niveles de servicio.
- Inversiones en desarrollo e infraestructura por más de US\$ 42 millones y US\$ 24 millones, respectivamente.

#### **En Banca Digital y Procesos\_**

- Apoyo a la transformación del modelo red en más de cien sucursales.
- Implementación en redes sociales de procesos para atender requerimientos o reclamos de clientes.
- Priorización de la estrategia Mobile First, que considera que el desarrollo de innovaciones debe ser primero para los aparatos móviles y después traspasarla a las demás plataformas.
- Gestión de la experiencia de clientes con la implantación de cierre de productos por la web, y permitiendo los reclamos de clientes desde la web y App.
- Definición de procesos autocontenidos en VOX con el propósito de cursar en la punta los créditos que este canal gestiona.
- Mejoras en GCB\_ inicio de portal corporativo para clientes; optimización del proceso de pagos para cartas de crédito y vale vista empresas con control de información confidencial, además de permitir a los clientes globales realizar *confirming* en Chile.



# LA SOSTENIBILIDAD EN SANTANDER CHILE

Durante 2016 Banco Santander asumió el desafío de darle un nuevo impulso a su Estrategia de Sostenibilidad para reforzar la misión de contribuir al progreso de las personas y las empresas, y adaptarla a las necesidades actuales de la sociedad y del negocio.

Con este objetivo llevó a cabo un diagnóstico interno y externo, el que estableció que se debía\_

- 1 Construir un relato compartido por todas las áreas
- 2 Poner la sostenibilidad en el centro del negocio

Ello motivó la creación de varias líneas de acción para tangibilizar este propósito y concretar la creación de valor para todos los grupos de interés. Esta misión estuvo a cargo del Área de Sostenibilidad, con un Modelo de Sostenibilidad que alineó la política corporativa con las necesidades y desafíos locales.

La sostenibilidad es un desafío de todos los días y tiene carácter global. Así lo refleja el compromiso de los 195 países participantes, más la Unión Europea (196 firmantes), que en 2015 adhirieron a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Con esa finalidad, Banco Santander se focaliza en la promoción del crecimiento económico y desarrollo del país a través del impulso a la educación. Estos objetivos están directamente alineados con nuestra cultura *Simple, Personal y Fair*. Si se ofrecen productos y servicios sencillos de comprender y operar, ajustados a una oferta personal y a la medida de la necesidad de cada cliente,

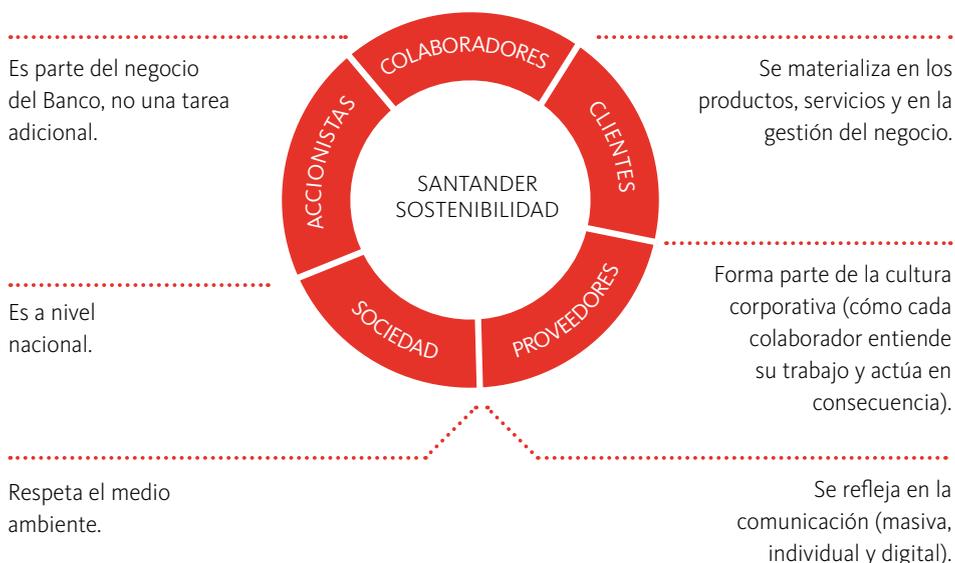
basada en un trato justo y transparente, se avanzará de manera consistente hacia un desarrollo sostenible.

Aprovechando los avances y capitalizando además uno de los grandes hitos diferenciadores de Santander en el ámbito de la sostenibilidad -la educación- el nuevo enfoque del Banco busca motivar la pasión por aprender en cada uno de sus grupos de interés, impulsando el desarrollo de las personas y, a través de ellas, el del país.

Por ello, la nueva estrategia enfatiza especialmente esta herramienta como un elemento imprescindible para acceder a nuevas y mejores oportunidades para progresar, concentrándose en los siguientes tres ejes de apoyo\_

1. Educación financiera
2. Educación escolar de calidad
3. Educación superior

Queremos contribuir al progreso de las personas y las empresas, aspirando a ser el mejor banco comercial, basado en la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas, proveedores y la sociedad en su conjunto.



## Relación con sus grupos de interés

Los *stakeholders* constituyen una parte central del modelo de negocio de Banco Santander. Fueron definidos corporativamente y las relaciones con ellos se desarrollan en el contexto de la sostenibilidad, buscando establecer vínculos permanentes y de mutuo beneficio.

	Colaboradores	Clientes	Accionistas	Proveedores	Comunidad
DESCRIPCIÓN	<p>Constituidos por personas diversas y respetuosas de las diferencias, son fundamentales en la Estrategia de Sostenibilidad y el desarrollo sostenible de Banco Santander. Por eso, se preocupa de atraer y comprometer a los mejores talentos, que compartan la misión de contribuir al progreso de las personas y empresas. Así, el Banco quiere hacer de puente para que aporten a la sociedad con sus ideas y habilidades. El principal desafío como empleador es ofrecerles un lugar seguro y atractivo para trabajar, donde se sientan felices, puedan crecer y progresar, con equilibrio entre los ámbitos laborales, familiares y personales.</p>	<p>Son fundamentales para mantener la sostenibilidad del negocio, por lo que el Banco busca permanentemente construir relaciones de largo plazo con ellos, basadas en la confianza, transparencia y fidelidad. Ofrece productos y servicios sencillos, personalizados y adaptados a las necesidades particulares de cada uno, con información clara, oportuna y un trato justo. Busca ser considerado un socio estratégico para cumplir sus sueños y proyectos, o para enfrentar posibles dificultades. El desafío está en mejorar la satisfacción del servicio cada día, mediante sus colaboradores y con una completa oferta omnicanal para que se relacionen con el Banco cómo, cuándo y dónde más les acomode.</p>	<p>Santander crea valor para sus accionistas a través de la gestión responsable de los riesgos, productos y servicios, para generarles utilidades, rentabilizando su inversión y haciéndola sostenible. En Banco Santander se garantiza la igualdad de trato a todos los accionistas, independientemente del porcentaje de participación que posean en el negocio. La relación de largo plazo se sostiene sobre la base de proporcionar toda la información de manera clara, veraz y oportuna, mediante diversos canales de comunicación que tiene el Banco a su disposición.</p>	<p>Mantener una relación estable y de beneficio mutuo con los proveedores es clave para la sostenibilidad del negocio del Banco. En conjunto con ellos busca mejorar sus procesos día a día. Entiende que el desarrollo sostenible de sus proveedores es parte de la cadena de valor, por lo que adhiere a las políticas corporativas de DDHH y Global Compact de las Naciones Unidas, y tiene el sello ProPyme que otorga el Gobierno de Chile.</p>	<p>Banco Santander busca contribuir al progreso económico y social a través de programas de inversión en la comunidad, siendo la educación su principal foco de acción. Entiende la educación como un motor de progreso para las personas, por ello entrega herramientas y oportunidades de aprendizaje en cuatro ámbitos: educación financiera, educación de calidad en entornos vulnerables, formación de profesionales para un mundo global (Educación Superior) y desarrollo de la cultura.</p>
CANALES DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de compromiso global.</li> <li>"Santander Ideas"_ Primera red social que conecta a los más de 185 mil empleados de Santander de todo el mundo en torno a un desafío común: fomentar una cultura de trabajo basada en la innovación y en la colaboración, proponiendo ideas y sugerencias sobre retos comunes o categorías de temas.</li> <li>Centro de atención virtual (CAV) y presencial fijo y móvil (CAP y CAP móvil).</li> <li>Intranet corporativa de actualización diaria.</li> <li>E-mails masivos.</li> <li>Cápsulas audiovisuales.</li> <li>Revista Ideas Informa y ediciones especiales: publicaciones internas en formato impreso y digital.</li> <li>News división personas_ boletín digital mensual que da cuenta de los panoramas deportivos, culturales, beneficios, campañas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página web corporativa con sus múltiples secciones.</li> <li>"Flash Económico"_Análisis económicos.</li> <li>Perfiles en redes sociales_ Facebook, Twitter, Youtube e Instagram.</li> <li>App Santander</li> <li>App y web de reclamaciones que permite canalizar reclamos de forma simple y con trazabilidad del estado de la solución.</li> <li>Columnas de opinión.</li> <li>Servicio al cliente VOX.</li> <li>Internet mobile.</li> <li>Sitio web de transparencia.</li> <li>Sucursales para todos los segmentos.</li> <li>Encuestas (vía diferentes canales).</li> <li>Información sobre campañas y productos enviados vía mail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta General de Accionistas (anual).</li> <li>Informes trimestrales.</li> <li>Buzón del accionista y comunicación vía e-mail.</li> <li>Líneas de atención telefónica.</li> <li>Publicaciones para accionistas (Informe Anual, 20 F)</li> <li>Mensajes vía SMS.</li> <li>App Investor Relations.</li> <li>Página web Santander relación con inversionistas.</li> <li>Página web Santander Accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de evaluación y monitoreo de los servicios.</li> <li>Reconocimiento a proveedores destacados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web corporativa y Sala de Prensa.</li> <li>"Santander Comprometidos"_ Newsletter digital mensual que informa a los clientes acerca de las diversas acciones en las que la empresa y sus equipos se comprometen por un Chile más sostenible.</li> <li>Membresía y participación en organizaciones no gubernamentales.</li> <li>Redes sociales.</li> <li>Sección Santander Universidades en web corporativa.</li> </ul>

## Adhesión a iniciativas

Santander suscribe a una serie de iniciativas -tanto a nivel corporativo como en cada país donde está presente- para reforzar la integración de criterios sociales, éticos y ambientales en el desarrollo de su actividad.

### A NIVEL CORPORATIVO\_

- Pacto Global de Naciones Unidas
- Banking Environment Initiative (BEI)
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
- UNEP Finance Initiative
- Grupo Wolfsberg
- Principios del Ecuador
- Mesa Redonda sobre Soja Responsable
- Principios de Inversión Responsable (PRI)
- Grupo de Trabajo de Ganadería Sostenible
- CDP (Carbon Disclosure Project)

### EN CHILE\_

- Pacto Global de Naciones Unidas
- PROhumana
- Acción Empresas
- Fundación Paz Ciudadana

### Presencia en índices de sostenibilidad

En esta misma línea, Grupo Santander también forma parte de los principales índices bursátiles mundiales que analizan y valoran las actuaciones de las empresas en sostenibilidad. Está presente en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el FTSE4Good desde el 2000 y el 2003, respectivamente.

El DJSI llegó a Chile en 2015 para integrar la Bolsa de Comercio de Santiago, fecha

desde la cual el Banco forma parte de este índice (DJSI Chile). En su segunda versión -la 2016-, Santander logró subir su puntuación con respecto al año anterior, obteniendo resultados por sobre el promedio en la industria financiera, en las dimensiones económica y social.

En esta oportunidad y, a diferencia de su primera versión, la evaluación realizada consideró a todas las empresas que conforman el IGPA cuya capitalización bursátil ajustada por free-float es mayor a US\$ 100 millones, permitiendo que más empresas tuvieran la oportunidad de ser parte del índice de sostenibilidad chileno.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



### Compromiso de Banco Santander con los ODS

Entre las iniciativas que suscribe Grupo Santander, se encuentra el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS). Entre los 17 aspectos, la actividad de negocio e inversión en la comunidad del Banco Santander Chile tiene incidencia en los siguientes objetivos\_

1. Promueve la erradicación de la pobreza .
3. Cuenta con numerosas políticas que promueven la salud y el bienestar de los colaboradores y sus familias.
4. Impulsa la educación de calidad tanto en los estamentos más vulnerables como la superior universitaria, para ayudar al progreso de las comunidades en las que está presente.
5. Promueve una actitud abierta a la diversidad, siendo un principio básico de su actuación para garantizar la no discriminación.

8. Aspira a atraer y retener al mejor talento y que sus profesionales se sientan motivados, comprometidos y recompensados.
9. Es la principal institución bancaria que financia proyectos de infraestructura del país.
10. Fomenta la inclusión financiera de las comunidades e impulsa la capacitación, el emprendimiento y la creación de empleo.
11. Contribuye al progreso de las personas y de las empresas para apoyar el crecimiento sostenible de las comunidades.
12. Vela por la correcta integración de criterios éticos, sociales y ambientales para el desarrollo de una actividad responsable.
13. Analiza los riesgos sociales y ambientales de sus operaciones, e impulsa la financiación de proyectos de energías renovables para apoyar la lucha contra el cambio climático.

Para reducir el impacto ambiental, todas las remodelaciones y acciones relacionadas con temas de infraestructura estuvieron enfocadas, planificadas y realizadas para producir el máximo de eficiencia en los consumos y cumplir con la última generación en estándares ambientales.



# 4

## Gestión del riesgo



## PILARES DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS

Los esfuerzos de la División de Riesgos de Santander Chile por orientar su tarea hacia un quehacer más preventivo, predictivo y proactivo dio muy buenos frutos durante 2016, especialmente en lo referido al desempeño de las carteras. Indicadores como el ratio de morosidad y el de cobertura, así como la mejora del gasto en provisiones con reducción interanual, evidenciaron la eficiencia de la labor realizada y el robustecimiento del sistema a partir de una gestión anticipada de todos los riesgos.

Alineada con el plan estratégico de Santander Chile y con el objetivo de transformar a la institución en Simple, Personal y Fair, la División de Riesgos ha venido trabajando sobre cuatro objetivos.

- 1. Ser un socio confiable del negocio\_** dentro de los roles que Riesgos debe jugar en la organización está el aportar positivamente al crecimiento del Banco. Para eso es fundamental que la división sea valorada como un socio confiable. Mediciones clave que permiten evidenciar esta valoración son la Encuesta de Cliente Interno y las evaluaciones ascendentes. En ambos casos, Riesgos fue evaluada de manera muy positiva. Puntualmente, por primera vez fue el área más valorada en la Encuesta de Cliente Interno.
- 2. Excelencia en la gestión\_** 2016 fue el segundo año de ejecución del programa *Advance Risk Management* (ARM), cuyo principal objetivo es apoyar a la organización en evolucionar hacia una gestión avanzada de los riesgos. La mejora de los números financieros es sostenible en el tiempo en tanto y en cuanto la gestión incorpore herramientas tales como *forward looking*,

*stress test*, analítica avanzada en la gestión de las carteras y analítica para la gestión recuperatoria. El cumplimiento de las metas exigidas por la segunda etapa de ARM ha sido clave para los buenos resultados financieros. De tal manera que la excelencia en la gestión está certificada por un programa que garantiza el modo eficiente y el enfoque anticipatorio con que Santander Chile gestiona el negocio.

- 3. Gestión regulatoria\_** en un año en el que hubo un fuerte énfasis en supervisar el cumplimiento de las regulaciones, Santander Chile implementó 21 proyectos referidos a la gestión regulatoria -en materia de liquidez, capital, control interno, provisiones, riesgo estructural, riesgo operacional y riesgo tecnológico-, todos con un alto nivel de cumplimiento.
- 4. Transformación digital\_** en concordancia con el proceso de transformación digital del Banco, la División de Riesgos inició su propia transformación, buscando mejorar la eficiencia de procesos y el *time to market*, reduciendo tiempos de respuesta a la vez que se fortalecieron y automatizaron los controles.

## Modelo de control y gestión del riesgo- Advanced Risk Management (ARM)

Uno de los logros importantes de 2016 está relacionado con la implementación del programa ARM, cuyo principal objetivo es contribuir en la evolución hacia una gestión avanzada e integral de todos los riesgos cuyas líneas de acción son idénticas para todas las filiales del Grupo, Santander Chile consiguió certificarse satisfactoriamente por lo realizado en 2015 y también fue distinguido por su trabajo a nivel mundial en la primera etapa de ARM Standard. Además, este programa permitió avanzar en proyectos estratégicos que se encontraban en curso como el Risk Data Aggregation / Risk Reporting Framework y potenciar una cultura de riesgo en toda la organización.

## Principales riesgos

### Riesgo de crédito

Corresponde al riesgo de que una de las partes del contrato del instrumento financiero deje de cumplir con sus obligaciones contractuales por insolvencia o incapacidad, produciendo en la otra parte una pérdida financiera.

### Mecanismos

- Responsables de la administración de este riesgo, delegados por el Directorio: ALCO, Comité Ejecutivo de Crédito y los departamentos de riesgo del Banco.
- Provisiones para probables pérdidas en préstamos de acuerdo con las instrucciones emitidas por la SBIF y los modelos de calificación y evaluación de riesgo de créditos aprobados por el Directorio.

- Provisiones para los préstamos comerciales evaluados individualmente. Para establecerlas el Banco asigna una categoría de riesgo para cada deudor y sus respectivos préstamos, considerando los siguientes factores de riesgo en el análisis: industria o sector, socios y administración, situación financiera y capacidad de pago, y comportamiento de pago.
- Provisiones de evaluación grupal, pertinentes para abordar un alto número de operaciones cuyos montos individuales son bajos y se trata de personas naturales o de empresas de tamaño pequeño. Estas operaciones incluyen los préstamos de consumo, hipotecas y créditos comerciales para deudores no carterizados. Los niveles de provisiones han sido establecidos de acuerdo a la pérdida estimada de los créditos, mediante la clasificación de la cartera usando uno de dos modelos\_
  - a. Basado en las características de los deudores y sus préstamos pendientes, donde los deudores y préstamos con similares características pueden ser agrupados y a cada grupo se le asigna un nivel de riesgo.
  - b. Basado en el comportamiento de un grupo de préstamos, en el cual los créditos con historial de pagos análogos y similares características son agrupados y a cada grupo se le asigna un nivel de riesgo.

### Riesgo de mercado

Los riesgos de mercado surgen al mantener instrumentos financieros cuyo valor puede verse afectado por variaciones en las condiciones de mercado. Se agrupan en cuatro categorías: riesgo cambiario, por variaciones en el tipo de cambio entre monedas; de valor razonable, por variaciones en las tasas de interés; de precio, por variaciones en los precios de mercado

por factores propios del instrumento o por factores que afectan a todos los instrumentos; y de inflación, por cambios en los índices inflacionarios en Chile.

### Mecanismos

- Responsables de la gestión del riesgo de mercado\_ ALCO y departamentos de Riesgo y Gestión Financiera del Banco.
- Análisis de la gestión en tres componentes principales\_ cartera de negociación, cartera de gestión financiera en moneda local y cartera de gestión financiera en moneda extranjera.
- La cartera de negociación está compuesta por inversiones de renta fija y comercio de monedas extranjeras. Esta cartera está conformada esencialmente por bonos del Banco Central de Chile, bonos hipotecarios y bonos corporativos de bajo riesgo emitidos localmente.
- Uso de metodología de VaR para medir el riesgo de mercado de la cartera de negociación.
- Las carteras de gestión financiera incluyen todas las inversiones financieras no consideradas en la cartera de negociación. Es decir, la mayoría de los activos del Banco y los pasivos que no son de negociación, incluyendo la cartera de préstamos.
- El Banco aplica un análisis de sensibilidad para medir el riesgo de mercado de la cartera de gestión financiera respecto a moneda local y extranjera. Mediante una simulación de escenarios se compara el valor presente de los flujos en el escenario base (mercado actual) y los flujos bajo un escenario escogido (curva con movimiento paralelo de 100 pb en todos sus tramos).

Uno de los logros importantes de 2016 está relacionado con la implementación del programa ARM, cuyo principal objetivo es contribuir en la evolución hacia una gestión avanzada e integral de todos los riesgos.

- La misma simulación se lleva a cabo para las posiciones en moneda extranjera netas y las tasas de interés en dólares estadounidenses.
- Fijación de límites en relación a la pérdida máxima que estos tipos de movimientos en tasas de interés puedan tener sobre el capital y los ingresos financieros netos presupuestados para el año.
- Monitoreo de posición de liquidez de forma diaria, determinando los flujos futuros de sus egresos e ingresos.
- Pruebas de estrés al cierre de cada mes, para lo cual se utiliza una variedad de escenarios que abarcan tanto condiciones normales de mercado como condiciones de fluctuación del mismo.

### Riesgo de liquidez

Se refiere a la posibilidad de que una entidad no pueda cumplir sus compromisos de pago o que para cumplirlos tenga que recurrir a la obtención de fondos en condiciones gravosas o que pudieran deteriorar su imagen y reputación.

### Mecanismos

- El enfoque del Banco en la gestión de la liquidez es asegurar, en la medida que sea posible, que cuenta con suficientes fondos para cumplir con sus obligaciones a su vencimiento, en circunstancias normales y condiciones de estrés.
- El Directorio fija límites, entendidos como una relación mínima entre los fondos disponibles y por recibir, así como un nivel mínimo de operaciones interbancarias y otras facilidades de préstamos que deberían estar disponibles para cubrir giros a niveles inesperados de demanda, lo cual es revisado periódicamente.
- Cumplimiento de los límites regulatorios dictados por la SBIF y el Banco Central para los descalces de plazos.

### Riesgos no financieros

La División de Riesgos es responsable de la gestión y el control de los riesgos no financieros a que se ve expuesto el negocio de Santander Chile. Además del riesgo operacional, comprende la seguridad de información, continuidad de negocio, riesgo tecnológico y los riesgos asociados a los procesos tercerizados, también el riesgo regulatorio y el de reporte financiero, así como los riesgos de conducta, reputacional y de modelo. Asimismo, lidera el establecimiento y despliegue de una cultura de gestión del riesgo, principalmente en las áreas con mayor exposición. El nuevo modelo organizativo y de control de riesgos no financieros, permite a la gerencia responsable actuar como segunda capa de control, apoyando, supervisando y reforzando la primera línea de defensa que corresponde a las propias unidades de negocio y sus áreas de soporte, de manera que los riesgos están adecuadamente identificados, declarados, monitoreados y mitigados. Se ha definido un adecuado *governance* que asegura la correcta gestión de los riesgos no financieros, el cumplimiento de las estrategias determinadas para minimizar las pérdidas y el adecuado reporte periódico e integral a la alta dirección.

### Gobierno de riesgos

Banco Santander se ha propuesto como objetivo estratégico ser líder en la gestión de los riesgos, buscando anticiparse a los retos de un entorno económico, social y regulatorio en constante cambio.

Para cumplir con este objetivo estratégico se ha tomado en consideración las recomendaciones de órganos supervisores, reguladores y las mejores prácticas del mercado. De esta forma se ha fortalecido el gobierno de la función de riesgos, delimitando más claramente las responsabilidades de los distintos comités que supervisan y gestionan el riesgo.

El Gobierno de Riesgos debe velar por una adecuada toma de decisiones de riesgos y por el efectivo control de los mismos.

Además, debe asegurar que estos riesgos se gestionen de acuerdo con el nivel de apetito de riesgo definido por el Directorio. Para lograr este objetivo se han instaurado los siguientes principios\_

- Separación de la toma de decisiones y el control de los riesgos.
- Fortalecimiento de la responsabilidad de las funciones generadoras de riesgo en la toma de decisiones.
- Asegurar que todas las decisiones de riesgo tengan un proceso formal de aprobación.
- Asegurar una visión integral de todos los tipos de riesgos.
- Fortalecer los comités de control de riesgos.
- Mantener una estructura simple de comités.

## Líneas de defensa

Banco Santander sigue un modelo de gestión y control de riesgos basado en tres líneas de defensa.

- **Primera línea de defensa\_** corresponde a la función de negocio o actividades que toman o generan exposición a un riesgo. La asunción o generación de riesgos en la primera línea de defensa debe ajustarse al apetito y límites definidos, para lo que debe disponer de los medios para identificar, medir, tratar y reportar los riesgos asumidos.
- **Segunda línea de defensa\_** corresponde a la función de control y supervisión de los riesgos y a la función de Cumplimiento. Ambas funciones deben velar por el control efectivo de los riesgos y asegurar que se gestionen de acuerdo al nivel de apetito de riesgo definido.
- **Tercera línea de defensa\_** corresponde a Auditoría Interna y refiere a la última etapa de control. Evalúa periódicamente que las políticas, métodos y procedimientos sean adecuados y comprueba su efectiva implantación.

La función de control de riesgos, la función de cumplimiento y la función de auditoría interna cuentan con el nivel de separación e independencia suficiente entre sí y respecto de aquellas otras a las que controlan o supervisan para el desempeño de sus funciones y tienen acceso al Directorio y/o sus comités a través de sus máximos responsables.

## Estructura de control de riesgos

La gestión del riesgo se inicia en el Directorio, el cual para un mejor ejercicio de su función ha establecido un Comité Integral de Riesgos (CIR) integrado por cinco directores. La tarea de dicho Comité es definir el marco de riesgos y políticas generales para la fijación del apetito de riesgo, supervisando la correcta identificación, medición y control global de todos los riesgos. Entre los principales riesgos que son monitoreados destacan: riesgo de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, de modelo, reputacional y legal.

El CIR es asistido en sus funciones por el Área de Supervisión y Consolidación del Riesgo, que constituye una segunda línea de

defensa para todos los dominios de riesgo, asegurando que todos los riesgos materiales están correctamente identificados, medidos y controlados. Esta área aplica una visión global e independiente de las carteras, de su gestión de riesgos, manteniendo informada a la alta dirección respecto al manejo y perfil de los mismos, así como al CIR en lo relativo a todos los aspectos relevantes en su ámbito de acción.

El CIR revisa la visión integral de riesgos incluyendo los riesgos de crédito, de mercado, liquidez, operacional, cumplimiento y conducta, así como el apetito de riesgo. También aborda una variada agenda de temas de riesgo, tanto estructurales como de coyuntura, abarcando los principales hitos y temáticas de mayor relevancia en este ámbito.

## Entre sus principales funciones se encuentran\_

- Verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Grupo, en función de los riesgos asumidos y potenciales, identificando focos de alerta.
- Analizar con una visión integral, la administración de los riesgos y el mapa de recomendaciones formuladas por



reguladores locales y externos, así como el cumplimiento de las disposiciones normativas.

- Analizar y proponer eventuales cambios en las políticas y procedimientos utilizados por el Banco para la administración, control y gestión de los riesgos, cuando se verifiquen inconsistencias o vulnerabilidades.
- Revisar previamente los documentos que luego deben aprobarse en el Directorio.

Así, a los controles de auditoría y los internos existentes en cada área se suma una nueva capa de control que supervisa, de forma consolidada, el riesgo, permitiendo al Directorio decidir el apetito o nivel de riesgo con que se quiere operar. Adicionalmente, el área desarrolla ejercicios independientes donde se ponen a prueba las políticas y procedimientos establecidos para la gestión del riesgo y se revisa periódicamente la suficiencia de provisiones.

Además de lo mencionado, el Directorio ha establecido el Comité de Activos y Pasivos (ALCO) para asistirlo en el desarrollo de sus funciones relacionadas con el control y manejo de los riesgos. Este Comité está compuesto por seis directores, ocho integrantes del Comité de dirección del Banco y tres gerencias (Gestión Financiera, Tesorería y Riesgos de Mercado). El ALCO es responsable de desarrollar y supervisar el cumplimiento de las políticas de manejo de riesgos del Banco conforme a las directrices establecidas por el Directorio y los requerimientos regulatorios dictados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (SBIF). En particular, el ALCO establece y controla el cumplimiento de las principales directrices relacionadas con riesgo de tasa de interés, financiamiento, capital y liquidez, así como la evolución de los mercados financieros locales e internacionales y de la política monetaria.

También el Directorio cuenta con otros dos comités clave: Comité de Mercados (CDM) y el Comité de Directores y Auditoría (CDA). Cada uno de ellos está compuesto por directores y miembros ejecutivos de la alta dirección del Banco.

El CDM está integrado por cuatro miembros del Directorio y define la estrategia para el portafolio de negociación del Banco (Tresorería), estableciendo políticas, procedimientos y límites, a través del análisis de la coyuntura nacional e internacional para la toma de posiciones.

El CDA, integrado por tres directores, es principalmente responsable de vigilar el proceso de generación de los estados financieros del Banco, la gestión con los auditores internos y externos en dicho proceso, en beneficio de la transparencia con los accionistas, inversionistas y público en general.

Las políticas y sistemas de manejo de riesgos son revisadas regularmente para reflejar los cambios en las condiciones de mercado, y los productos y/o servicios ofrecidos. A través de la formación y gestión de normas y procedimientos, el Banco procura crear un entorno de control disciplinado y constructivo, en el que todos sus empleados comprenden sus funciones y obligaciones al respecto.

#### Risk Pro

Dentro de ARM, uno de los aspectos más relevantes está relacionado con el afianzamiento de una Cultura del Riesgo al interior del Banco (Risk Pro), entendiendo que la gestión del riesgo no depende solo de una división sino que es responsabilidad de todos sus colaboradores. Con el fin de que esta cultura -que está en perfecta sintonía con la transformación Simple, Personal y Fair- permee a toda la organización, en 2016 se realizó un completo plan de formación que abarcó transversalmente a las distintas líneas del Banco. Tres mil personas fueron inmersas en temas específicos de la Cultura del Riesgo a través de *e-learning* y formación presencial.

En alguna medida, la sostenibilidad del negocio depende de que todos los colaboradores del Banco sean capaces de gestionar el riesgo, independiente de si están abocados a la atención de clientes o no. Cualquiera que esté relacionado con personas, con sistemas o con procesos es responsable de conocer y gestionar los riesgos propios de su trabajo diario.

En esta misma línea es importante que la organización entera guíe su actuar en función de los cinco pilares del manejo de riesgos.

- 1. Responsabilidad\_** la identificación, gestión y evaluación de riesgos es responsabilidad de todos.
- 2. Desafío\_** debemos cuestionarnos constantemente si la forma en que estamos gestionando los riesgos es la más adecuada para el Banco.
- 3. Resiliencia\_** ser capaces de resistir la incertidumbre y superar los momentos adversos, generando sinergias para asegurar la sostenibilidad de los resultados.
- 4. Orientación al cliente\_** los clientes son el centro de la gestión de riesgos, buscando lo mejor para ellos a largo plazo.
- 5. Simple\_** la gestión de riesgos es sencilla y fácil de entender para todos.

Con todo, el proceso de instalación de la Cultura del Riesgo -que es la forma Simple, Personal y Fair de gestionar los riesgos- avanza en buen pie. En la última Encuesta de Compromiso, en la que participaron ocho mil colaboradores, hubo una valoración del 95% a la Cultura del Riesgo, lo que es una fortaleza para la organización.

#### Agenda Regulatoria

Durante 2016 hubo varios cambios normativos que implicaron importantes desafíos para Riesgos. Uno de los más importantes tiene relación con el cambio en el capítulo B1 del Compendio de las Normas Contables que comenzó a regir en enero por regulación local (SBIF), implicando modificaciones en los modelos de provisiones de hipoteca, que incluye redefiniciones de conceptos claves en la gestión de riesgo de crédito con impactos en políticas de admisión y en las provisiones del Banco. En esta misma línea, se vio afectada la definición de incumplimiento tanto a nivel de control y seguimiento de resultados.

A pesar de este gran cambio, las gestiones realizadas permitieron alcanzar las metas presupuestarias, mejorando indicadores del año anterior.

# CUMPLIMIENTO

La función de cumplimiento abarca todas las materias relacionadas con el cumplimiento regulatorio, la prevención del blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo, la comercialización adecuada de los productos y la protección al consumidor, y el riesgo reputacional.

En línea con la estrategia corporativa y el modelo de negocio, Banco Santander cuenta con una Gerencia de Cumplimiento responsable de la aplicación del marco normativo y de los correctos estándares éticos y de conducta, así como de monitorear la observancia de los mismos. La gerencia está dividida en cinco áreas: Cumplimiento Regulatorio; Gobierno de Productos y Defensa del Consumidor; Implementación de Proyectos; Normas y Procedimientos, y Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo.

Cumplimiento es responsable también de mitigar y controlar la existencia del Riesgo Reputacional de la marca Santander, que es transversal a todos los riesgos.

Durante el año 2016 se inició un programa de transformación de la función de cumplimiento denominado Target Operating Model (TOM), que tendrá una duración de tres años, cuyo objetivo es elevar la función de cumplimiento en línea con los mejores estándares de la industria financiera a nivel mundial. A través de este modelo se fortalece el cometido de la Gerencia de Cumplimiento como una segunda línea de defensa y controlando los riesgos que pudieran afectar a la institución. La segunda línea de defensa es ejercida por la División de Riesgos y por Cumplimiento, según corresponda, y establece los controles necesarios, el seguimiento y verificación de su aplicación. De esta manera, la primera línea de control, conformada por las áreas de negocio y de soporte reporta periódicamente a Cumplimiento sobre las incidencias acontecidas, en el caso de que existan, y esta gerencia es la responsable de informar a la alta dirección para que se gestionen y pongan en marcha las medidas correctoras y de mitigación que sean necesarias.

La Gerencia de Cumplimiento es auditada por la Dirección de Auditoría Interna, tercera línea

de defensa que evalúa periódicamente que las políticas, métodos y procedimientos aplicados por Cumplimiento sean adecuados y efectivos considerando su parámetro de acción. Asimismo, realiza las pruebas y revisiones necesarias para comprobar que se aplican los controles y elementos de supervisión apropiados, y que se cumplen las normas y procedimientos definidos por el Banco.

## Riesgos abordados por Cumplimiento

**Riesgo Normativo\_** se refiere a la posibilidad de que los funcionarios incurran en el incumplimiento de manuales internos y de la normativa externa, generando sanciones del regulador o acciones legales (riesgo regulatorio), tanto para la compañía como para sus ejecutivos.

**Riesgo de conducta\_** es aquel ocasionado por prácticas inadecuadas en la relación del Banco con sus clientes, la comercialización de productos y/o servicios, el trato y los productos ofrecidos al cliente, y su adecuación a cada cliente concreto.

**Riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo\_** es el riesgo de que el Banco o alguna de sus filiales sea utilizado como vehículo para el lavado de activos o financiar grupos terroristas.

**Riesgo reputacional\_** es el riesgo derivado de la percepción que tienen del Banco los diversos grupos de interés –tanto internos como externos– en el desarrollo de su actividad (incluye aspectos jurídicos, económico financieros, éticos, sociales y ambientales, entre otros). En ambos casos

puede causar un impacto adverso en los resultados, el capital o las expectativas de desarrollo de los negocios de la institución.

## Gobierno y modelo organizativo

Cumplimiento reporta jerárquicamente a la División Jurídica y funcionalmente tiene reporte directo al Directorio y a los comités de Directores y Auditoría, Integral de Riesgos y al Comité Global de Cumplimiento.

Asimismo, participa entre otros, en los siguientes comités\_

1. Comité de Cumplimiento Normativo
2. Comité de Análisis y Resolución (CAR) y Comité PreCar
3. Comité Local de Comercialización y de Seguimiento de Productos
4. Comité de Riesgo No Financiero
5. Comité de Carteras
6. Comité de Seguimiento Normativo
7. Comité de Proveedores
8. Comité de Seguridad de la Información
9. Comité de Donaciones
10. Comité de Reclamos

Los comités de Cumplimiento Normativo, Comercialización, Seguimiento de Productos y Seguimiento Normativo son organizados directamente por la Gerencia de Cumplimiento, en donde dicha área tiene voz, voto y gestiona propuestas y mejoras.

Además, Cumplimiento acude como invitado permanente al Comité de Directores y Auditoría, al Comité de Análisis y Resolución (CAR), al PRECAR y al Comité Integral de Riesgos.

### 1. Recertificación en el modelo de prevención de delitos de la Ley 20.393

Durante el año se obtuvo -hasta el año 2018- una nueva certificación en el modelo de prevención de delitos de la Ley 20.393, a través de la empresa certificadora ICR Chile Limitada, empresa inscrita en los registros de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Este certificado avala la adecuada implementación de controles sobre procesos o actividades vinculadas al negocio que pudieran presentar potenciales riesgos de comisión de los delitos señalados en la Ley (lavado de activos, financiamiento al terrorismo y cohecho a funcionarios públicos nacionales o extranjeros), con el objeto de prevenirlos y detectarlos oportunamente.

No obstante lo anterior, y adoptando las mejores prácticas internacionales, Banco Santander puso en marcha durante el año un modelo de prevención de riesgos penales para el Banco y filiales denominado Corporate Defense, que tiene por objeto fijar las pautas y controles para la adecuada gestión, tanto de los delitos establecidos en la Ley como de otros tipos penales, prevenir o detectar la materialización de los riesgos asociados a éstos, asegurar la efectividad de los procedimientos internos para mitigarlos y su acreditación frente a terceros.

Los nuevos delitos que comprende Corporate Defense son: estafa y publicidad engañosa; tráfico de influencias y corrupción; delitos informáticos, y delitos bursátiles.

### 2. Incorporación de nuevos manuales internos durante 2016

- **Manual de conducta en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC)**\_ su objetivo es establecer principios y normas de actuación en lo relacionado con el uso de los sistemas informáticos del Banco por parte de los empleados, la utilización del correo electrónico, acceso a internet u otros medios similares, y la participación de funcionarios en la creación, pertenencia, participación o colaboración en redes sociales y foros *blogs* en internet.
- **Política de comunicación comercial**\_ tiene por objeto establecer las normas, criterios y procedimientos a los que debe estar sujeta la actividad publicitaria de productos y servicios bancarios y de instrumentos financieros, para proteger los intereses legítimos de los clientes y gestionar los riesgos a los que éstos estén expuestos derivados de la actividad publicitaria.
- **Manual de conducta en la gestión de compras**\_ su objetivo es proporcionar una guía con los principios, prácticas, conductas y procedimientos que se deben seguir para tener en todo momento comportamientos cimentados en la integridad y rectitud, por lo que todos los trabajos y/o servicios deberán realizarse ajustándose a los principios que allí se consagran. Dichos principios serán válidos y exigibles tanto a los empleados, jefes, ejecutivos, directores, prestadores de servicios y demás personas que formen parte de la organización o trabajen para ésta.

### 3. Estrategia de formación

Durante el año se intensificó la formación presencial de los funcionarios destinada a consolidar la cultura de cumplimiento. Esto se concretó a través de diversas instancias de capacitación y actividades de comunicación de manera transversal en todo el Banco, aprovechando las sinergias de las distintas escuelas de formación: Santander College, Escuela BEI, Escuela de Riesgos y On Boarding, entre otras.

El objetivo del programa fue enseñar a los funcionarios a identificar, a través de ejemplos muy concretos, situaciones especialmente sensibles como conflictos de interés, relaciones con la competencia y con las autoridades, aceptación de regalos por parte de clientes o proveedores, venta de productos financieros e inversiones personales de los funcionarios.

#### 4. Prevención de la colusión

En este aspecto se reforzaron las normas que establecen la obligatoriedad para la alta gerencia del Banco y sus filiales de declarar su participación en sociedades fuera del Banco, así como su vinculación con personas que les pudiera ocasionar un conflicto de intereses. A lo anterior se agrega la emisión de recomendaciones de conducta en instancias de encuentro con funcionarios de empresas competidoras.

Asimismo, se incluyó en el código general de conducta un artículo específico que dicta pautas en materia de prevención de la colusión, asunto que fue incorporado en las capacitaciones presenciales.

#### 5. Adecuación y nuevas normas

A raíz de las estafas piramidales que remecieron el mercado financiero a nivel local, Banco Santander incorporó en el código general de conducta un apartado específico relacionado con las pautas de inversión que

deben seguir los funcionarios, con la finalidad de evitar este tipo de irregularidades.

Del mismo modo, se amplió la obligación de solicitar autorización previa para operar en el mercado de valores para todos los funcionarios que tengan la calidad de gerentes, sin importar el área en la que se desempeñan.

Durante el período analizado entró en vigencia la norma de carácter general 380 que regula los contratos de las corredoras de bolsa con sus clientes y que impuso a la industria financiera estándares éticos más elevados en materia de conflictos de interés y lealtad con los clientes.

#### 6. Levantamiento de factores de riesgo en materia de datos personales de clientes y funcionarios

Con el apoyo de un proveedor externo se realizó un levantamiento respecto de los factores de riesgo existentes en el uso de información que contenga datos personales

de clientes y funcionarios. Para estos efectos se identificaron las áreas que tienen acceso a dicha información, los controles que mantienen y sus principales falencias, a fin de iniciar acciones de mejora.

#### 7. Riesgo reputacional / Políticas socio-ambientales

Como resultado de la transformación de la función de cumplimiento en el desarrollo del TOM, se ha avanzado de forma muy relevante en la concreción del modelo de riesgo reputacional basado en un enfoque preventivo, pero también en procesos eficaces de gestión de crisis. Se busca que la gestión del riesgo reputacional se integre tanto en las actividades de negocio y de soporte, como en los procesos internos que permitan un adecuado control y supervisión del riesgo.

Dentro del modelo de riesgo reputacional, durante el año 2016 fueron aprobadas las políticas socio-ambientales que establecen los criterios que Grupo Santander debe

### Políticas socio-ambientales

	ENERGÍA	SOFT COMMODITIES	DEFENSA
DEFINICIÓN	Abarca todas aquellas actividades asociadas al sector (hídrica, carbón, nuclear, arenas bituminosas, petróleo y gas) y a todo tipo de financiación, <i>equity</i> y servicios de asesoría.	Implica todas las actividades que impactan en los recursos forestales (madera, papel, celulosa, biocombustibles, aceite de palma y soja, caucho y actividades ganaderas y agrícolas) y a todo tipo de financiación, <i>equity</i> y servicios de asesoría.	Todo lo relacionado con material de defensa y tecnologías de doble uso.
PROHIBIDAS	Las centrales térmicas de carbón en desarrollo o construidas, reformas a centrales térmicas de carbón operativas, centrales nucleares que no cumplan las características señaladas en la política, grandes represas y el desarrollo, construcción o expansión de proyectos de arenas bituminosas en países no designados según los Principios del Ecuador.	Deforestación (zonas declaradas alto valor ecológico), desarrollos en turberas en países no designados según los Principios del Ecuador y extracción y venta de especies nativas de madera sin certificado.	Sin relación comercial con organizaciones (ni sus filiales) que fabriquen, comercialicen o distribuyan material de defensa o tecnologías de doble uso.
RESTRINGIDAS	Proyectos de exploración y producción de petróleo y gas, operaciones con grupos energéticos relacionados con carbón, operaciones relacionadas con la generación de energía nuclear, centrales eléctricas de biomasa y el desarrollo, construcción o expansión de proyectos de arenas bituminosas.	Procesos que tengan un impacto ambiental en bosques de alto valor ecológico y/o social incluidos en la lista de patrimonio mundial de la UNESCO. La extracción y de especies nativas, desarrollos en zonas boscosas que hayan sufrido incendios o deforestación masiva en los últimos cinco años, operaciones o clientes relacionados con países no designados en los siguientes subsectores: madera, pulpa de celulosa y papel, aceite de palma, soja, biocombustibles y actividades ganaderas.	Todas las operaciones que se relacionen con la fabricación, comercio o distribución de material de defensa o tecnologías de doble uso que no respeten las convenciones y tratados sobre la no proliferación de armas.

aplicar en relación al otorgamiento de productos y servicios financieros en los siguientes sectores: energéticos, en la búsqueda de soluciones más respetuosas con el medio ambiente y la energía generada a partir de fuentes sostenibles; *soft commodities*, con el fin de ayudar a mejorar la sostenibilidad de las materias primas agrícolas en la cadena de suministro, y defensa, en resguardo de la paz, la seguridad, la defensa y la estabilidad de los países, con respeto de las convenciones internacionales que han identificado armas que causan daño humanitario. Si bien varias de estas disposiciones ya existían se buscó reunir las en un solo documento.

La política establece dos tipos de actividades, aquellas prohibidas y que por tanto en las que el Banco no puede participar (extracción y venta de especies nativas, deforestación, centrales nucleares, fabricación de minas antipersonales, entre otras), y aquellas restringidas (actividades relacionadas con recursos forestales, centrales de biomasa y generación de energía nuclear, entre otras), en las que la División de Riesgos y la respectiva área de negocios deben evaluar los impactos sociales y ambientales de la operación, el cumplimiento de ésta política y de los Principios del Ecuador, cuando apliquen.

Estas políticas están a cargo de la primera línea de defensa -negocio- y de riesgos quienes son los encargos de velar por su cumplimiento. Para efectos de la resolución y/o interpretación de éstas, se ha dispuesto una mesa de trabajo liderada por Cumplimiento, con integración de diversas áreas y con Auditoría Interna como invitado permanente. En estos casos la opinión de esta mesa es obligatoria pero no vinculante.

## 8. Auditorías

El Banco obtuvo, por parte de la División de Auditoría Interna, un *rating* global aceptable para las auditorías de comercialización de productos, Código General de Conducta y Código de Conducta en el Mercado de Valores e informes normativos, lo que implica que efectivamente cuenta con controles adecuados para mitigar el riesgo.

## 9. Códigos de conducta

Banco Santander cuenta con diversos instrumentos inspirados en las mejores prácticas internacionales que definen la conducta, principios y valores que deben tener todos los empleados en relación a los negocios y los grupos de interés.

En determinadas materias específicas que precisan de una regulación detallada, las normas establecidas en el Código General de Conducta se complementan con las que figuran en códigos y manuales sectoriales, que son aprobados por el Comité de Cumplimiento Normativo y las notas o circulares que desarrollan puntos concretos de dichos códigos y manuales.

Los códigos General de Conducta y Conducta en los Mercados de Valores, el Manual de Prevención de Blanqueo de Capitales y el Manual Anticorrupción y Cohecho, se encuentran a disposición de todos los funcionarios en la intranet corporativa, tanto para su suscripción como para su lectura.

Los principales documentos son \_

- **Código General de Conducta\_** es el elemento central del programa de cumplimiento de la organización. Define los valores y principios del Banco que deben tener todos los empleados en su relación con los clientes, proveedores, autoridades públicas, superiores jerárquicos, compañeros de trabajo, el resto de la industria y la sociedad, basados en una conducta profesional, recta, imparcial y honesta conforme con los principios de Banco Santander.

Los nuevos funcionarios que ingresan a trabajar a la empresa, asumen el compromiso de leer el código, aceptarlo y firmarlo.

- **Código de Conducta en los Mercados de Valores\_** contiene las políticas en esta materia, busca prevenir los conflictos de interés y uso de información privilegiada para las personas que componen las áreas claves dentro del Banco. Entre otros, en general busca: registrar y controlar

la información sensible conocida y la generada en el Banco; mantener las listas de los valores afectados y de las personas iniciadas, y vigilar la operativa con estos valores; vigilar la operativa con valores restringidos según el tipo de actividad, carteras o colectivos a las que la restricción sea aplicable recibir y atender las comunicaciones y solicitudes de autorización de operaciones por cuenta propia, controlar la operativa por cuenta propia de las personas sujetas y gestionar los posibles incumplimientos del CCMV; identificar, registrar y resolver los conflictos de interés y las situaciones que puedan originarlos; analizar posibles actuaciones sospechosas de constituir abuso de mercado y en su caso, informarlas a las autoridades supervisoras. Al cierre del año 695 personas estaban sujetas a este código.

- **Manual para la Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiamiento del Terrorismo\_** su objetivo es dar a conocer a todas las personas que trabajan en el Banco y filiales cuáles son las políticas, normas, organización y procedimientos que se deben aplicar y cumplir para establecer un adecuado sistema de prevención de blanqueo de capitales. La lectura del documento es obligatoria, al igual que la realización de los cursos de capacitación. Este manual se actualizó en 2016 para ajustarlo a las nuevas necesidades y normativas vigentes.
- **Manual de Prevención de la Corrupción y el Cohecho\_** la política de anticorrupción y cohecho tiene por objeto definir las pautas de conducta para evitar cualquier forma de corrupción al interior de Banco Santander. Así se dan a conocer las normas que se han de cumplir en todas las entidades que lo conforman en materia de prevención de la corrupción y cohecho.

5

## Resultados 2016

## RESULTADOS DEL EJERCICIO

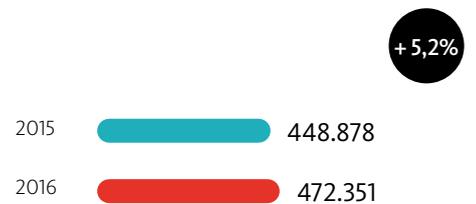
La utilidad atribuible a los tenedores patrimoniales del Banco alcanzó MM\$ 472.351 en 2016, cifra 5,2% superior que la del ejercicio 2015. La utilidad antes de impuestos, que no considera los efectos del incremento de la tasa impositiva durante 2016, aumentó 10,3% respecto al año anterior. Por su parte, el resultado operacional neto de los segmentos de negocio –entendido como la suma del margen financiero más comisiones más resultado de operaciones financieras y menos provisiones por riesgo de crédito– que refleja el avance del negocio *core* del Banco, creció un 11,4%. El ROE (medido como utilidad neta sobre patrimonio promedio) fue de 17%, en tanto la eficiencia se situó en 42,7%.

Los resultados son una combinación de una mayor actividad producto de un sostenido crecimiento de la base de clientes, con el consecuente buen crecimiento de los préstamos –especialmente en los segmentos objetivo que el Banco se planteó para el período–, una mejora en el mix de fondeo, mejor calidad de cartera y un continuo aumento en los ingresos por comisiones. El 2016 presentó, además, una situación favorable para el Banco en términos de tasas de interés a la baja y tasa de política monetaria estable por parte del ente emisor, coyuntura que fue gestionada adecuadamente por el Banco.

Santander Chile continuó capitalizando los esfuerzos realizados desde 2012 –y que continúan desarrollándose– dentro del marco del Plan de Transformación Comercial, incluyendo el despliegue del nuevo modelo de sucursales, la adición de nuevas herramientas de NEOCRM e importantes inversiones en tecnología y operaciones para fortalecer las capacidades transaccionales digitales del Banco, todo con el fin de mejorar la calidad de atención y ser el mejor Banco para sus clientes.

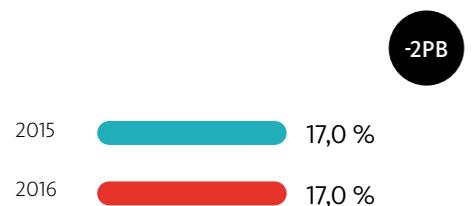
### Utilidad atribuible a tenedores patrimoniales

\$ millones



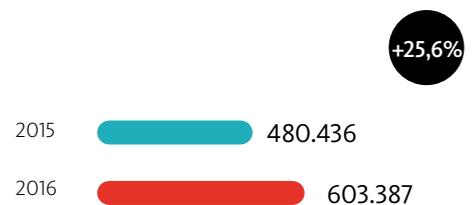
### Rentabilidad sobre patrimonio promedio

%



### Contribución neta de los segmentos de negocio

\$ millones



Resumen de resultados (\$ millones)	2016	2015	VAR. 16/15
Margen financiero neto	1.281.366	1.255.206	2,1%
Comisiones netas	254.424	237.627	7,1%
<b>Margen básico bruto</b>	<b>1.535.790</b>	<b>1.492.833</b>	<b>2,9%</b>
Resultado operaciones financieras	140.358	145.499	(3,5%)
Otros ingresos operacionales	18.299	15.642	17,0%
Ingreso operacional	1.694.447	1.653.973	2,4%
Provisiones	(343.286)	(413.694)	(17,0%)
<b>Ingreso operacional neto</b>	<b>1.351.161</b>	<b>1.240.280</b>	<b>8,9%</b>
Gastos de apoyo	(686.905)	(661.208)	3,9%
Otros gastos operacionales <sup>1</sup>	(85.432)	(54.218)	57,6%
<b>Resultado operacional neto</b>	<b>578.824</b>	<b>524.854</b>	<b>10,3%</b>
Utilidad después de impuesto	474.716	452.141	5,0%
Interés minoritario	2.365	3.263	(27,5%)
<b>Utilidad atribuible a tenedores patrimoniales</b>	<b>472.351</b>	<b>448.878</b>	<b>5,2%</b>
Utilidad por acción (Ch\$)	2,51	2,38	5,2%
Utilidad por ADR (US\$) <sup>2</sup>	1,50	1,35	11,5%
Créditos y cuentas por cobrar a clientes <sup>3</sup>	26.933.624	25.289.880	6,5%
Préstamos interbancarios <sup>3</sup>	272.807	10.877	2.408,1%
Colocaciones totales <sup>3</sup>	27.206.431	25.300.757	7,5%
Depósitos totales	20.691.024	19.538.888	5,9%
Patrimonio	2.898.047	2.764.880	4,8%

1. Incluye pérdidas por deterioro.

2. La variación en la utilidad por ADR puede diferir respecto a la variación de la utilidad por acción debido al tipo de cambio.

3. Brutos de provisiones.

Préstamos por segmento (\$ millones)	2016	2015	VAR. 16/15
Individuos <sup>1</sup>	14.774.431	13.520.649	9,3%
Pymes	3.830.505	3.514.058	9,0%
<b>Individuos y Pymes<sup>1</sup></b>	<b>18.604.936</b>	<b>17.034.707</b>	<b>9,2%</b>
Empresas	6.396.376	6.006.282	6,5%
Banca Corporativa Global	2.121.513	2.178.643	(2,6%)
Otros	83.606	81.125	3,1%
<b>Préstamos totales<sup>2</sup></b>	<b>27.206.431</b>	<b>25.300.757</b>	<b>7,5%</b>

1. Incluye préstamos hipotecarios y de consumo y otros préstamos de crédito a personas.

2. Incluye préstamos interbancarios. Bruto de provisiones.

Préstamos por producto (\$ millones)	2016	2015	VAR. 16/15
Comerciales	13.867.465	13.326.359	4,1%
Individuales	13.066.159	11.963.520	9,2%
Vivienda	8.619.356	7.812.850	10,3%
Consumo + tarjetas	4.446.803	4.150.671	7,1%
Consumo	2.998.685	2.716.062	10,4%
Tarjetas	1.448.118	1.434.609	0,9%
<b>Créditos y cuentas por cobrar a clientes</b>	<b>26.933.624</b>	<b>25.289.880</b>	<b>6,5%</b>
Interbancarias	272.807	10.877	2.408,1%
<b>Préstamos totales<sup>1</sup></b>	<b>27.206.431</b>	<b>25.300.757</b>	<b>7,5%</b>

1. Bruto de provisiones

## Préstamos

Los préstamos totales (incluyendo los interbancarios) aumentaron 7,5% durante el año (6,5% excluyendo los interbancarios). Esta cifra es inferior al 10,5% registrado el año anterior, en línea con la desaceleración de la economía y la ralentización del mercado hipotecario producto de los efectos de la reforma tributaria de 2014.

Es así como los créditos de vivienda comenzaron una lenta pero paulatina desaceleración en su tasa de expansión a lo largo del año. Por su parte, los préstamos de consumo mantuvieron una sostenida aceleración en el ritmo de crecimiento durante todo el período y especialmente a lo largo del cuarto trimestre. Los préstamos en tarjetas y comerciales redujeron sus tasas de crecimiento en el año, mostrando los últimos una buena recuperación durante el cuarto trimestre, en respuesta a los esfuerzos comerciales del Banco. El crecimiento es

reflejo de la estrategia seguida durante el ejercicio, concentrándose en segmentos de clientes que ofrecen una mayor rentabilidad ajustada por riesgo, como son individuos de ingresos medios y altos –con una aceleración en el segmento de ingresos medios–, y empresas medianas y grandes, alcanzando una expansión en torno al 10,0% en el año, por sobre el 7,5% de los préstamos totales.

En el resto de los créditos el aumento fue selectivo. En el segmento Pyme la actividad se centró en las empresas de mayor tamaño con una oferta integral de productos balanceando los ingresos por operaciones crediticias con aquellos que devengan comisiones. En lo que respecta al segmento de empresas medianas y grandes, el foco estuvo en incrementar los negocios no relacionados al crédito, aunque manteniendo los préstamos como una parte integral de la relación con los clientes. En el segmento corporativo que abarca las mayores empresas del país, los créditos son volátiles por la naturaleza misma del negocio, que

obedece a grandes transacciones que no son recurrentes en el tiempo. Es así como durante el año se registró una caída en los créditos totales, no obstante lo cual el segmento alcanzó mejores resultados al desplegar una estrategia de mayor foco en productos no crediticios pero de mejor margen.

De esta forma los préstamos a personas y Pymes mostraron un aumento de 9,2% en el año. En personas el crecimiento fue impulsado principalmente por el segmento de rentas altas con un incremento de 15,6%. Las rentas medias, en tanto, crecieron 4,9% y las rentas masivas mostraron un retroceso de 13,5% respecto del año anterior. En referencia a este último segmento, se mantuvo el foco de crecimiento selectivo. Por su parte, los créditos a Pymes mostraron un crecimiento de 9%, similar al año anterior, aunque con una postura cauta dado el contexto de desaceleración económica.

## Cuota de mercado y variación anual

%, puntos básicos



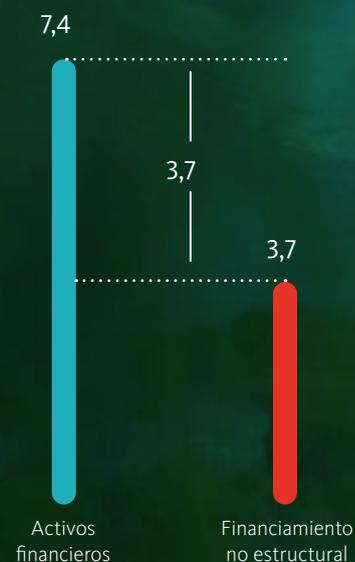
## Balance consolidado al 31 de diciembre 2016

US\$ miles de millones



## Liquidez estructural al 31 de diciembre de 2016

US\$ millones



Los préstamos a las empresas medianas y grandes, en tanto, registraron un aumento de 6,5% inferior al 10,3% del año anterior. Los préstamos al segmento Corporativo, esto es, las multinacionales y las empresas más grandes del país, se contrajeron un 2,6% producto de la menor demanda asociada a la caída de la inversión, y el vencimiento de algunas posiciones puntuales durante el año. Es importante destacar que el crecimiento antes mencionado no refleja el desempeño del segmento durante el período, que por su naturaleza es volátil en cuanto a cartera de préstamos.

Por producto, destacó el desempeño de los préstamos de vivienda con un crecimiento de 10,3% respecto de 2015. Esto obedece principalmente al remanente de la demanda impulsada por los efectos de la reforma tributaria del año 2014, y en menor medida por el efecto de la inflación sobre la cartera. Por su parte, los créditos de consumo crecieron un 10,4%, mientras que los

créditos en tarjetas lo hicieron en un 0,9%, cifras que se comparan con un 6,3% y 5,3%, respectivamente, para el período anterior. Esto último es reflejo de la ralentización del crecimiento del país a lo largo del año.

Con todo, el crecimiento registrado durante el período permitió al Banco continuar consolidando su posición de liderazgo en la industria ganando cuota de mercado en todos los productos. Realizando los ajustes por las inversiones crediticias mantenidas en el extranjero por algunos bancos de la plaza para permitir una adecuada comparación, la cuota de mercado en préstamos totales de Santander (excluyendo interbancarios) se eleva a 19,1%, ganando 22 puntos básicos respecto al 18,9% registrado el año 2015. En créditos de consumo la cuota aumentó 9 puntos básicos hasta 23,4%, en tanto en hipotecas el incremento fue de 15 puntos básicos llegando al 21,6%. Finalmente, en préstamos comerciales la cuota de mercado alcanzó 16,9%, creciendo 17 puntos básicos respecto al ejercicio anterior.

### Depósitos

La división Gestión Financiera de Banco Santander es la encargada de gestionar la estructura de balance y liquidez del Banco. Esta unidad, autónoma de la tesorería, utiliza una metodología propia que define lo que se denomina como liquidez estructural, entendida como la diferencia entre los activos financieros líquidos y los pasivos financieros no estructurales.

La metodología aplicada distingue entre activos comerciales (créditos a clientes), activos fijos y activos financieros líquidos. Los primeros son financiados con fuentes de fondos estructurales o estables, considerando como tales los depósitos a la vista, depósitos a plazo de clientes minoristas, depósitos a plazo estructurales de clientes mayoristas, bonos y líneas bancarias. Respecto a las tres últimas, estas pasan a ser consideradas fuentes no estructurales cuando su plazo de vencimiento es inferior a 120 días. Los activos

fijos son financiados con pasivos permanentes (principalmente patrimonio y provisiones). Finalmente, los activos financieros líquidos son financiados, en una parte, por pasivos financieros no estructurales (depósitos a plazo de clientes mayoristas y bonos con vencimiento inferior a 120 días y, *commercial paper*), en tanto el restante, que corresponde a liquidez estructural, es financiado por pasivos financieros estructurales. Durante el período la liquidez estructural fue en promedio de \$ 2.085 millones de dólares, terminando el ejercicio en \$ 3.664 millones de dólares.

En línea con la estrategia antes señalada, el Banco continuó desplegando importantes esfuerzos por mejorar el mix de fondeo local y tomó ventaja de las buenas condiciones de liquidez durante el año. Es así como la base de depósitos totales aumentó un 5,9%, en línea con el crecimiento de los préstamos. Los depósitos a la vista (recursos sin costo para el Banco) mostraron un buen crecimiento durante el año gracias al liderazgo de Santander en los productos de *Cash Management* para empresas y a una mayor vinculación de parte de los clientes *retail*. Lo anterior permitió que durante la segunda mitad del año se privilegiara el crecimiento en fondos mutuos por sobre los depósitos a la vista, generando un mayor ingreso por comisiones. Los depósitos a plazo (la segunda fuente de financiamiento más barata para el Banco) registraron un mayor dinamismo en el período aprovechando la liquidez existente, con el crecimiento proveniente tanto desde los segmentos de negocio de clientes como de mayoristas institucionales. Durante la segunda mitad del año se ajustó la política de precios de depósitos, lo que redujo un poco la velocidad de crecimiento, pero permitió mejorar el *spread*.

Al igual que con los préstamos, durante el período el Banco pudo ganar cuota de mercado tanto en depósitos a la vista como en depósitos a plazo. Al cierre del ejercicio y realizando los ajustes por las inversiones mantenidas en el extranjero por algunos bancos de la plaza para permitir una adecuada comparación, la cuota en depósitos a la vista ascendió a 21%, 45 puntos básicos por sobre la cifra registrada al final del año anterior. Los depósitos a plazo en tanto registraron una cuota de 17,8% con un incremento de 50

Fuentes de fondos (millones de \$)	2016	2015	VAR. 16/15
Depósitos a la vista	7.539.315	7.356.121	2,5%
Depósitos a plazo	13.151.709	12.182.767	8,0%
<b>Total depósitos</b>	<b>20.691.024</b>	<b>19.538.888</b>	<b>5,9%</b>
Fondos Mutuos <sup>1</sup>	5.026.068	4.510.051	11,4%
<b>Total fondos de clientes</b>	<b>25.717.092</b>	<b>24.048.939</b>	<b>6,9%</b>
Bonos corrientes	6.416.274	5.041.636	27,3%
Bonos subordinados	759.665	745.019	2,0%
Bonos Hipotecarios	104.182	107.582	(3,2%)
<b>Total bonos</b>	<b>7.280.121</b>	<b>5.894.237</b>	<b>23,5%</b>
Letras de crédito	46.251	62.858	(26,4%)
<b>Total instrumentos de deuda emitidos</b>	<b>7.326.372</b>	<b>5.957.095</b>	<b>23,0%</b>
<b>Loan to deposit ajustado<sup>2</sup></b>	<b>96,3%</b>	<b>99,3%</b>	<b>- 302PB</b>

1. Santander Chile es corredor exclusivo para los fondos mutuos administrador por Santander Asset Management S.A. Administradora General de Fondos, una subsidiaria de SAM Investment Holdings Limited.

2. (Préstamos excluyendo la porción de hipotecas financiada con bonos) / (Depósitos a plazo más depósitos a la vista). Las hipotecas del Banco son principalmente préstamos de largo plazo a tasa fija que se financian calzando con financiamiento de largo plazo y no con depósitos de corto plazo. Por ésta razón, para calcular el ratio se restan las hipotecas en el numerador.

puntos básicos respecto al 2015. Finalmente, los depósitos totales (vista más plazo) cerraron el ejercicio con una cuota de 18,8% y una ganancia de 45 puntos básicos en cuota de mercado.

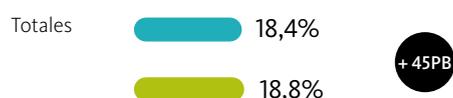
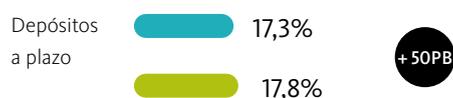
Como se mencionara anteriormente, durante la segunda mitad del año el Banco fue activo en comercialización de fondos mutuos registrando un incremento de 11,4% en los fondos bajo administración. El buen desempeño se tradujo en un aumento de cuota de 28 puntos básicos, cerrando el período con una participación de 16,2%.

Como parte de la estrategia de financiamiento del Banco, durante los últimos años se ha materializado una diversificación de las fuentes de fondeo, apoyándose fuertemente, por un lado, en la base de depósitos *retail* y, por otro, en los mercados internacionales. De esta forma se busca aumentar el fondeo local proveniente de inversores distintos a los inversionistas institucionales como las Administradoras de Fondos de Pensiones AFP (diversificación local), manteniendo un porcentaje de fondos provenientes de otros mercados (diversificación geográfica y de monedas). El resultado es una sólida estructura de balance, con una posición fuerte, que permite estar preparados ante escenarios de estrechez de liquidez en el mercado local, a la par de una mejora en el mix de fondeo y optimización del costo de fondos.

Durante el ejercicio la base de depósitos *retail* disminuyó un 3,0% pasando de un 74,2%

### Cuota de mercado y variación anual

%, puntos básicos



■ 2015 ■ 2016

de los depósitos totales en diciembre de 2015 a un 67,6% al cierre del ejercicio. Por su parte, los depósitos estructurales de clientes mayoristas aumentaron desde un 18,5% del total a un 22,1% en el mismo período.

Cabe mencionar que durante el ejercicio se revisó el modelo de minoristas/mayoristas en el que se basa Riesgos de Mercado para calcular la métrica de depósitos *core*. Esto generó una reclasificación de US\$ 1.300 millones desde minoristas a mayoristas. Con todo, los depósitos *retail* se mantienen en niveles adecuados y consecuentes con la estrategia del Banco de conservar una base de fondeo principalmente *retail* y de carácter más permanente, a la par de más competitiva en términos de costo.

En lo que respecta al financiamiento desde mercados internacionales, el Banco continuó aprovechando las oportunidades existentes para diversificar la base de fondeo. En esta línea el Banco ha sido pionero en la búsqueda y apertura de nuevos mercados e inversionistas como Taiwán, Suiza, China, Medio Oriente, Japón y Australia. Durante 2016 las necesidades de liquidez del año se cubrieron principalmente con emisiones en el mercado local siguiendo las oportunidades existentes. No obstante, el Banco también se mantuvo activo en los mercados internacionales convirtiéndose en el primer emisor chileno en el mercado de Taiwán -también conocido como Formosa- en el mes de noviembre con un bono a cinco años plazo por un total de US\$ 185 millones. Lo anterior demuestra la capacidad que tiene Santander Chile de levantar recursos en los mercados internacionales a tasas atractivas y a pesar de la volatilidad generada por las elecciones de Estados Unidos. Adicionalmente, y también en noviembre, el Banco emitió un bono en el mercado suizo por un total de CHF 125 millones, obteniendo una fuerte demanda y tasas competitivas en comparación a la alternativa local. Por su parte, en el mercado local se emitieron bonos en unidades de fomento por un total de UF 62 millones y bonos en pesos chilenos por \$ 590 mil millones. Parte de estos fondos fueron utilizados para el refinanciamiento de pasivos más caros en los mercados internacionales. Es así como durante el primer semestre se

recompraron bonos por US\$ 570 millones en condiciones ventajosas para los inversionistas internacionales. Las transacciones, que tuvieron una buena acogida, también generaron una utilidad para el Banco. Estas transacciones reflejan la capacidad de acceder a los mercados en condiciones ventajosas, manteniendo una adecuada diversificación de la base de fondeo, y la positiva percepción de los inversores nacionales e internacionales respecto a Santander Chile.

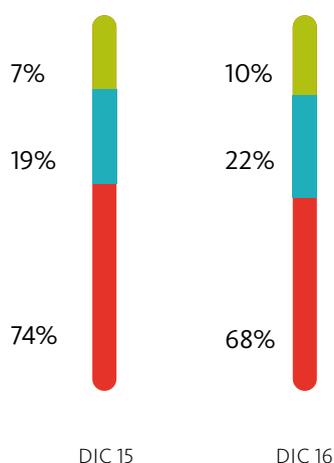
Todo lo anterior permitió al Banco compensar en parte los menores *spreads* producto del cambio en el mix de crecimiento hacia segmentos de menor riesgo, pero también menos rentables, manteniendo un costo de fondos competitivo en comparación al resto de la industria.

## Resultado por segmentos de negocio

El resultado operacional neto por segmentos de negocio aumentó 11,4% en 2016, superior al 8,6% registrado el año anterior. Este resultado incluye los ingresos financieros netos, comisiones netas, resultado de operaciones financieras y gastos por provisiones por riesgo de crédito, y excluye otras actividades corporativas, como por ejemplo el impacto de la inflación en los resultados, la variación del tipo de cambio y los cambios regulatorios sobre provisiones por riesgo de crédito. Incluyendo los gastos de apoyo, la contribución neta de los segmentos de negocio creció 25,6%. Este resultado es consecuencia de mayores ingresos financieros y comisiones, un mejor resultado de operaciones financieras, menores gastos por provisiones y gastos contenidos.

## Estructura de depósitos al 31 de diciembre de 2016

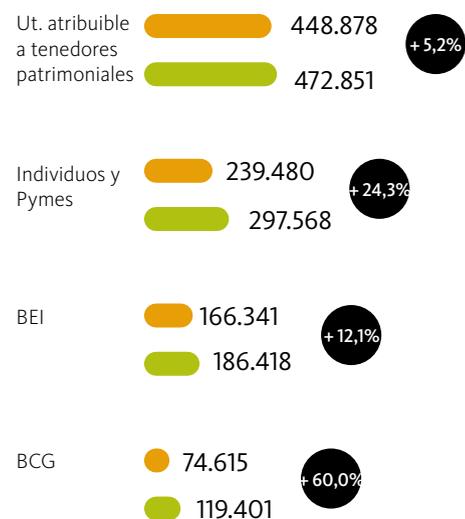
%



■ Depósitos mayoristas no estables ■ Depósitos mayoristas estables ■ Depósitos core

## Contribución neta por segmento

millones de \$, %



■ 2015 ■ 2016

La contribución neta del segmento Individuos y Pymes aumentó 24,3% reflejo de un mayor margen financiero gracias al crecimiento de los volúmenes y un mejor mix de financiamiento, mayores comisiones asociadas al aumento de la vinculación de los clientes y gastos de apoyo contenidos reflejo de los esfuerzos realizados por el Banco para aumentar la productividad y la eficiencia con inversiones en tecnología y racionalización de la red de distribución.

Esto fue parcialmente compensado por mayores provisiones por riesgo de crédito, como consecuencia del endurecimiento de la política de riesgos, especialmente en el segmento de individuos de ingresos bajos, lo que se tradujo en más castigos y provisiones, ante el escenario de desaceleración económica.

Por su parte, el resultado del segmento de Banca Empresas e Instituciones registró un avance de 12,1% en su contribución neta, consecuencia de mayores ingresos core, un mejor mix de financiamiento, una mayor vinculación de los clientes, mayores comisiones y menores provisiones por riesgo de crédito en línea con la mejora en la calidad de la cartera. Lo anterior fue parcialmente compensado por mayores gastos de apoyo en respuesta al crecimiento del negocio.

El segmento de Banca Corporativa Global (BCG) registró un fuerte crecimiento de sus resultados, destacando el mayor margen financiero (+11,2%) a pesar de la contracción de la caída en los préstamos. La fortaleza del Banco en el negocio de *Cash Management* y en asesorías financieras ha impulsado las mayores comisiones (+64,6%). El crecimiento de los ingresos core fue acompañado de un menor gasto en provisiones (-89,7%) gracias a la mejora en calidad de cartera, aunque parcialmente compensado por mayores gastos de apoyo en línea con el crecimiento de la actividad en el segmento.

### Margen financiero

El margen financiero neto creció un 2,1% como resultado del crecimiento de las colocaciones y el mejor mix de financiamiento, aunque parcialmente compensado por la menor inflación del

Resultado operacional por segmento (millones de \$)	Individuos y Pymes <sup>1</sup>	Banca Empresas e Instituciones <sup>2</sup>	Banca Corporativa Global <sup>3</sup>	Total segmentos <sup>4</sup>
Margen financiero	931.105	244.960	95.105	1.271.170
Var. anual (%)	6,7%	6,6%	11,2%	7,0%
Comisiones netas	196.845	30.851	25.077	252.773
Var. anual (%)	3,4%	8,1%	64,6%	8,0%
Ingresos core <sup>5</sup>	1.127.950	275.811	120.182	1.523.943
Var. anual (%)	6,1%	6,8%	19,2%	7,1%
ROF <sup>6</sup>	21.141	19.577	55.927	96.645
Var. anual (%)	30,1%	9,4%	11,1%	14,4%
Provisiones netas	(321.614)	(25.558)	(2.773)	(349.945)
Var. anual (%)	4,7%	(-21,7%)	(-89,7%)	(-4,6%)
Resultado operacional neto <sup>7</sup>	827.477	269.830	173.336	1.270.643
Var. anual (%)	7,1%	10,8%	39,6%	11,4%
Gastos de apoyo	(529.909)	(83.412)	(53.935)	(667.256)
Var. anual (%)	-0,6%	8,0%	8,9%	1,1%
Contribución neta por segmento <sup>8</sup>	297.568	186.418	119.401	603.387
Var. anual (%)	24,3%	12,1%	60,0%	25,6%

1. Pymes: empresas con ventas inferiores a \$ 1.200 millones anuales. / 2. Banca Empresas e Inmobiliarias: compañías con ventas anuales entre \$ 1.200 millones y \$ 10 mil millones, empresas del sector inmobiliario con ventas superiores a \$ 800 millones, y grandes empresas con ventas superiores a \$ 10 mil millones e instituciones como universidades, entidades de gobierno y gobiernos regionales locales. / 3. Banca Corporativa Global: empresas multinacionales locales o extranjeras con ventas anuales sobre \$ 10 mil millones. / 4. Excluye los resultados de Actividades Corporativas. / 5. Ingresos core: Margen financiero + comisiones netas de segmentos de negocio. / 6. Resultado de operaciones financieras, neto: utilidad neta de operaciones financieras + utilidad (pérdida) de cambio neta. / 7. Resultado operacional neto: Margen financiero más comisiones netas más resultado de operaciones financieras menos provisiones por riesgo de crédito de segmentos. / 8. Contribución neta: resultado operacional neto menos gastos de apoyo.

Fuentes de fondos (millones de \$)	2016	2015	VAR. 16/15
<b>Margen financiero neto</b>	<b>1.281.366</b>	<b>1.255.206</b>	<b>2,1%</b>
Margen financiero neto de clientes	1.271.170	1.188.391	7,0%
Margen financiero neto de no clientes	10.196	66.815	(84,7%)
Colocaciones promedio	26.335.424	24.312.829	8,3%
Inversiones promedio	2.458.720	1.882.974	30,6%
<b>Activos productivos promedio (APP)</b>	<b>28.794.144</b>	<b>26.195.803</b>	<b>9,9%</b>
<b>Margen de interés neto (MIN)</b>	<b>4,45%</b>	<b>4,79%</b>	<b>- 34 PB</b>
Inflación anual <sup>1</sup>	2,80%	4,07%	- 127 PB

1. Variación anual de la UF.



período, la depreciación del peso, y el cambio de mix de crecimiento.

El foco de crecimiento del Banco durante 2016 continuó en segmentos de menor riesgo y también menos rentables, lo que presionó los márgenes debido al cambio de mix de la cartera de créditos. Adicionalmente, y continuando con la tendencia del ejercicio anterior, la cartera hipotecaria registró un importante crecimiento impulsada por la reforma tributaria del 2014, aunque a un ritmo decreciente durante el período. Este es un producto que descontando el efecto inflacionario de por sí tiene un margen ajustado. Finalmente, si bien el Banco no mantiene descalces por tipo de cambio, la apreciación del peso durante el ejercicio generó una caída en el costo de algunos pasivos de corto plazo que no obstante están cubiertos con *forwards*. El menor costo de dichos pasivos se reconoce como margen financiero, no obstante la cobertura correspondiente se registra como resultado de operaciones financieras, sin afectar la utilidad neta. Con todo, los activos productivos medios mostraron un crecimiento de 9,9%, levemente inferior al 10,6% registrado el año pasado. Lo anterior es consecuencia de un alza de 8,3% en los préstamos promedio y un incremento de 30,6% en la cartera de inversiones promedio.

Por otro lado, el Banco tiene más activos que pasivos ajustables por inflación, por lo que el margen financiero también fue positivamente impactado por la variación de la inflación. La Unidad de Fomento (UF), indicador relevante para el Banco, mostró nuevamente un

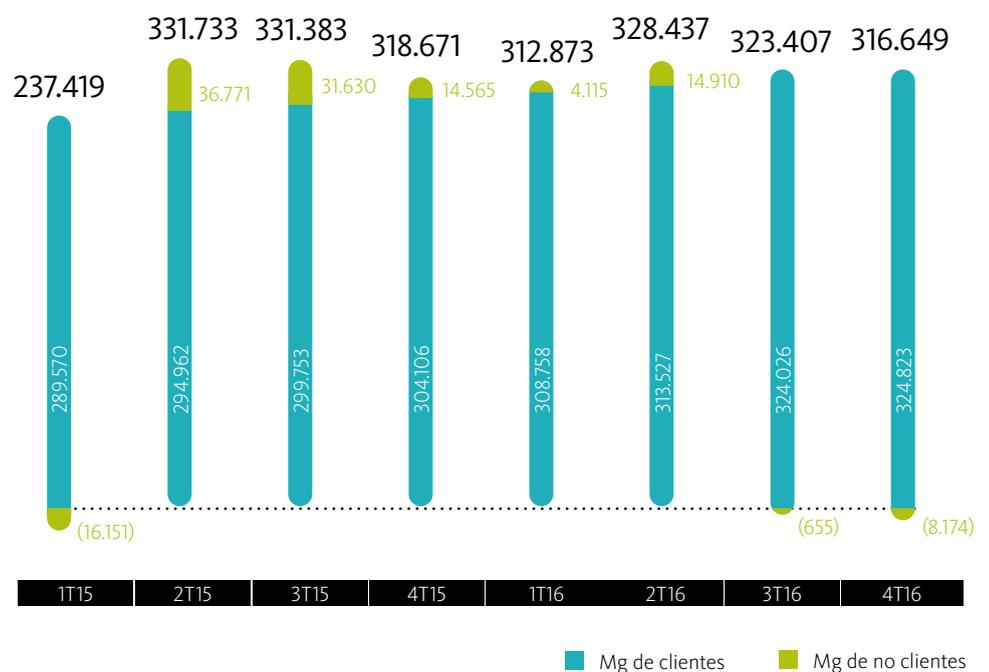
perfil inferior al año pasado, especialmente evidenciado durante el cuarto trimestre. Es así como la UF registró una variación de 2,8% en el 2016 (0,71% el primer trimestre, 0,93% el segundo, 0,66% el tercero y, 0,47% el cuarto trimestre), por debajo del 4,07% registrado en 2015. Lo anterior debido a menores presiones inflacionarias internas dado el entorno económico local y la apreciación del peso frente al dólar (5,7% durante el 2016). Con todo, el margen de interés neto, es decir, el margen financiero neto dividido por los

activos productivos promedio, disminuyó levemente desde 4,79% a 4,45%.

A pesar del efecto negativo de la inflación en los resultados alcanzados en 2016, el Banco ha continuado ejecutado correctamente su estrategia de negocios, lo que se refleja en los buenos resultados excluyendo el efecto de la inflación. Para visualizar lo anterior separamos el margen financiero entre clientes y no clientes. El primero comprende todos los ingresos por intereses generados por

### Margen de interés de clientes y no clientes

\$ millones



actividades con clientes, como créditos y depósitos, restando la tasa interna de transferencia que corresponde al costo teórico marginal de los fondos. Es así como el margen de clientes aumentó un 7,0% en el período mostrando una sostenida tendencia de crecimiento durante todo el año siguiendo el buen dinamismo general de los segmentos de negocio.

El margen financiero de no clientes, por su parte, refleja el efecto de la inflación al considerar el gap UF (la diferencia entre los activos y pasivos indexados a la inflación), así como los demás componentes del margen financiero como son el costo financiero de las coberturas, el costo financiero de la posición

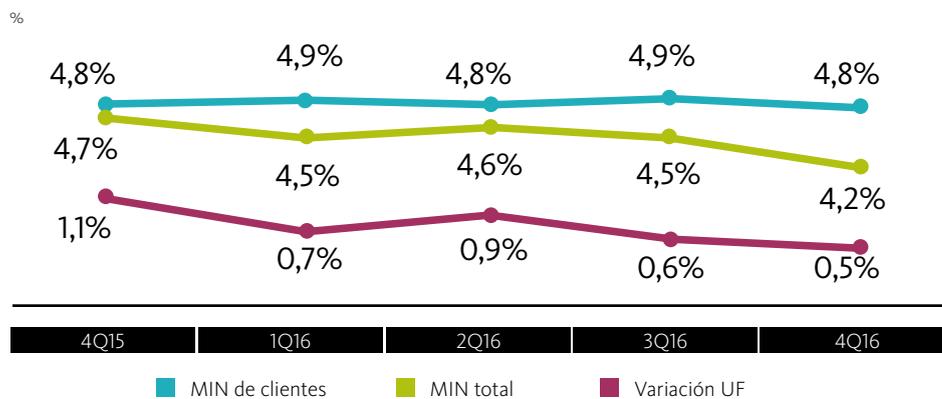
de liquidez estructural del Banco, el margen de interés de las posiciones de tesorería y el costo financiero de las inversiones financieras clasificadas como de negociación (ya que los ingresos financieros de dicha cartera son reconocidas en la línea de Utilidad Neta de Operaciones Financieras). El Banco fue capaz de gestionar correctamente el perfil inflacionario que mostró el año manteniendo un gap UF promedio de \$ 4.527 mil millones durante el período. Lo anterior implica que por cada 100 puntos básicos que aumente la inflación, el margen de no clientes refleja un ingreso adicional de \$ 45 mil millones anuales aproximadamente, todo lo demás constante.

Todo lo anterior se traduce en que el margen

de interés neto de clientes que refleja el negocio comercial core del Banco, entendido como el margen financiero de clientes dividido por los créditos promedio del período y que excluye el efecto de la inflación, se mantuvo estable alcanzando a 4,83% al cierre del período lo que se compara con el 4,98% registrado el año anterior. Esta última caída es reflejo del cambio en el mix de crecimiento y el fuerte crecimiento transitorio de las hipotecas, compensado por el buen manejo del costo de fondos.

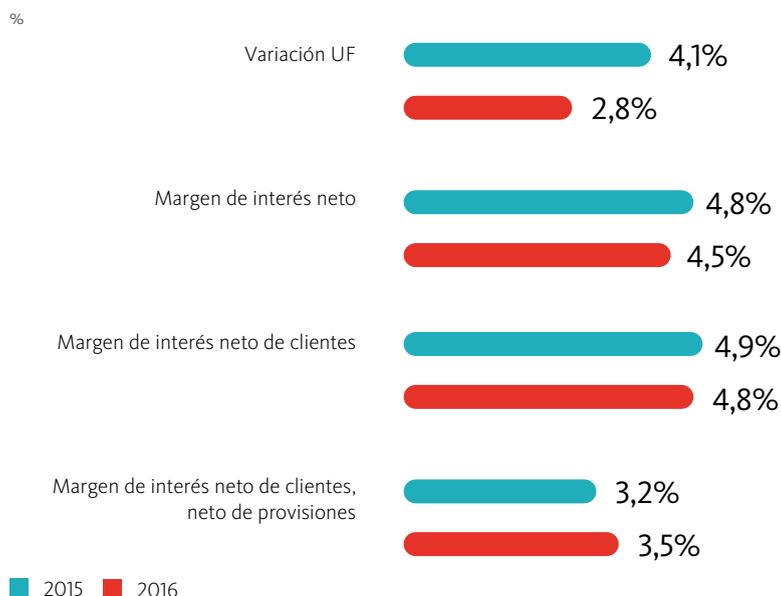
El objetivo final del Banco está en el margen de interés neto de riesgo. Es así como la continua mejora en la calidad de cartera contribuyó a mantener el margen de interés neto total, neto de provisiones, estable en 3,26% en 2016, levemente superior al 3,21% registrado el año anterior. Por su parte, el margen de interés neto de clientes, neto de provisiones, mejoró desde 3,19% el 2015 a 3,52% el 2016.

### Margen de interés neto total<sup>1</sup> y de clientes



1. Cifras anualizadas para margen de interés neto y margen de interés neto de clientes.

### Variación UF; margen de interés neto total; margen de interés neto de clientes, y margen de interés neto de clientes, neto de provisiones (%)



■ 2015 ■ 2016

### Comisiones

Las comisiones crecieron 7,1% en el período, consolidando la tendencia del período anterior que registró un incremento de 4,6%. Lo anterior fue liderado por un buen crecimiento de las comisiones en el segmento de Banca Corporativa Global, que se adjudicó una cuota importante de los negocios de asesoría y financiamiento puente generados por los grandes proyectos bajo desarrollo en el país, mejorando así los ingresos por asesorías financieras y banca de inversión en general, y de *Cash Management*. El segmento de empresas registró un buen crecimiento de las comisiones asociado al foco de crecimiento del segmento que buscó profundizar la relación con los clientes y la penetración de productos no crediticios. En el caso de los Individuos y Pymes, la mayor vinculación de la base de clientes así como mayores niveles de transaccionalidad se tradujo en un mayor uso de los productos del Banco, destacando las tarjetas de crédito y débito. El continuo dinamismo de los préstamos de vivienda impulsó la comercialización de seguros asociados como incendio, terremoto y vida, entre otros. Igualmente, las comisiones por comercialización de FF.MM. crecieron de manera importante, influenciadas por los esfuerzos del Banco de ofrecer el producto a los clientes y el mayor atractivo de esta

Comisiones netas (\$ millones)	2016	2015	VAR. 16/15
Tarjetas de crédito y débito y, ATMs	52.057	46.066	13,0%
Cobranzas - Recaudaciones	31.376	30.399	3,2%
Corretaje de seguros	40.882	39.252	4,2%
Negocio internacional	35.911	35.276	1,8%
Fondos mutuos	38.038	35.978	5,7%
Cuentas corrientes	31.540	30.291	4,1%
Office Banking	14.145	15.224	(7,1%)
Intermediación y manejo de valores	8.358	8.685	(3,8%)
LCA y sobregiros	5.754	6.597	(12,8%)
Otras comisiones	(3.637)	(10.141)	(64,1%)
<b>Total comisiones netas</b>	<b>254.424</b>	<b>237.627</b>	<b>7,1%</b>

1. Variación anual de la UF.

alternativa de ahorro e inversión por sobre los depósitos a plazo dada la coyuntura de tasas de interés durante el año.

Durante 2016 el Banco ha cosechado los esfuerzos en mejorar la calidad de atención a clientes. A ello se suma el fuerte desarrollo experimentado por los canales digitales del Banco como Internet, ATMs, POS y Mobile. Todo lo anterior se tradujo en un buen crecimiento de los clientes vinculados –entendido como clientes con entre 2 a 4 productos, y niveles mínimos de uso y rentabilidad según cada segmento–, los que se expandieron por sobre la base total de clientes particularmente en los segmentos objetivo del Banco. Es así como el Banco tiene más clientes, más vinculados y que utilizan más los productos del Banco.

El crecimiento de la base total de clientes, que supera los 3,6 millones considerando individuos, Pymes, empresas e instituciones, se vio impulsado principalmente por los individuos de rentas altas que crecieron 8,4%. Los clientes Pyme en tanto aumentaron un 1,2% y los clientes empresa un 1,5%, en línea con los objetivos comerciales planteados para cada segmento durante el ejercicio.

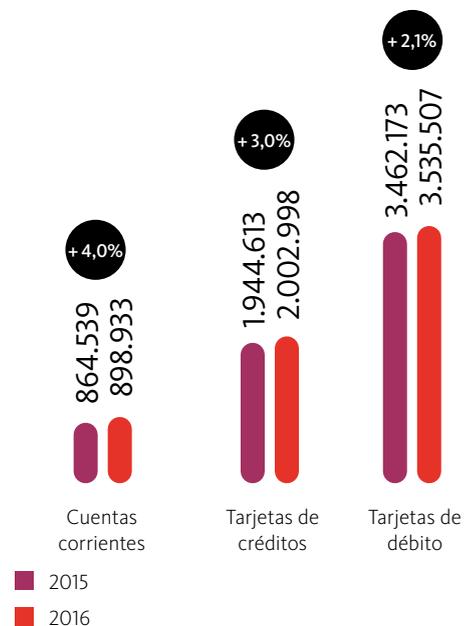
## Clientes

crecimiento anual, %



## Productos

miles; crecimiento anual, %



Fuente: SBIF. Cuentas corrientes y tarjetas de crédito a noviembre 2016, tarjetas de débito a octubre 2016, última información disponible.

Destaca en el año el crecimiento de los clientes vinculados transaccionales, aquellos que tienen más y usan más los productos del Banco, especialmente en los segmentos de rentas altas con un 11,9% y en Pymes con un 13,8%.

En productos también se refleja el buen desempeño comercial del año de acuerdo a las cifras publicadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Las cuentas corrientes totales aumentaron 4,0% en el período, mientras que las tarjetas de débito y crédito mostraron expansiones por sobre el 2,0% y 3,0%, respectivamente.

Todo lo anterior se tradujo en un buen desempeño de las comisiones asociadas a productos. Las comisiones por tarjetas de crédito y débito crecieron 13,0% en el año. Las comisiones por corretaje de Fondos Mutuos continuaron mostrando un buen desempeño con una expansión de 5,7% en comparación al año anterior, mientras que las comisiones por corretaje de seguros y cuentas corrientes lo hicieron en un 4,2% y 4,1%, respectivamente. A pesar de los esfuerzos desplegados por el Banco por compensar los efectos regulatorios sobre las comisiones asociadas a líneas de crédito y sobregiro, éstas cayeron un 12,8%.

## Resultado de operaciones financieras

El resultado de operaciones financieras comprende las partidas Utilidad Neta de Operaciones Financieras y Utilidad de Cambio Neta, que mostraron en su conjunto una disminución de 3,5% en comparación al 2015. Es importante destacar que el Banco en su conjunto no mantiene una brecha significativa entre activos y pasivos denominados en moneda extranjera. La posición *spot* del Banco en moneda extranjera es cubierta con derivados que son considerados de negociación o de cobertura contable. En el caso de los primeros el resultado del *mark-to-market*, es decir la puesta a valor de mercado del derivado, se reconoce como utilidad neta de operaciones financieras. Los derivados de cobertura contable, en tanto, son reflejados a su valor de mercado junto con el ítem bajo cobertura como utilidad (pérdida) de cambio neta. Esto distorsiona éstas líneas de ingresos, especialmente en períodos de fuerte apreciación o depreciación del peso. Para entender de mejor manera la línea de Resultado de Operaciones Financieras éstas se presentan por área de negocio.

Resultados de operaciones financieras (\$ millones)	2016	2015	VAR. 16/15
Resultados de Tesorería con clientes	94.015	84.716	11,0%
Santander Global Connect	62.404	60.995	2,3%
Market Making	27.382	22.850	19,8%
Otros	4.229	871	385,5%
Resultados de Tesorería sin clientes	46.343	60.783	(23,8%)
<b>Resultado de operaciones financieras</b>	<b>140.358</b>	<b>145.499</b>	<b>(3,5%)</b>

Los resultados de tesorería con clientes aumentaron 11,0% en el período, lo que se explica por un incremento de 2,3% en los servicios de tesorería que ofrece el Banco a sus clientes a través de la plataforma Santander Global Connect, ello en virtud de la volatilidad del mercado durante el año y la consecuente demanda por productos de cobertura de moneda y tasas de interés. Por su parte *Market Making* registró un crecimiento de 19,8%, reflejo del mayor dinamismo de los mercados de valores durante el período.

Por su parte, los resultados generados por las actividades de tesorería no relacionadas a clientes registraron una caída de 23,8% respecto al 2015. Durante el primer trimestre del año se registró una utilidad extraordinaria por \$ 5.834 millones producto de la recompra de bonos emitidos por el Banco en negocios internacionales aprovechando una coyuntura favorable derivada del movimiento internacional de las tasas de interés. Adicionalmente, el Banco también tomó ventaja de la dinámica de tasas durante el período realizando utilidades por la venta de algunos títulos dentro de su cartera de

inversiones disponibles para la venta, las que no obstante fueron sustancialmente inferiores a las registradas el año anterior.

Por otro lado, especialmente durante el primer y en menor medida durante el tercer trimestre del año, la apreciación del peso contra el dólar afectó los resultados de tesorería no relacionadas a clientes. El Banco no tiene un riesgo de tipo de cambio significativo, el que cubre con varios mecanismos. Algunos activos, pasivos y contratos de servicios están denominados o son reajustables en moneda extranjera. De esta forma la apreciación del peso afectó positivamente provisiones por riesgo de crédito de préstamos denominados o reajustables en moneda extranjera, así como una porción de los gastos de administración denominados en moneda extranjera (principalmente tecnología). Este riesgo está cubierto con derivados cuyo resultado se reconoce como operaciones financieras, en tanto el cambio en el valor del elemento cubierto es reconocido en otra partida del estado de resultados. Gracias a la cobertura no hay impactos a nivel de utilidad neta para el Banco.

### Provisiones

El gasto en provisiones disminuyó 17,0% durante el año. El descenso se explica por menores provisiones constituidas que cayeron 67,1% y mayores recuperaciones que aumentaron 14,9%, a la par de créditos castigados que se mantuvieron estables durante el período. Esta dinámica responde a la continua mejora en la calidad de la cartera que se traduce en una menor constitución de provisiones, como consecuencia del foco de crecimiento en segmentos de menor riesgo así como mejoras en la política de admisión y recobro. Por su parte, el costo del crédito, es decir, el gasto en provisiones netas por sobre los créditos promedio, cayó pasando desde 1,64% en 2015 a 1,26% en 2016.

Cabe mencionar que el 2015 la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras implementó un cambio normativo que se tradujo en un cargo extraordinario de \$ 35 mil millones en provisiones registradas el mes de diciembre de ese año, como se explicara el año anterior. Excluyendo dicho cargo extraordinario las provisiones netas habrían caído un 9,4% respecto al 2015.



Provisiones por riesgo de crédito y calidad de cartera (\$ millones, %)

	2016	2015	VAR. 16/15
Provisiones constituidas netas	(29.770)	(90.472)	(67,1%)
Castigos	(391.814)	(391.362)	0,1%
Provisiones más castigos	(421.584)	(481.834)	(12,5%)
Recuperaciones	78.298	68.140	14,9%
Provisiones netas	(343.286)	(413.694)	(17,0%)
Colocaciones totales	27.206.431	25.300.757	7,5%
Total reservas (TR)	(820.311)	(754.695)	8,7%
Reservas créditos a clientes	(820.139)	(754.679)	8,7%
Reservas préstamos interbancarios	(172)	(16)	993,0%
Cartera vencida <sup>1</sup> (CV)	324.312	364.771	(11,1%)
Cartera morosa <sup>2</sup> (CM)	564.131	643.468	(12,1%)
Cartera deteriorada <sup>3</sup>	1.615.441	1.669.340	(3,2%)
Provisiones más castigos / colocaciones	1,55%	1,90%	- 35 PB
Costo del crédito <sup>4</sup>	1,26%	1,64%	- 37 PB
CV / Colocaciones totales	1,19%	1,44%	- 25 PB
CM / Colocaciones totales	2,07%	2,54%	- 46 PB
CD / Colocaciones totales	5,94%	6,60%	- 66 PB
Pérdida esperada (TR / Colocaciones totales)	3,02%	2,98%	+ 3 PB
Cobertura cartera vencida	252,94%	206,90%	+ 4.604 PB
Cobertura morosidad <sup>5</sup>	145,4%	117,6%	+ 2.783 PB

1. Cartera vencida incluye a las cuotas con 90 o más días atrasadas. / 2. Cartera morosa considera la suma de las cuotas con 90 o más días vencidos y el saldo del principal. / 3. Cartera deteriorada corresponde a la cartera morosa más los créditos renegociados. / 4. Costo del crédito equivale al gasto por provisiones netas sobre colocaciones totales. / 5. Cobertura de morosidad es el ratio entre el total de reservas y la cartera morosa.

La calidad de la cartera ha continuado mejorando durante 2016 siguiendo con la tendencia de los últimos años, con disminuciones de la morosidad y aumento de las coberturas. Lo anterior refleja los esfuerzos desplegados proactivamente como la implementación de mayores exigencias para la aceptación y otorgamiento de créditos, cambio en el mix de crecimiento hacia segmentos de menor riesgo, y el endurecimiento de las condiciones de renegociación e incremento de las acciones de cobranza. Con todo la cartera morosa, que considera aquellos préstamos con una cuota noventa días o más impaga -incluyendo el arrastre del principal insoluto sobre los préstamos brutos totales-, cerró el año en un 2,07% de los créditos, lo que se compara favorablemente con el 2,54% registrado al cierre del 2015. Por su parte la cobertura, entendida como el *stock* de provisiones sobre

la cartera morosa incluyendo los créditos interbancarios, alcanzó un 145,4% al cierre del año, por sobre el 117,6% registrado al término del período anterior. Igualmente, la cartera deteriorada, que considera los préstamos morosos así como los renegociados, terminó el año en 5,9%, mejor en comparación al 6,6% registrado en diciembre de 2015. Cabe destacar que al cierre del ejercicio, el *stock* de provisiones cubre en 2,6 veces la pérdida efectiva, entendida como los castigos netos de recuperaciones.

Es importante mencionar que el impacto de la norma de provisiones del 2015 fue reconocida en el *stock* de provisiones el 2016, lo que explica en parte el incremento de la cobertura. No obstante, excluyendo dicha provisión, la cobertura de la cartera morosa alcanzaría poco menos del 140%, reflejando así la mejora general en la calidad de la cartera del Banco durante 2016.

Analizando por productos, el riesgo de la cartera de créditos de consumo continúa mejorando. Lo anterior queda reflejado en la caída de la cartera deteriorada (créditos morosos más renegociados) que pasó de 8,0% en 2015 a 6,5% al cierre del 2016. La morosidad, por su parte, alcanzó 2,2% en 2016 inferior al 2,7% de 2015. En tanto, la cobertura aumentó desde 227,3% en 2015 a 300,9% en 2016, reflejando el continuo crecimiento de los préstamos y la mejor calidad de cartera.

En lo relativo a los créditos hipotecarios, la calidad de la cartera también mostró mejoras con la morosidad bajando desde 2,3% al cierre de 2015 hasta 1,7% a final de 2016. Similarmente, la cartera deteriorada alcanzó a 4,6% a diciembre de 2016 en comparación al 5,1% del mismo mes en 2015. El Banco ha mantenido la exigencia al momento de otorgar hipotecas centrándose

en préstamos con una relación *loan-to-value* (LTV, monto del crédito sobre el valor de la propiedad) por debajo del 80%.

Por su parte, la cartera comercial continuó mejorando a pesar del escenario de menor crecimiento económico del país. En efecto, la morosidad de los créditos comerciales cerró el año en 2,3% en comparación al 2,6% de 2015. Asimismo, los créditos deteriorados alcanzaron 6,7% en 2016, inferior al 7,1% de 2015. Finalmente, la cobertura de la cartera morosa aumentó a 144,9% al cierre de 2016, por sobre el 128,5% de 2015.

## Gastos

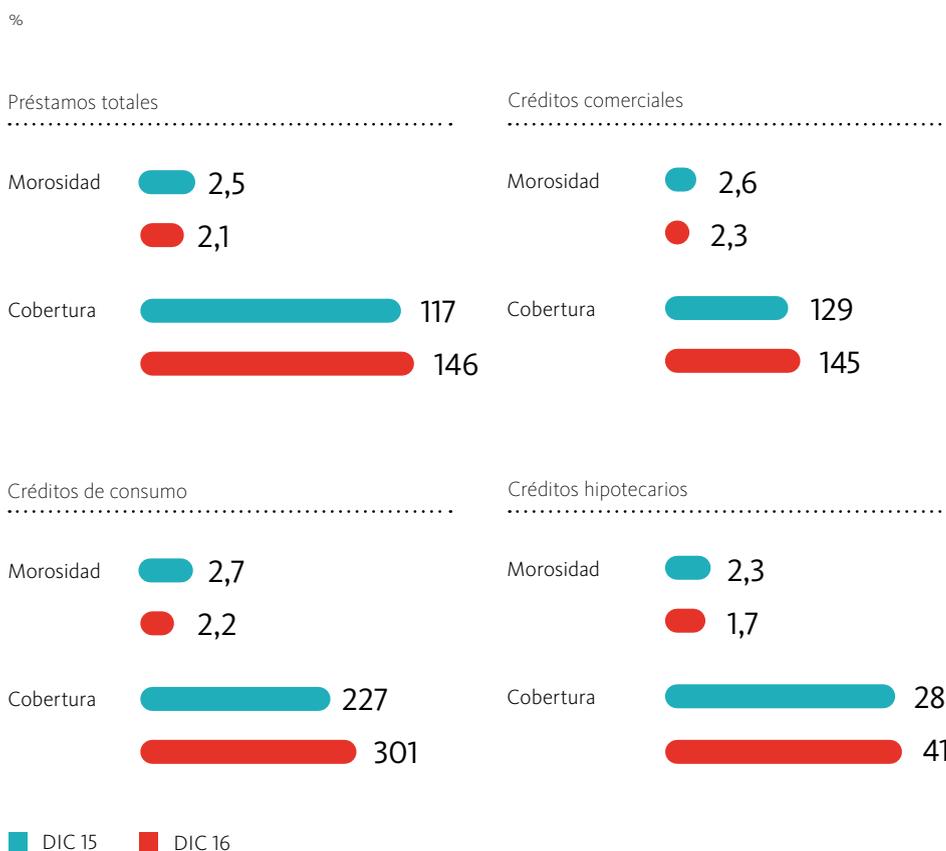
Los gastos de apoyo, excluyendo otros gastos operacionales, crecieron 3,9% en el período. Incluyendo los otros gastos operacionales, los gastos aumentaron 8,0% con respecto a 2015. Por su parte, la eficiencia, esto es, los gastos de apoyo sobre ingresos operacionales, cerró el año en 42,7% en comparación al 41,3% registrado el 2015.

Buena parte de los gastos del Banco están indexados a la inflación o al tipo de cambio. Dado lo anterior, los gastos en que incurre el Banco, destacando remuneraciones y arriendos, sufrieron alzas durante el ejercicio por éste concepto, aunque inferiores al período anterior. Por sobre el efecto de la inflación y el tipo de cambio, el Banco registró un mayor nivel de actividad siguiendo el buen dinamismo en los segmentos de negocio, que se tradujo en mayores costos tecnológicos y de procesamiento de datos.

Durante el año el Banco continuó avanzando con el plan de transformación digital, lo que junto con el éxito de los nuevos modelos de sucursales aceleró el cierre de algunos puntos. Estos últimos son reemplazados por sucursales nuevas adoptando dos enfoques principales, el primero es un enfoque multi segmento con sucursales más pequeñas que contienen espacios dedicados a los distintos segmentos de clientes, en tanto el segundo, denominado Work Café, se basa en tecnología de punta sin cajeros tradicionales ni *back office*. Estas últimas son sucursales más productivas y amigables con los clientes.

La efectividad de NEOCRM también ha aumentado la productividad, así como la

## Evolución calidad de la cartera



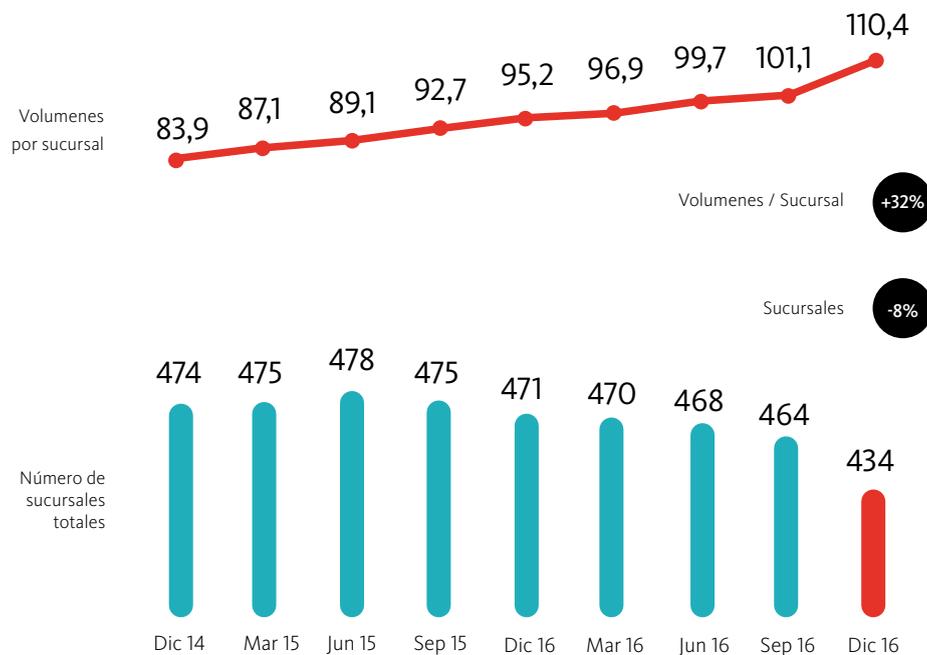
Morosidad\_ créditos impagos por > 90 días más arrastre de capital de créditos vencidos.  
Cobertura\_ Provisiones / Cartera morosa.

Gastos (\$ millones)	2016	2015	VAR. 16/15
Gastos de personal	(395.133)	(387.063)	2,1%
Gastos de administración	(226.413)	(220.531)	2,7%
Depreciaciones y amortizaciones	(65.359)	(53.614)	21,9%
<b>Gastos de apoyo</b>	<b>(686.905)</b>	<b>(661.207)</b>	<b>3,9%</b>
Otros gastos operacionales	(85.432)	(54.218)	57,6%
Deterioro	(234)	(21)	1.002,9%
Otros gastos operacionales	(85.198)	(54.197)	57,2%
<b>Gastos operacionales</b>	<b>(772.337)</b>	<b>(715.425)</b>	<b>8,0%</b>
<b>Eficiencia<sup>1</sup></b>	<b>42,7%</b>	<b>41,3%</b>	<b>+ 137 PB</b>

1. Gastos de apoyo sobre Ingresos operacionales netos de otros gastos operacionales.

## Volumen de negocios por sucursal

\$ miles de millones



Si bien las sucursales han disminuido un 8,0%, los volúmenes de negocio por sucursal, considerando préstamos y depósitos, han crecido un 32,0% entre diciembre 2014 y diciembre 2016.

implementación de otras iniciativas digitales. Con todo, el cierre de sucursales no ha afectado los volúmenes de negocio. Es así como si bien las sucursales han disminuido un 8%, los volúmenes de negocio por sucursal, considerando préstamos y depósitos, han crecido un 32,0%, considerando el período diciembre 2014 a diciembre 2016.

También se han ido eliminando ATMs que no eran rentables. Durante los últimos años el volumen de transacciones ha crecido de manera importante a medida que los clientes utilizan más los canales digitales. De esta manera las transacciones que tradicionalmente se realizan en ATMs han sido reemplazadas por transacciones en canales como Internet y Mobile.

El incremento en los gastos de administración y ventas responde, por un lado, a inversiones en tecnología para desarrollar y fortalecer los canales digitales (Internet, VOX y

Mobile) así como mejorar la eficiencia de los procesos internos, en línea con el plan de transformación impulsado por el Banco, y por otro, al mayor nivel de transaccionalidad de los clientes impulsado por la buena marcha de los negocios.

Finalmente, al incluir otros gastos operacionales y deterioro, los gastos operacionales mostraron un avance de 8,0% respecto a 2015. Esto se explica por un mayor nivel de castigos de bienes recibidos en pago y otros castigos operacionales. Cabe mencionar que durante el segundo trimestre de 2016 se registró un gasto extraordinario en indemnizaciones por \$ 10.789 millones registrado como gasto no operacional. Este cargo por una sola vez se suma a los \$ 6.300 millones registrados en 2015 siendo ambos parte del plan de eficiencia en gastos iniciado el año anterior. Excluyendo estos gastos extraordinarios, los gastos operacionales

incluyendo otros gastos operacionales, habrían crecido un 7,4%. La eficiencia en tanto habría sido de 42,4% en 2016.

### Impuestos

En 2016 el gasto por impuestos ascendió a MM\$ 107.120, un 42,3% mayor al año anterior a pesar que la utilidad antes de impuestos creció 10,3% en el ejercicio. Lo anterior es consecuencia por un lado de la mayor tasa de impuestos corporativa -que aumenta de 22,5% en 2015 a 24% en 2016 de acuerdo a la reforma tributaria aprobada en septiembre de 2014-, así como de la menor inflación del período que se tradujo en una menor corrección monetaria del capital del Banco por IPC (Índice de Precios al Consumidor) y por tanto un menor cargo por corrección monetaria para efectos de la contabilidad tributaria.

## Solidez de balance

Al cierre de 2016 la base de capital (*core capital*) de Banco Santander asciende a MM\$ 2.868.706 (US\$ 4.299 millones). Esta cifra es 4,9% superior a la registrada en 2015 y permite alcanzar un índice de *core capital* de 10,5%, por sobre el 10,3% del año anterior y a pesar de haber aumentado la política de dividendos a 75,0% en el ejercicio. Asimismo, el Ratio BIS o Ratio de Basilea del Banco se ubicó en 13,4% al 31 de diciembre de 2016.

Esta posición es reflejo del foco estratégico del Banco en la utilización rentable del capital, asignando este último a operaciones con una alta rentabilidad en relación al consumo de capital. Así, las cifras dan cuenta de la capacidad del Banco de crecer manteniendo una sólida posición de capital. Cabe destacar que Santander no ha emitido acciones nuevas durante los últimos 13 años.

Banco Santander alcanzó un retorno sobre Patrimonio promedio antes de impuestos de 21,0%, y de 17,0% después de impuestos al cierre del ejercicio de 2016. Este indicador refleja el foco en rentabilidad del Banco, el mix de préstamos y las mejoras en la base de fondeo y, al mismo tiempo, la posición prudencial de alta base de capital y liquidez. De esta manera, Santander logra una adecuada combinación de riesgo retorno.

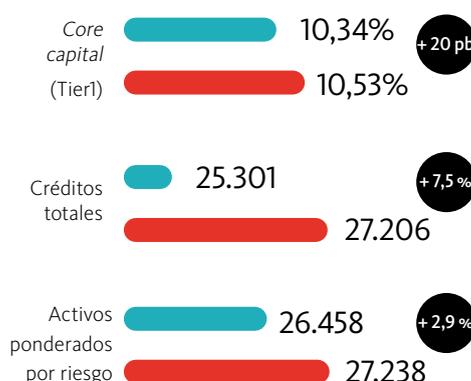
Impuestos (\$ millones)	2016	2015	VAR. 16/15
<b>Utilidad neta antes de impuestos<sup>1</sup></b>	<b>581.836</b>	<b>527.442</b>	<b>10,3%</b>
Corrección monetaria del capital <sup>2</sup>	(101.027)	(124.138)	(18,6%)
<b>Utilidad neta antes de impuestos ajustada por corrección monetaria</b>	<b>480.809</b>	<b>403.304</b>	<b>19,2%</b>
Tasa de impuestos	24,0%	22,5%	+ 150 PB
<b>Impuestos por pagar a la tasa fiscal</b>	<b>(115.394)</b>	<b>(90.743)</b>	<b>27,2%</b>
Créditos fiscales <sup>3</sup>	8.274	15.442	(46,4%)
<b>Impuestos por pagar</b>	<b>(107.120)</b>	<b>(75.301)</b>	<b>42,3%</b>
<b>Tasa efectiva de impuestos</b>	<b>18,4%</b>	<b>14,3%</b>	<b>+ 410 PB</b>

1. Tabla preparada solo para efectos informativos. Por favor referirse a la nota 14 de los Estados Financieros para más información. / 2. Para efectos tributarios, el capital es reajustado por la variación de la inflación. / 3. Incluye principalmente créditos tributarios por impuestos territoriales pagados en activos bajo *leasing* así como el impacto de las variaciones de los activos y pasivos por impuestos diferidos netos. Esta utilidad se origina por las diferencias entre la contabilidad financiera y la tributaria del Banco, respecto al tratamiento de provisiones y castigos.

Adecuación de capital (\$ millones, %)	2016	2015	VAR. 16/15
Capital básico	2.868.706	2.734.699	4,9%
Tier II	789.001	803.517	(1,8%)
<b>Patrimonio efectivo neto</b>	<b>3.657.707</b>	<b>3.538.216</b>	<b>3,4%</b>
Activos totales <sup>1</sup>	39.713.043	37.389.948	6,2%
<b>Activos consolidados ponderados por riesgo</b>	<b>27.237.835</b>	<b>26.457.596</b>	<b>2,9%</b>
Capital básico / Activos totales	7,22%	7,31%	- 9 PB
<b>Capital básico / Activos ponderados (Tier I)</b>	<b>10,53%</b>	<b>10,34%</b>	<b>+ 20 PB</b>
<b>Ratio Basilea</b>	<b>13,43%</b>	<b>13,37%</b>	<b>+ 6 PB</b>

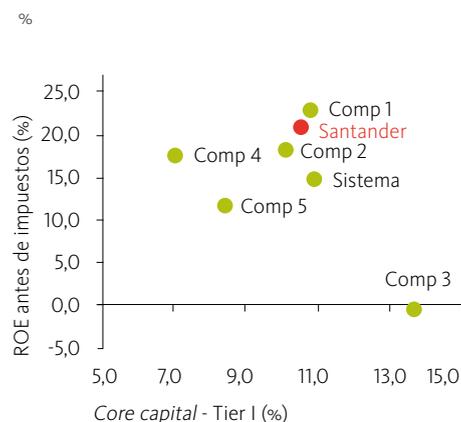
1. Para efectos del cálculo del ratio de capital, los contratos de derivados financieros se presentan a su valor de Riesgo Equivalente de Créditos.

## Core capital (%), créditos totales y activos ponderados por riesgo (MM\$)



■ 2015 ■ 2016

## Relación ROE / Core capital



1. ROE = B. Neto antes de impuestos / Patrimonio promedio. Fuente\_ SBIF a diciembre de 2016.

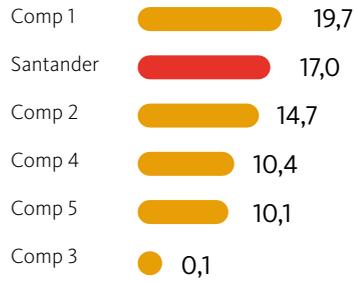
## Comparativa con la competencia

Uno de los pilares fundamentales del plan estratégico de Banco Santander a largo plazo ha sido su alta eficiencia. El Banco busca asignar eficientemente sus recursos, invirtiendo en proyectos que aumenten la productividad y lo mantengan a la vanguardia de la industria. Al cierre del ejercicio de 2016, Santander Chile alcanzó una eficiencia de 42,7% (39,9% según la metodología SBIF), índice por debajo del observado por los principales competidores.

Igualmente, el Banco busca hacer un uso rentable de sus recursos asignando el capital a aquellas operaciones más provechosas. Es así como al término del ejercicio el Margen de Interés Neto, esto es el margen financiero neto sobre los activos productivos promedio, alcanza un 4,45% (4,23% de acuerdo a información de la SBIF).

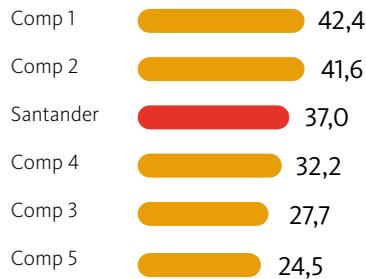
## ROE <sup>1</sup>

% al 31 de diciembre de 2016



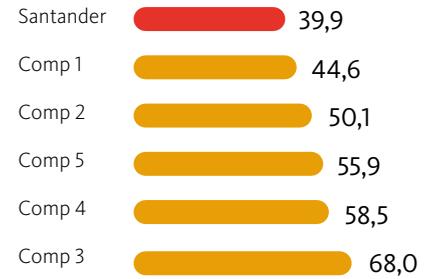
## Recurrencia <sup>3</sup>

% al 31 de diciembre de 2016



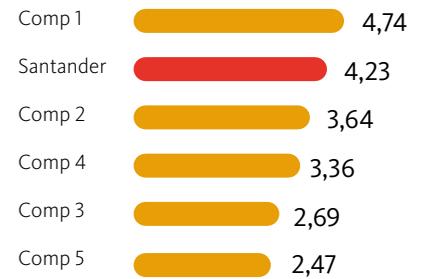
## Eficiencia <sup>2</sup>

% al 31 de diciembre de 2016



## Margen de interés neto <sup>4</sup>

% al 31 de diciembre de 2016



1. ROE = B. Neto / Patrimonio promedio.

2. Eficiencia= Gastos de apoyo / Resultado operacional bruto.

3. Recurrencia = Comisiones / Gastos de apoyo.

4. Margen de interés neto = Ingreso financiero neto / Activos generadores de intereses.

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.



## NUESTRO EQUIPO DE PROFESIONALES

Durante el año, la División Personas y Comunicación concentró sus esfuerzos en consolidar y robustecer el cambio cultural implícito en el estilo *Simple, Personal y Fair* y sus ocho comportamientos\_



Este cambio cultural es un elemento clave para que Santander se convierta en el mejor banco, dicho por los clientes, así como en la mejor empresa para trabajar, según los colaboradores.



Fortalece el orgullo de pertenencia y compromiso con Santander por parte de la fuerza laboral, y genera confianza y fidelidad de los clientes con el Banco.



SPF es la forma a través de la cual podremos cumplir con nuestro propósito como empresa: contribuir al progreso de las personas y las empresas.

### Cambio cultural

Para lograr estos objetivos se creó un Plan de Cambio Cultural, articulado por la unidad de Cultura y Cambio Organizacional en la División Personas, con cuatro objetivos fundamentales\_

1

Instalar una visión compartida sobre la necesidad del cambio a través de un proceso participativo y con alto compromiso de los directivos.

3

Generar cambios visibles en los comportamientos de los líderes y en las prácticas de la organización, alineados a la nueva cultura.

2

Desarrollar liderazgos y capacidades para adaptarse a procesos de cambio.

4

Asegurar la sostenibilidad y extender el cambio.

Los avances del Plan de Cambio Cultural son monitoreados por el Comité SPF, el que está integrado por representantes del Comité de Dirección, garantizando así la transversalidad del proceso y el compromiso de ejecutivos claves.

Durante 2016, esta iniciativa registró dos hitos\_

- Se cerró la etapa de asimilación (Etapa 1), en la que se buscó difundir la visión del cambio cultural y comprometer al equipo directivo en el proceso.

- Se inició la etapa de internalización (Etapa 2), donde se esperan obtener cambios visibles en comportamiento y procesos.

ETAPA 1

Asimilación  
nov 2015 - junio 2016



ETAPA 2

Internalización  
julio 2016 - dic 2017



ETAPA 3

Asentamiento  
2018 >

## Acciones pro SPF

Para fomentar la asimilación, la Etapa 1 contempló numerosas actividades, como 130 talleres para líderes que formó a un 97% de ese universo. También se implementaron 29 iniciativas divisionales y se actualizaron los perfiles de los cargos críticos según las

competencias atingentes a la cultura SPF, entre otros.

En la Etapa 2 -que entró en funcionamiento a mediados de año- destacaron las siguientes iniciativas\_

Banco Santander está enfocado en adelantarse a los cambios y las tendencias del entorno mediante una estrategia centrada en colaboradores y clientes.

### PROGRAMA DE FORMACIÓN SER SPF

Mil 800 supervisores de Santiago y regiones -partiendo por el Comité de Dirección, gerentes, subgerentes y jefaturas- asistieron a este programa de tres talleres diseñados para comprender, asimilar, vivir y transmitir el ser SPF.

### PROGRAMA CONECTA

Creado para que aquellos trabajadores que no tienen contacto directo con clientes puedan conocer de primera mano sus necesidades. Sesenta y nueve gerentes llamaron a clientes; 314 colaboradores participaron escuchando llamados en VOX, y 69 personas hicieron pasantías en sucursales (ver más detalle en pg. 95).

### IMPRÉGNATE

Realizada para que los colaboradores de diversas áreas vivieran y se empaparan con los comportamientos SPF. Así, los trabajadores vivieron una jornada alegre y colorida, que quedó plasmada en videos y fotografías que estuvieron presentes durante todo el año.

### CONCRETANDO SPF EN EL DÍA A DÍA

Para aterrizar la cultura SPF en el día a día, se realizaron actividades para lograr compromisos grupales en base a los ocho comportamientos (ver ocho comportamientos). Los resultados se publicaron en un *brochure*.

### TOUR SPF

La segunda etapa de la implementación de la nueva cultura corporativa fue iniciada por las letras "SPF" en gran formato, que recorrieron 4.375 kms. para que los colaboradores estamparan su firma, comprometiéndose a ser parte de este cambio.

## Evaluaciones y resultados

Los primeros resultados del Plan de Cambio Cultural ya fueron visibles en 2016, tanto en el ámbito externo como interno. Por una parte, el *benchmark* que midió los atributos Simple, Personal y Fair con respecto del *peer group*, mostró casi igualdad de condición con el mercado, ubicando a Santander como uno de los tres mejores bancos de la plaza.

En segundo lugar, la Encuesta de Compromiso y Apoyo Organizativo -que se realiza a nivel global y que reemplazó la Encuesta de Clima Organizacional aplicada localmente-, posicionó a Banco Santander Chile como la mejor filial con visión global SPF\_

Visión global	2015	2016
Grupo Santander	74%	79%
Santander Chile	84%	83%

Por último, la misma encuesta también mostró buenos resultados en cuanto al compromiso y apoyo organizacional. Así, Santander Chile se ubicó en el primer lugar de Grupo Santander; y en apoyo organizativo, en el segundo puesto a nivel corporativo.

	2014	2015	2016
Compromiso	82%	86%	87%
Apoyo organizativo	75%	78%	79%

En este mismo aspecto, la evaluación ascendente 2016, que analizó el desempeño de los ocho comportamientos SPF de los jefes, dio como resultado promedio "cumple totalmente", siendo los mejores evaluados el "Mi jefe juega limpio" y "Mi jefe directo es respetuoso".

Además de esta medición de los avances de la implementación de la cultura SPF, la División también evalúa periódicamente el desempeño de los colaboradores.

# +10.000

colaboradores recibieron *feedback* en 2016

# 95%

de los supervisores obtuvo reportes

# 90%

de los colaboradores evaluó a sus jefes

## Indicadores demográficos

Total país	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	11.713	11.516	11.478	11.723	11.354
Hombres	5.347	5.193	5.140	5.225	5.120
Mujeres	6.366	6.323	6.338	6.498	6.234
TOTAL CONTRATO INDEFINIDO	11.661	11.493	11.356	11.525	11.175
Hombres	5.304	5.164	5.074	5.147	5.048
Mujeres	6.357	6.275	6.282	6.378	6.127
TOTAL CONTRATO PLAZO FIJO	52	77	122	198	179
Hombres	43	29	66	78	72
Mujeres	9	48	56	120	107
TOTAL JORNADA COMPLETA	11.317	11.516	11.478	11.235	10.748
Hombres	5.260	5.193	5.140	5.109	4.959
Mujeres	6.057	6.323	6.338	6.126	5.789
TOTAL NUEVAS CONTRATACIONES	1.607	1.214	884	1.833	1.528
Hombres	731	554	419	821	691
Mujeres	876	660	465	1.012	837
PROMEDIO ANTIGÜEDAD (AÑOS)	8,8	9,2	9,5	9,4	9,6
Hombres	9,9	10,4	10,4	10,6	10,8
Mujeres	7,8	8,3	8,5	8,5	8,7

	Total país 2013		Total país 2014		Total país 2015		Total país 2016	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL DIRECTIVOS	361	3	406	4	375	3	336	3
Hombres	268	74	289	71	265	71	248	74
Mujeres	93	26	117	29	110	29	88	26
TOTAL SUPERVISORES	1.315	11	1.264	11	1.318	11	1.322	12
Hombres	680	52	618	49	669	51	675	51
Mujeres	635	48	646	51	649	49	647	49
TOTAL PROFESIONALES	4.416	38	4.568	40	4.862	41	4.990	44
Hombres	1.857	42	1.900	42	1.998	41	2.081	42
Mujeres	2.559	58	2.668	58	2.864	59	2.909	58
TOTAL ADMINISTRATIVOS	5.424	47	5.240	46	5.168	44	4.706	41
Hombres	2.388	44	2.305	44	2.293	44	2.116	45
Mujeres	3.036	56	2.935	56	2.875	56	2.590	55

Rotación media por género	2012 %	2013 %	2014 %	2015 %	2016 %
TOTAL	12	11	11	12	15
Hombres	11	12	13	12	14
Mujeres	12	10	11	11	15

## Talento: atracción y retención

Con la meta de refrescar la oferta y atraer y desarrollar el talento necesario para operar exitosamente el Banco, la División Personas revisó la política de gestión del talento.

**Atracción\_** creó una nueva propuesta de valor y acciones de posicionamiento en redes sociales, ferias laborales, visitas a regiones, charlas, la realización de una feria virtual Santander y los eventos con universitarios (ver más en Santander Universidades, pg. 105).

**Retención y Desarrollo\_** Santander dispone de una propuesta de valor diferenciada para los distintos talentos. De este modo, 15% de los gerentes, 31% de los subgerentes y 51% del talento emergente han pasado por un programa de desarrollo a nivel local o internacional.

### A nivel local \_

- Red-Y, que recluta y desarrolla jóvenes con alto potencial para áreas estratégicas.
- ALAS, que identifica, desarrolla y fideliza a jóvenes con alto potencial de crecimiento para ocupar posiciones de liderazgo.
- DELTA, que identifica, desarrolla y fideliza a subgerentes con alto potencial de crecimiento hacia cargos gerenciales.
- RED-UP, que identifica y prepara a ejecutivos con potencial de crecimiento para ocupar cargos de liderazgo en la Red.

### A nivel internacional \_

(programas corporativos)

- Futuros Directivos (FUDI).
- Santander Executive Training Programme (STEP).
- Programa de pasantías Mundo Santander.

## Programas de formación y desarrollo de talento

Nivel local	2013		2014		2015		2016	
	Participantes	Ediciones	Participantes	Ediciones	Participantes	Ediciones	Participantes	Ediciones
Programa ALAS	203	6	220	7	244	8	264	8
Programa DELTA	100	3	100	3	132	4	132	4
Programa RED-Y	11	2	16	3	20	4	24	5

Nivel internacional	2013		2014		2015		2016	
	Participantes	Ediciones	Participantes	Ediciones	Participantes	Ediciones	Participantes	Ediciones
Programa								
STEP	6	4	8	5	8	5	3	5
FUDI (Chile)	34	13	13	14	28	14	30	14
FUDI (chilenos en el extranjero)	26	13	24	14	19	14	5	14
Pasantías (chilenos en el extranjero)	55	4	65	5	73	6	82	7
Total	121	24	129	38	128	39	120	40

### Formación

Santander cuenta con otras iniciativas de formación para ajustar las brechas detectadas, impulsar el desarrollo profesional de sus colaboradores y avanzar en la construcción del mejor lugar para trabajar. Estas se encuentran disponibles para toda la plantilla, según las necesidades de cada área y cargo: talleres de formación específica, conocimiento interno, programas corporativos y alternativas de formación autogestionada.

La tabla a continuación muestra la evolución de la participación de colaboradores en iniciativas de formación, y el aumento de las horas lectivas de los últimos dos años, versus ejercicios anteriores.

Total país	2013	2014	2015	2016
INVERSIÓN ANUAL (M\$)	2.075.000	1.956.000	2.748.507	2.373.607
<b>Horas de formación desglosadas por categoría de empleados</b>				
Administrativos	50	50	55	47
Profesionales	34	42	39	33
Supervisores	28	41	32	37
Porcentaje de participantes sobre la plantilla	76%	73%	86,6%	90,6%
<b>Distribución de participantes por segmento</b>				
Administrativos	42%	36%	39%	41%
Profesionales	41%	56%	44%	44%
Supervisores	17%	8%	17%	15%
Evaluación de satisfacción de los participantes (1 a 7)	6,7	6,7	6,7	6,3
Horas lectivas (total)	373.880	374.931	486.354	470.421





### La meritocracia

Otra instancia relevante para construir un ambiente laboral positivo, que acoja e impulse la meritocracia, son los reconocimientos. Santander ha creado numerosas distinciones en diversos ámbitos, como las Estrellas de Servicio, el premio al compromiso y fidelidad, y reconocimientos a ejecutivos destacados, entre otros.

Santander ha declarado como pilar fundamental el impulso a la educación, por lo que cuenta con varios reconocimientos para premiarla, apoyarla y promoverla entre sus colaboradores y familias\_

- **Premio Excelencia Académica 2016\_** entregado a 3.378 jóvenes
- **Mejores Puntajes PSU\_** a diez hijos de funcionarios Santander -seis de Santiago y cuatro de regiones- se les entregó un monto en dinero y un regalo.
- **Beca Hijo Funcionario\_** benefició a 242 hijos de colaboradores por destacarse académicamente (en la universidad o instituto profesional).
- **Beca para Funcionarios\_** apoyó a 252 colaboradores que cursan una carrera técnica o universitaria, con buen rendimiento académico.

### Beneficios e iniciativas

En 2016, Santander comenzó a ordenar y alinear la oferta para reforzar el objetivo de "promover el bienestar integral de los colaboradores durante su ciclo de vida laboral, potenciando el compromiso y la productividad", además de reforzar el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Es así como estos factores se estructuraron en seis dimensiones, constituyendo un impulso más robusto y coordinado para construir el mejor lugar para trabajar.

- **Dimensión Física\_** tener un estilo de vida saludable basado en el deporte, nutrición y equilibrio mental.
- **Dimensión Emocional\_** lograr el autoconocimiento y manejar efectivamente las emociones. También, generar un equilibrio entre la vida laboral y la personal.
- **Dimensión Financiera\_** manejar las finanzas personales para asegurar una estabilidad económica adecuada.
- **Dimensión Intelectual\_** lograr el desarrollo profesional a través del aprendizaje. Asumir nuevos desafíos y crecimiento organizacional.
- **Dimensión Social\_** interactuar de manera positiva con otras personas, aplicando los valores de la cultura organizacional
- **Dimensión Sociedad y Medio Ambiente\_** contribuir al desarrollo social y cuidado del entorno.

En Banco Santander comenzaron a remodelarse algunas unidades según un diseño más moderno, que mejora la calidad de vida laboral y que genera formas de trabajo colaborativas.

### Club Santander

Durante el año, destacó especialmente la renovación del Club Santander, el que ahora cuenta con un *club house* y una oferta ajustada a los requerimientos de los usuarios, como gimnasio, ocho canchas de tenis y cuatro de fútbol, zonas de picnic y una piscina. También dispone de un restorán, una sala de eventos para quinientas personas y varios quinchos. Club Santander cuenta con 4.524 socios y en sus diez ramas deportivas hay 1.086 inscritos.

### Categorías

Debido al valor que tienen para Banco Santander sus colaboradores, se ha preocupado de ofrecer beneficios que vayan más allá de la ley, siendo pionero en varios aspectos de esta propuesta de valor. Abarcan todos los ámbitos de la vida laboral, familiar, y colaboran en el equilibrio entre ambos mundos.



Las categorías existentes consisten en actividades y beneficios creados para\_

- **Fomentar la calidad de vida de los colaboradores\_** actividades de cultura y recreación, día de trabajo con hijos, permisos de diversa índole.
- **Acompañar en las etapas de nacimiento y preescolar\_** regalos, beneficio sala cuna y jardín infantil.
- **Incentivar la salud\_** informaciones, charlas y actividades deportivas-recreativas.
- **Celebrar el fin de año\_** regalos y cajas de Navidad, fiesta de Navidad.
- **Facilitar el equilibrio trabajo-familia\_** programa *Flexiworking*, facilidades para madres y padres que trabajan.
- **Ayudar en distintas instancias\_** bonos de vacaciones, matrimonio o firma de AUC, entre otros.

#### Adaptarse a los nuevos requerimientos

Para actualizar las alternativas de desarrollo profesional y de beneficios de Banco Santander, en 2016 se realizó una Encuesta de Conocimiento. Las preguntas fueron respondidas por el 97% de la plantilla, y los resultados serán usados para reformular la oferta del Banco, avanzar un paso más en lograr el objetivo de ser el mejor banco para trabajar y reforzar el rol estratégico de los colaboradores en la transformación SPF.

#### Voluntariado corporativo

Banco Santander lleva adelante iniciativas de voluntariado corporativo para que sus colaboradores puedan canalizar su inquietud social de una manera coordinada y eficiente, con resultados a la vista. Además, estas acciones permiten desarrollar capacidades y habilidades como la colaboración, el trabajo en equipo, el liderazgo y la creatividad. También refuerza el compromiso del Banco con la sociedad a través de la acción directa de sus profesionales en el marco de su Estrategia de Sostenibilidad. Todo ello redonda en un orgullo de pertenencia y un mayor compromiso con la empresa.

El detalle de estas iniciativas -descripción del proyecto, beneficiados y otras actividades- se encuentra en el capítulo Nuestro Compromiso con la Sociedad (pg. 108).

# 225

número total de voluntarios

# 1.761

horas donadas por parte del Banco

# \$ 28.244.220

valorización del aporte



## Remuneraciones

El ingreso mínimo de Banco Santander es de \$ 651.305, monto que supera en un 253% el sueldo mínimo chileno, el que fue fijado en \$ 257.500 en julio 2016 (ambas cifras brutas). Por este concepto, se gastaron MM\$ 395.133.

Las compensaciones del Banco se calculan a partir de un monto fijo que incluye variables en función de las metas individuales y grupales, además de beneficios que aplican a los trabajadores y a su grupo familiar. Como conjunto, en 2016 se gastaron MM\$ 42.747, lo que representó un leve aumento respecto del año anterior (MM\$ 40.793).

## Comunicación interna

El Banco mantiene varios canales para mantener una comunicación fluida entre los colaboradores y recoger oportunamente sus distintos requerimientos\_

### RESOLUCIÓN DE DUDAS

**CAV\_** aplicación disponible en intranet para todos los funcionarios del Grupo y que permite realizar consultas de temas relacionados a la División Personas.

**CAP\_** entrega información sobre isapres, AFPs, caja de compensación, fondos de bienestar y licencias médicas.

### ORIENTACIÓN PROFESIONAL

**POE\_** un servicio confidencial, que ofrece orientación psicológica a quien lo requiera a través de profesionales de la Mutual de Seguridad.

**SERVICIO DE ASISTENCIA SOCIAL\_** orienta y acompaña a los colaboradores para mejorar su calidad de vida, la de sus familias y también en el ámbito laboral.

**BUZÓN INTERNO\_** Recibe todo tipo de sugerencias, consultas, comentarios, etc.

## Sindicatos Santander

Santander Chile siempre ha tenido una alta tasa de sindicalización, destacándose por no tener conflictos laborales y estar permanentemente en contacto con sus trabajadores para generar un ambiente de confianza y transparencia. Es así como existen diferentes canales de relacionamiento y contacto\_

- Comunicación constante con los 24 sindicatos.
- Reuniones permanentes agendadas con todos los sindicatos, en las que se resuelven los temas contingentes y se les hace seguimiento a las soluciones planteadas.
- Reuniones con gerentes de todas las áreas para informar a los sindicatos sobre los planes y estrategias de negocio, los hechos más relevantes de la organización y sobre la marcha del país.

Indicadores de sindicalización	2011	2012	2013	2014	2015	2016
N° de empleados	7.538	7.771	8.521	8.675	8.363	8.208
Porcentaje de sindicalización	65,0%	66,0%	64,0%	75,6%	71,3%	71,6%
N° de sindicatos	21	21	22	23	24	24
Porcentaje de empleados cubiertos por contrato colectivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tasa de sindicalización en Chile <sup>1</sup>	14,1%	12,8%	14,2%	15,0%	14,2%	14,7%

1. Fuente: Dirección del Trabajo.



## Salud y seguridad

Velar por la salud y seguridad de sus colaboradores es otra preocupación permanente de Santander. El Banco vela por ofrecer entornos saludables, centrados en la prevención de riesgos laborales y que promuevan la salud individual y colectiva, más allá de las obligaciones legales. Esto se concreta a través de los siguientes ejes de acción:

- Modelos asistenciales y de reconocimiento estandarizados.
- Protocolos específicos de medicina preventiva.
- Campañas de promoción de hábitos saludables.

## Inclusión

En sus valores corporativos, Santander adhiere al respeto de los derechos fundamentales, la igualdad de oportunidades y la no discriminación como principios básicos de actuación (ver en pg. 32). Considera que cada uno de sus colaboradores puede aportar con distintos talentos y habilidades.

Por ello, si bien el Banco cuenta con trabajadores con algún tipo de discapacidad -como no videntes que se desempeñan en VOX-, durante el ejercicio reportado se formó una mesa de trabajo para ir avanzando en esta materia.

Banco Santander además fue invitado especial al VII Seminario Trabajo y Discapacidad: Una mirada #ConOtrosOjos, donde el country head, Claudio Melandri, compartió las experiencias y acciones en materia de inclusión.

## PREMIOS 2016

Durante el año, la empresa recibió tres galardones en el ámbito de la División Personas (ver más detalle en pg. 7).

### 1\_DISTINCIÓN DE LA FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

Por cumplir más de 25 años promoviendo y construyendo buenas relaciones laborales con sus trabajadores.

### 2\_BEST COMPANY FOR EMPLOYEE FINANCIAL FUTURE

Santander obtuvo el primer lugar en la categoría Gran empresa de esta instancia que reconoce a las empresas que tienen mayor compromiso a contribuir en el bienestar y futuro financiero de sus colaboradores, tanto en el corto como en el largo plazo.

### 3\_BANCO SANTANDER ENTRE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN CHILE (GPTW)\_

El Banco ocupó el cuarto lugar entre las compañías con más de 5 mil empleados y el N° 18 del ranking general.

Indicadores de salud y seguridad	2012	2013	2014	2015	2016
% total de colaboradores representados en comités paritarios	100%	100%	100%	100%	100%
Horas no trabajadas por enfermedad común y accidente laboral	700.102	730.133	956.396	980.702	920.661
Tasa de absentismo	3,6%	3,8%	4,1%	4%	4%
Gravedad de accidentes de trabajo (días no trabajados)	3.601	3.299	3.836	2.141	4.206
Incidencia de accidentes mortales	0	0	0	0	0

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE



Banco Santander busca apoyar a sus clientes en su crecimiento a través de soluciones sencillas y personalizadas que incrementen su vinculación, fortalezcan la confianza mediante un trato justo y equitativo, y otorguen un servicio de excelencia a través de un modelo de atención que mejore su experiencia y una estrategia integral de digitalización de canales.

### 600 MIL

clientes vinculados transaccionales

### 6,5%

de crecimiento en créditos a clientes

### 960 MIL

clientes digitales

Uno de los atributos de Banco Santander, especificado en su modelo de negocio, es que se hace cargo de las necesidades de todo tipo de clientes: individuos de rentas altas, medias, masivas y Pymes; empresas medianas y grandes, y clientes corporativos e institucionales.

Durante el año 2016 Banco Santander realizó un intenso trabajo destinado a mejorar la experiencia de servicio de los clientes, ofrecerles productos innovadores y acorde a sus necesidades, y a fortalecer la contactabilidad y comunicación con ellos.

#### Avances en el plan de calidad

Uno de los logros más importantes de 2016 fue la mejora sustancial en los indicadores de satisfacción de clientes, lo que permitió cerrar la brecha que existía con los principales competidores en materia de servicio.

Las iniciativas impulsadas en 2016 se enmarcan dentro de tres focos orientados a generar experiencias positivas, fortalecer

la relación a largo plazo con los clientes y contribuir al progreso de las personas y de las empresas.

Algunas de las acciones concretas realizadas para alcanzar estos objetivos fueron\_

- Ampliación del servicio VOX 24/7 a todos los clientes.
- Plan SUPERPUNTOS.
- Derecho a retracto\_ posibilidad de devolver hasta en un plazo de 30 días cualquier producto por parte del cliente.
- 123 Click\_ que permite gestionar de manera simple y ágil un crédito de consumo en tres pasos.
- Mensajería de transacciones\_ mensajes *push* o notificaciones de operaciones a los celulares de los clientes.
- Campaña “Mi banco me funciona” y Reconocimiento a clientes\_ testimoniales de clientes reales respecto al apoyo prestado por Banco Santander a su negocio y reconocimientos a clientes más antiguos y con trayectoria entregándoles diversos beneficios.

### Evolución de indicadores de satisfacción

Como consecuencia de las medidas adoptadas, en 2016 el Banco evolucionó muy favorablemente y en forma integral en las principales dimensiones de calidad logrando indicadores de satisfacción y valoración de marca muy auspiciosos.

Uno de los avances más relevantes fue el alcanzado en el *benchmark* de Satisfacción de Clientes. Aquí, por primera vez, Banco Santander logró, en términos de satisfacción, cerrar la brecha en relación a sus principales competidores.

Cabe destacar que desde que se inició el Plan de Transformación Comercial, la satisfacción con el Banco ha evolucionado positivamente de manera continua. De esta forma pasó desde 79,7% en 2012, a 96,0% en 2016, en el estudio Global Banca Personas.

### Gestión de reclamos

Los reclamos ante organismos reguladores, SERNAC Financiero y SBIF, disminuyeron en 2016 en un 20%. Cabe destacar que en el caso de Santander la tasa de reclamos

ante el SERNAC Financiero se redujo en un 24%, lo que lo posicionó como el banco que logró la mayor disminución de la tasa de reclamos, considerando la competencia relevante (datos de la última publicación de este organismo, correspondientes al primer semestre de 2016).

En el año, Banco Santander facilitó a sus clientes el ingreso de reclamos habilitando la página web para este concepto. A través de este canal se recibió el 15,0% de los reclamos, mientras que a través de las sucursales y de VOX, ingresaron el 23,0% y 62,0% de los mismos, respectivamente.

### Evolución satisfacción clientes (%)

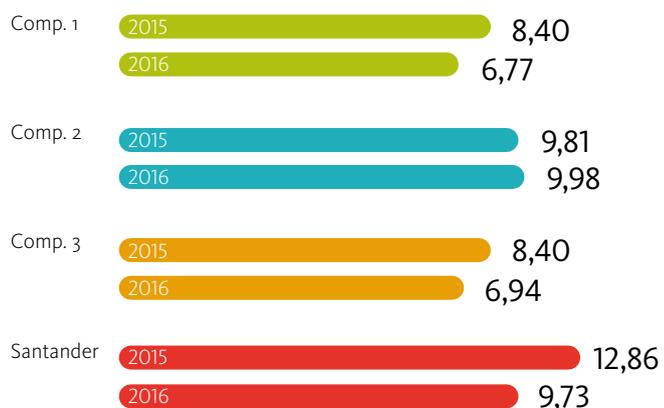
Considera notas 5, 6 y 7



Fuente: Estudio Global Banca Personas. Gerencia de Estudios e Inteligencia de Clientes. División Clientes y Calidad

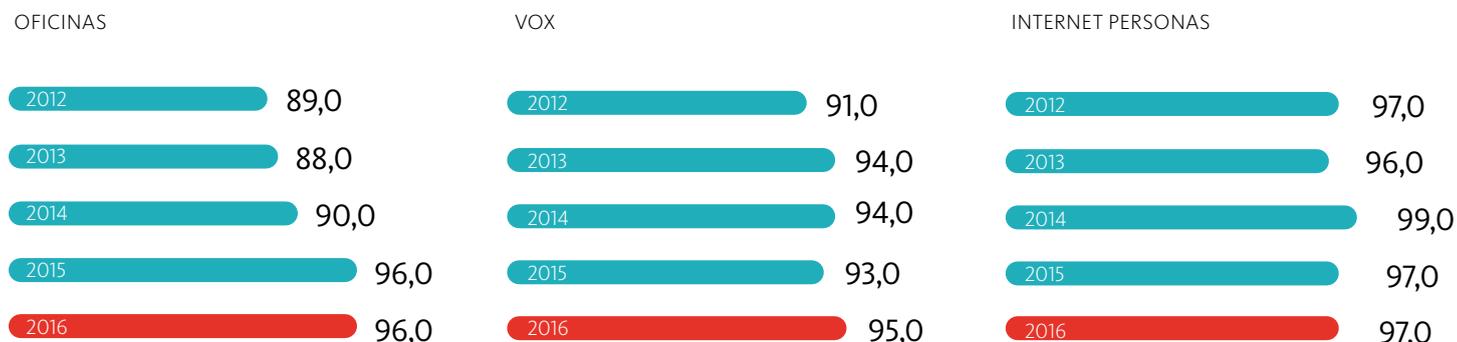
### Ranking Sernac 1er semestre 2016

Número de reclamos por cada diez mil deudores.



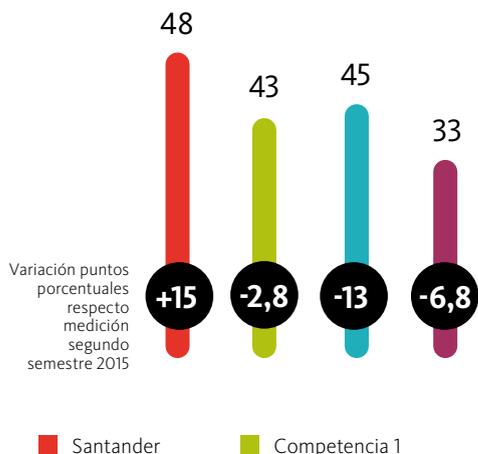
### Satisfacción por canales (%)

Considera notas 5, 6 y 7

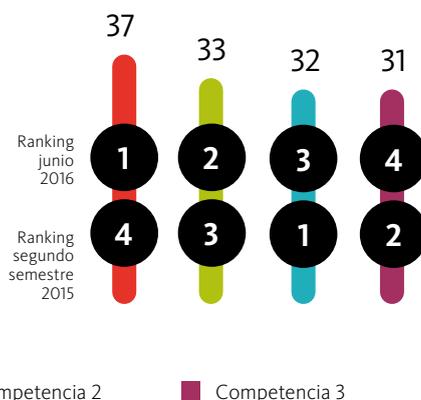


Fuente: Gerencia de Estudios e Inteligencia de Clientes. División Clientes y Calidad.

### Cientes que recomendarían a su banco principal (%)



### Santander es el banco con el que se sienten más identificados (%)



### El banco más recomendado

La principal campaña de posicionamiento y servicios de Banco Santander, "Mi banco me funciona", ha utilizado un nuevo concepto y formato.

A la fecha, el 90% de la publicidad del Banco se basa en clientes reales, quienes relatan sus propias historias, voluntaria y gratuitamente. Este círculo virtuoso ha generado en las redes sociales más de siete millones de visualizaciones, más de 10 mil comentarios positivos hacia la marca de manera espontánea, y ha dado pie a una conversación con clientes y no clientes en las redes sociales que nunca se había generado.

Esta línea se ha profundizado con la campaña de Reconocimiento a Clientes, que muestra las historias de progreso y superación de clientes reales en las que el Banco ha estado presente. Se les premia por su esfuerzo y fidelidad con un regalo a la medida de ellos.

El impacto de esta estrategia de marketing ha sido muy positivo. Es así como en lo que respecta a imagen y marca, Banco Santander logró en 2016 un alza de quince puntos en la categoría de Recomendación, subiendo del cuarto al primer lugar según el estudio que realiza anualmente la consultora internacional Millward Brown. Este resultado lo posiciona como el banco más recomendado por sus clientes y en los primeros lugares de servicio de la industria financiera nacional.

El índice de Identificación, que mide cuán compenetrados se sienten los clientes con su banco, tuvo un aumento de cuatro puntos respecto al ranking del segundo semestre de 2015, lo que significó pasar del cuarto lugar a encabezar la lista.

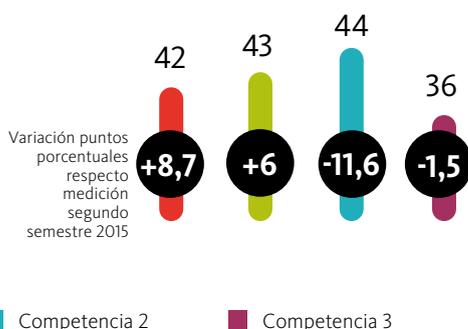
La evolución de la satisfacción de clientes que mide esta encuesta coincide con los resultados obtenidos en el estudio que realiza el área de Calidad, destacado anteriormente. El indicador aumentó 8,7 puntos, lo que implica que Banco Santander fue el que logró un mayor incremento en el nivel de satisfacción comparado con su *peer group*.

En cuanto a la fidelidad o disposición de los clientes a mantener en el tiempo una relación con su banco, lugar y fue el único que reflejó una alza en este índice.

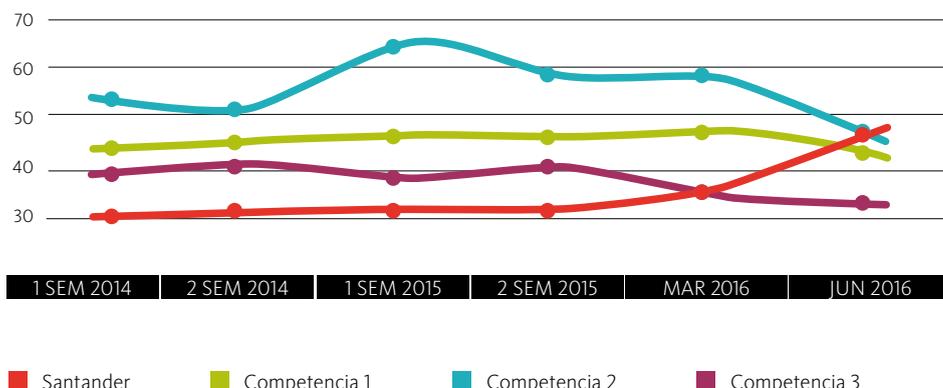
### Fidelidad (%)



### Satisfacción (%)



### Evolución recomendación 2014-2016 (%)



## Programa Conecta

Una de las acciones orientadas a avanzar en la nueva cultura SPF fue el Programa Conecta, destinado a los colaboradores y gerentes de los servicios centrales, para que conozcan de primera fuente la experiencia de trabajar directamente con los clientes del Banco. A través de esta iniciativa, desarrollada por la División Personas en conjunto con la de Clientes y Calidad, se busca una mayor cercanía con los clientes y con el negocio, generando un proceso de aprendizaje individual y organizacional que evidencia cómo los comportamientos son claves en la cadena de valor hacia el cliente. Asimismo, se orienta a identificar las fortalezas y abordar las brechas para ser un banco más Simple, Personal y Fair, focalizándose en el primero de los ocho comportamientos de esta cultura: empatizar con el cliente.

### Conecta está compuesto por tres grandes iniciativas para segmentos diferenciados:

- **Escuchas de llamados de clientes a VOX\_** permite que los colaboradores acudan a las dependencias de VOX para escuchar la interacción que el personal del *call center* tiene con los clientes.
- **Pasantías en la red de sucursales como anfitriones\_** orientadas a colaboradores para que puedan experimentar, en jornadas totales o parciales, el trabajo en una sucursal. El objetivo es que conozcan en terreno el funcionamiento de la oficina y la manera que esta se conecta con el cliente.
- **Llamados telefónicos directos de gerentes a clientes para conocer sus experiencias y necesidades\_** especialmente orientada a clientes de

Banca Personas, no tienen un objetivo comercial, sino que buscan la generación de un vínculo diferente y más cercano. Para sistematizar esta interacción se desarrolló una pauta de conversación y un registro de los requerimientos detectados para darles solución.

60 gerentes llamaron a clientes de Banca Personas

138 clientes fueron contactados por los gerentes

69 funcionarios de servicios centrales tuvieron la experiencia en sucursales

314 funcionarios de servicios centrales tuvieron la experiencia en el *call center*

## Responsabilidad de productos

Para aumentar la vinculación de sus clientes, Banco Santander ha desarrollado una estrategia de largo plazo que contempla una oferta de valor innovadora cuyo objetivo es contribuir efectivamente al progreso de las personas y de las empresas. Para ello, ha puesto especial cuidado en llevar adelante su estrategia SPF que implica entregar servicios y productos simples y fáciles de usar, personales, a la medida de cada tipo de clientes, y fair, que facilitan el acceso claro y transparente a la información relativa a cada uno de ellos.

El Banco cuenta con una instancia denominada Comité Local de Comercialización de Productos, donde se autorizan los nuevos lanzamientos. Su función es regular la aprobación o modificación de los mismos, con el propósito de minimizar la exposición del Banco a los riesgos de conducta y reputacional derivados de su comercialización.

Desde la concepción hasta la venta de un producto o servicio intervienen distintas áreas, por lo que se definen los requisitos necesarios para su aprobación y desarrollo, identificando riesgos, costos y beneficios, asegurando que la calidad de los mismos será la adecuada para las expectativas de los clientes.

Todo lo que se apruebe en esta instancia debe ser ratificado en el Comité Corporativo de Comercialización.

El Comité Local de Comercialización de Productos es presidido por el gerente de la División de Clientes y Calidad. Además, está integrado por el director jurídico corporativo, el controller financiero, el gerente de Riesgos no Financieros, el director general de Santander GCB, el gerente de Administración, el gerente de Banca Comercial y el gerente de Tecnología y Operaciones. Además, asisten como invitados formales y permanentes con derecho a voz: el gerente de Intervención General, el director corporativo de Auditoría

Interna, el gerente de Cumplimiento, el gerente de la División Financiera y el gerente de Marketing.

## Oferta de productos de consumo

Las principales innovaciones impulsadas por la Banca Comercial en materia de productos y servicios, aparte de los desarrollos digitales, se focalizaron en el incremento de la oferta de productos de consumo para clientes persona, entre los que destacan\_

- **Santander SUPERPUNTOS\_** fue el lanzamiento más importante en medios de pago. Se trata de una nueva tarjeta de crédito orientada a rentas medias y masivas, con una oferta de valor innovadora para aquellos clientes a los que no les interesa acumular kilómetros. A través del nuevo programa SUPERPUNTOS se ofrece un extenso catálogo de beneficios y experiencias, permitiendo canjear productos o servicios mezclando puntos acumulados con pesos con el apoyo de una plataforma web interactiva.



- **Consumo *bullet* en pesos y en UF\_** crédito de consumo en donde el principal se paga al vencimiento del crédito.
- **N+1 y consumo cuadro manual\_** crédito de consumo más flexible donde el cliente puede estructurar sus pagos mensuales.

Asimismo, por el lado de los seguros se incrementó la oferta de valor para las Pymes a través del Seguro colectivo de accidentes personales para sus trabajadores; Seguro multiriesgo y Seguro de flota Pyme.

#### **En el área de inversiones también se trabajó para ampliar la parrilla, destacando\_**

- **Deuda latinoamericana en dólares\_** fondo de renta fija denominado en dólares que invierte en deuda latinoamericana.
- **Renta ahorro a mediano plazo\_** fondos de renta fija de mediano plazo que invierten en papeles en pesos y UF.
- **Gestión activa\_** cartera de fondos que se gestiona de forma centralizada de manera de ajustar el portafolio con la visión de un experto.

También a través de Plan Plus se puso el foco en incrementar los ingresos libres de riesgos.

Finalmente, tanto en el ámbito de los seguros como en el de las hipotecas, hubo especial cuidado en abordar el tema de la transparencia. En el caso de los seguros se creó una carta de bienvenida para los clientes, la que explica en términos simples en qué consiste el producto, su alcance y cobertura.

Para las hipotecas se dispusieron simuladores en internet y un *workflow* en la web del Banco que permite a los clientes hacer un seguimiento de las diferentes etapas de un crédito hipotecario de manera que tengan claridad respecto al proceso.

#### **Modelo de atención comercial en red**

Para ofrecer un servicio de excelencia, Banco Santander ha continuado transformando sus modelos de atención comercial mediante el rediseño de su red de distribución, fuertemente apalancada en las plataformas digitales. De esta forma, busca mayor eficiencia y productividad, y una mejor experiencia por parte de los clientes mediante una innovadora propuesta de atención descarterizada. En esto, el Banco parte de la base que las oficinas son un canal clave para mantener y reforzar las relaciones a largo plazo con los clientes.

#### **Work Café**

Este rediseño ha implicado cumplir varias etapas en los últimos años para migrar de sucursales intensivas en transacciones a otras donde prime la autoatención y, finalmente, llegar a un modelo 100% digital, sin papel, figura a la que responde el Work Café, uno de los hitos de 2016 y evidente reflejo de la estrategia SPF.

Este centro de negocio multisegmento, cien por ciento dedicado a actividades de valor

agregado, busca entregar una experiencia de alta calidad a través de una innovadora forma de hacer banca y también promover un espacio de encuentro, ya que es abierto a la comunidad.

El Work Café no cuenta con cajas tradicionales, pues han sido reemplazadas por tecnología digital de punta que fomenta el autoservicio. El cliente, que se autentifica en un tótem de entrada, puede hacer depósitos en forma automática y girar dinero. Dispone de varios terminales computacionales que le permiten realizar sus operaciones financieras habituales, en forma autónoma o con la ayuda de un ejecutivo especializado en servicios. El ejecutivo de cuentas fue reemplazado por un *staff* que atiende en salas especialmente habilitadas con información *on-line*. A esto se agregan *wifi* gratis, salas de reuniones, áreas de *coworking* y cafetería. Otra ventaja es que, al no tener cajas pueden operar con un horario extendido de 9:00 a 18:00 horas de lunes a jueves, y los viernes hasta las 15:30 horas. Al cierre de 2016 había dos sucursales operando con este diseño.

Además del lanzamiento del Work Café, durante el año continuaron potenciándose los nuevos modelos de atención especializados por segmento\_

- **Santander Select\_** propuesta de valor diferenciada para clientes de rentas altas que incorpora una oferta exclusiva adaptada a las necesidades de este segmento de clientes. Este modelo de atención especializado en las redes continuó perfeccionándose en 2016 mediante una serie de beneficios y planes,



además del apoyo de ejecutivos y gestores de inversiones. Esto permitió ampliar su cobertura, de tal manera que un 80% de los clientes Select se ha integrado a este nuevo modelo de atención.

- **Santander Advance\_** modelo de atención para Pymes que posee una atractiva oferta financiera y no financiera y entrega un servicio cubierto por ejecutivos especializados. En 2016 se consolidó este modelo que pone a disposición de las pequeñas y medianas empresas una serie de herramientas destinadas a apoyar al segmento en el crecimiento de sus negocios, impulsar la internacionalización, la conectividad y la formación, entre otros.

Los servicios y beneficios ofrecidos incluyen la plataforma electrónica Office Banking, cursos *online* gratis, sitio web gratuito y apoyo a la internacionalización a través de Santander Trade, sitio web especializado en comercio exterior.

- **Centros de Empresa\_** Durante el año fueron abiertos cuatro nuevos Centros de Empresa, destinados a la atención especializada de las medianas y grandes empresas. De este modo, estos completan 16, cubriendo un 93% de los clientes BEI atendidos bajo este modelo.
- **Banefe\_** la incorporación de Banefe al Banco es un proceso que comenzó hace algunos años como respuesta al desarrollo que experimentaron los segmentos de rentas masivas. Con la intención de darle un servicio más integral, Banco Santander inició un proceso de transformación

que ha llevado, por un lado, a cambiar el concepto tradicional de las oficinas Banefe para crear los Espacios Banefe y, por el otro, transferir los clientes de este segmento al Banco propiamente tal.

En este sentido, durante 2016 se dieron pasos muy importantes al iniciar la segunda etapa del proceso que implica dar la bienvenida al Banco a cuarenta mil clientes Banefe. Ellos fueron incorporados asociados a un muy buen plan y con todos los beneficios de productos que brinda Santander. Asimismo, la habilitación de los Espacios Banefe -todos con un alto estándar de calidad- siguió su marcha, registrando a diciembre de 2016 la existencia de 57 de estos espacios contra 24 sucursales tradicionales.

#### NEOCRМ

Para cumplir con los desafíos que plantea la nueva estrategia de atención de Banco Santander, NEOCRM ha jugado un rol clave. Esta herramienta de inteligencia de negocios, lanzada en 2012, ha sido la base para profundizar el conocimiento de los clientes, mejorar la efectividad comercial y los niveles de satisfacción mediante una respuesta más adecuada a sus necesidades.

Santander está dejando atrás el modelo carterizado y el cliente es reconocido como tal en cualquier sucursal o canal donde interactúe con el Banco, y por cualquier ejecutivo que lo atienda. Para ello NEOCRM contiene la información unificada del cliente y

la pone a disposición del gestor o ejecutivo de cuentas. El desarrollo del *big data* le permite a este acceder a un completo historial del cliente y entregarle una respuesta que calza adecuadamente con sus expectativas y necesidades.

La excelencia operativa del ejecutivo está respaldada por una sistemática comercial que también se ha ido ajustando a los nuevos requerimientos a través de intensos programas de capacitación destinados a entregar las habilidades y competencias que requiere la nueva relación con el cliente. Ejemplo de ellos son los nuevos roles definidos para los equipos que trabajan en el Work Café: atender, visitar y llamar, pasos clave en la nueva relación con el cliente, a través de un estilo simple, personal y fair.

#### Evaluación de conocimientos

A mediados de diciembre, 2.300 ejecutivos de Banca Personas, Select, Pymes y Universidades, además de agentes y jefes de plataforma, participaron en una evaluación masiva que buscó testear el nivel de dominio en materias como financiamiento, inversiones, calidad, riesgo, productos y educación financiera, entre otras.

El objetivo de esta medición, liderada por Banca Comercial, es que los equipos de la red de sucursales tengan un conocimiento estandarizado de los productos que el Banco comercializa, para atender y asesorar adecuadamente al cliente frente a sus necesidades financieras y no financieras. Los resultados obtenidos permitirán adecuar los procesos de formación y capacitación en pos de una cultura SPF.

## Transformación digital

La forma de vinculación de los clientes con el Banco está cambiando definitivamente. Hasta hace algunos años, la relación entre ambos era presencial y se daba exclusivamente en las sucursales. Sin embargo, en la última década la irrupción de la tecnología amplió las posibilidades de contacto, obligando a reformular el negocio.

Hoy en día los canales digitales presentan amplias ventajas por su simplicidad de procesos, eficiencia, productividad y rentabilidad. Asimismo, los clientes digitales presentan una mayor tasa de vinculación y una mejor satisfacción neta, de ahí la relevancia de que los nuevos clientes sean nativos digitales desde el inicio.

En este contexto, la transformación multicanal del modelo comercial es una de las prioridades estratégicas de Banco Santander. A ello apunta el robustecimiento e integración de la banca digital: Home Banking, Office Banking, App y Web Mobile.

Dado lo anterior, uno de los cuatro grandes objetivos de las áreas de negocio del Banco es impulsar la banca digital y mejorar la experiencia del cliente. Esto se está realizando a partir de cuatro condiciones\_

1

**Mobile first\_** los desarrollos e innovaciones que plantea el Banco se orientan hacia la movilidad, lo que significa diseñar primero para la plataforma móvil y después adaptarla a otros equipos. En Chile, el 78% de los accesos a Internet se realizan desde un teléfono celular. La movilidad y las múltiples funcionalidades que permiten los *smarthpones* dan pie a una suerte de extensión de la sucursal, abriendo una oportunidad para generar una nueva relación con el cliente, más cercana y personalizada, ofreciendo servicios que antes eran impensables.

2

**Omnicanal\_** canales completamente integrados que ofrezcan una experiencia uniforme al cliente sin importar que opere por un canal digital, una sucursal o por VOX, y que sea el cliente quien decide por dónde empieza y por dónde termina.

3

**Contextual, personalizado y relevante\_** oferta en el contexto del cliente, dónde y cuándo lo requiera, entregándole productos y servicios específicos para sus necesidades.

4

**Full transaccional y 100% digital\_** realizar todo tipo de transacciones y operaciones, no solo financieras, sin intervención de personas a mitad del proceso.

El resultado de esta estrategia es elocuente. Los clientes digitales (aquellos que usan al menos uno de los cuatro canales digitales) pasaron de 836 mil en 2014 a más de 966 mil en 2016, lo que implica un 7,0% de crecimiento anual promedio, alcanzando así a un 25,0% de la base de clientes operando digitalmente.

## Iniciativas digitales

El trabajo para lograr una Banca Digital omnicanal, contextual, no sólo financiera y full transaccional ha derivado en importantes desarrollos que buscan impactar positivamente en el servicio al cliente. Entre ellas destacan\_

- **Neo Click\_** herramienta de transaccionalidad que permite cursar créditos de consumo de manera presencial y en VOX, con evaluación de riesgo en línea y abonos inmediatos. También posibilita el aumento de cupos de línea de crédito y tarjeta de crédito.
- **123 Click\_** es el primer producto 100% digital de punta a punta. Permite a los clientes gestionar con simpleza un crédito de consumo en sólo tres pasos, a través de la página web o la App. Al tratarse de créditos ya aprobados el dinero se abona inmediatamente en las cuentas corrientes de los clientes. Al cierre del año representaba el 28% de las operaciones de consumo en cuotas individuos y el 10% de la venta bruta de créditos de consumo de individuos.
- **CJ Multioferta en App y Web\_** producto único en el mercado que permite evaluar en línea a los clientes, subir documentación y realizar ofertas para que las acepte, firme y obtenga en el acto el abono de un préstamo, aumento de su línea de crédito y/o cupo de su tarjeta de crédito en moneda nacional y en dólares.
- **App y Web de Reclamos\_** se pueden realizar reclamos por canales remotos en forma simple y con trazabilidad del estado de la solución. Santander es el primer banco en Chile en habilitar esta funcionalidad en su App.
- **Notificaciones Push en App\_** informa a los clientes, a través de un sistema de mensajes de texto a los teléfonos celulares, las compras, avances y giros en cajeros automáticos con sus tarjetas de crédito o débito. Permite un mayor control de los gastos y genera más seguridad al posibilitar la detección de posibles fraudes.
- **Inversiones en App\_** los clientes pueden contratar y dar de baja productos de inversión directamente en la App.
- **Seguros en App\_** se disponibilizan los seguros contratados por el cliente, y además lo habilita para contratar seguros desde el celular, un novedoso producto en el mercado.
- **Autocompara Seguros Online en Web\_** herramienta para clientes y no clientes que permite comparar los costos de un seguro automotriz entre diversas compañías y escoger la alternativa más conveniente.
- **Cierre de cuenta corriente en Web\_** funcionalidad que se autogestiona en tres minutos y que apunta a ser un banco más fair con los clientes.
- **Carpeta virtual\_** este servicio permite atender *online* a los clientes gestionando sus solicitudes de documentos tales como certificados, copias de escrituras, pagarés, contratos, etc.

Otra novedad es la App segmentada, que permite ofertas de valor diferenciadas. Entre sus principales beneficios están las campañas relacionales, la comunicación directa, el potencial de negocios, su carácter personalizado por tipo de cliente y la mejor experiencia de usuario.

Durante 2016, la usabilidad del canal App creció un 75% en clientes usuarios, llegando a 350 mil, cifra equivalente al 40% de los clientes cuentacorrentistas. Las operaciones mensuales a través de esta plataforma alcanzaron los cinco millones de transacciones. Web Mobile y App cuentan con 506 mil usuarios.

## Integración de canales

Los canales complementarios tienen un rol importante en la transformación comercial. Nacieron como un apoyo a los canales tradicionales y hoy son parte relevante de la estrategia de omnicanalidad y de la evolución de la calidad de servicio.

Ejemplo de ello es VOX, canal que tuvo un desarrollo importante durante 2016, luego de cambiar su modelo de atención a un sistema 24/7 para todos los segmentos de clientes, lo que antes operaba solo para el segmento Select. De esta forma se busca mejorar la contestabilidad y la satisfacción de clientes. El promedio de llamadas por noche durante la semana es de 400, mientras que los fines de semana se eleva a 500, lo que refleja el impacto de la medida. Cada seis meses promedio, 50% de los clientes cuentacorrentistas del Banco Santander hace uso de la atención telefónica de VOX. Mensualmente son recibidas un millón de llamadas.

Este *call center* fue reforzado a través de VOX Quilín, el centro de llamados más avanzado del país, que inició sus operaciones a comienzos de 2016. Gracias a esto se ha consolidado el sistema de derivación telefónica que garantiza la cobertura de los requerimientos y consultas que hacen los clientes a sucursales. Este año se implementó en todas las redes alcanzando niveles de resolución que llegaron al 80% de las llamadas.

La integración de canales y la facilidad que esto entrega a los clientes ha permitido, por ejemplo, que el 75% de los aumentos de cupo de línea y el 65% del aumento de cupo de tarjetas de crédito solicitados a través de NEO CLICK se realicen por el *call center*.

Otro desarrollo importante para la calidad de servicio llegó de la mano de los Work Café. Se trata de los ATM's depositarios que permiten depositar dinero en efectivo y también documentos a través del sistema de autoatención. A diciembre de 2016, el Banco contaba con doce cajeros depositarios operativos, incluyendo los del Work Café.

A diciembre de 2016, Banco Santander contaba con un parque de 1.295 cajeros automáticos, con una cuota de mercado del 17,0%.

## CREACIÓN DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

### Estructura accionaria

El capital básico de Banco Santander al 31 de diciembre de 2016 estaba dividido en 188.446.126.794 acciones de serie única, sin preferencia de ningún tipo. El principal accionista es Grupo Santander, con un 67,18% de la propiedad. Las acciones del Banco transan en la Bolsa de Comercio de Santiago y en el New York Stock Exchange (NYSE) como ADRs (American Depositary Receipts). Al cierre del ejercicio, la acción de Santander Chile se transaba en \$ 37,26 (US\$ 21,87 por ADR).

### Evolución de la acción

El mercado accionario durante 2016 estuvo marcado por tres factores fundamentales\_

1. Las perspectivas de una economía local que debería ir de menos a más
2. El impacto de la subida de tasas de interés por parte de la FED de EE.UU.
3. Los posibles impactos del Brexit en la economía mundial.

A pesar de la incertidumbre y volatilidad de los mercados, las principales plazas bursátiles en el mundo mostraron buenos avances. La Bolsa de Comercio de Santiago no fue una excepción logrando un retorno total (apreciación de la acción más dividendos) de 12,8% en el año.

En esta línea, las acciones bancarias nacionales alcanzaron atractivos retornos. En el caso de Banco Santander Chile, el entorno inmediato en el que debió desenvolverse el Banco fue positivo, al punto que hubo una importante demanda externa por las acciones del Banco, debido a que el mercado vio con optimismo cómo evolucionaban su estrategia y resultados.

Con todo, Santander creó valor por US\$ 1.600 MM para sus accionistas gracias a un incremento del 17,2% en el valor de la acción. Sumando el dividendo pagado durante el año, que corresponde al 75% de las utilidades del ejercicio 2015 por un monto de \$1,78649813 por acción -un 25% superior al dividendo pagado el año anterior-, el retorno total percibido por los accionistas alcanzó un

23,8%, cifra que se compara con el 12,8% para el IPSA y el 20,7% para el promedio de los bancos que transan en la Bolsa de Comercio de Santiago.

En términos de valorización, el Banco mantuvo su sitial entre los bancos más valorados en el mundo, transándose al cierre del año con una relación precio/valor libro de 2,5 veces, muy superior al promedio de las acciones bancarias en distintas latitudes. Los altos múltiplos a los que se transa la acción del Banco reflejan el optimismo en relación a las perspectivas sobre el desempeño futuro de la institución, así como la valoración que realiza el mercado a la estrategia y visión de la administración.

Cabe destacar además que durante 2016 fue lanzado el programa de reinversión de dividendos orientado a los accionistas *retail* de Banco Santander. El programa ofrece reinvertir los dividendos que perciben por sus acciones Santander Chile, en acciones del propio banco sin gastos ni comisiones por el servicio.

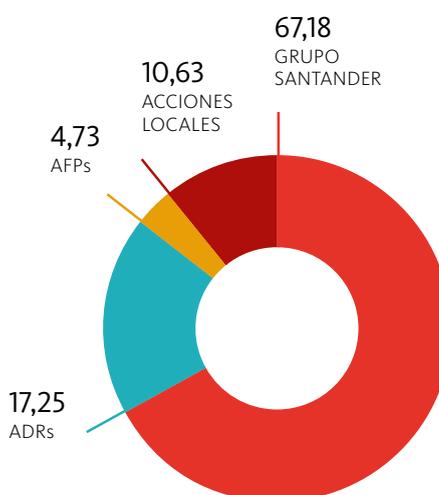
### VEINTE AÑOS EN NYSE

Banco Santander Chile cumplió veinte años desde que comenzara a transar sus acciones en Estados Unidos, el 1 de julio de 1996. El Banco celebró este hito liderando el tradicional toque de campana en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), dando así inicio a las cotizaciones en Wall Street. NYSE es el principal mercado accionario de Estados Unidos, cuya ceremonia de apertura es uno de los eventos más vistos en el mundo al concentrar la atención de millones de personas diariamente. Durante los 20 años en Estados Unidos, la acción se ha valorizado en un 710% en pesos, mientras que en dólares esa valorización es del orden de 441%.

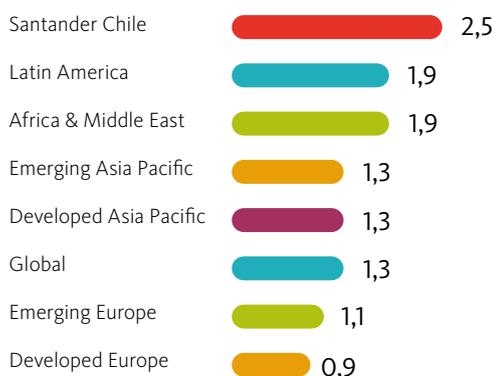
### Política de dividendos

La política de dividendos del Banco es repartir al menos un 30% de las utilidades del ejercicio, conforme a la norma vigente sobre dividendos dispuesta en la Ley de Sociedades Anónimas y la Ley General de Bancos.

### Estructura accionaria (%)

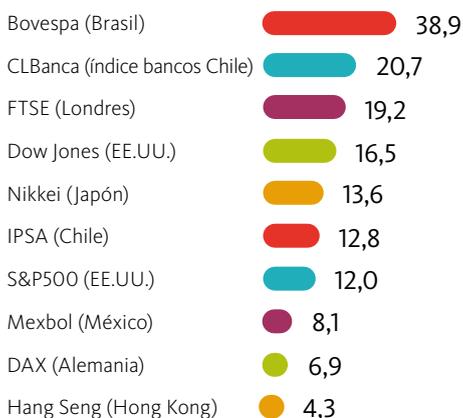


### Múltiplo precio/valor libro (veces)



Fuente: J.P. Morgan, Global Valuation Matrix, Jan 2017.

### Retorno total<sup>1</sup> varias bolsas globales (%)



1. Considera variación de la acción más dividendos en 2016.



### Principales accionistas Banco Santander (al 31 de dic. 2016)

RAZÓN SOCIAL O NOMBRE ACCIONISTA	ACCIONES	%
Santander Chile Holding S.A.	66.822.519.695	35,46
Teatinos Siglo X XI Inversiones S.A.	59.770.481.573	31,72
<b>Grupo Santander</b>	<b>126.593.001.268</b>	<b>67,18</b>
The Bank of New York Mellon (ADRs)	34.800.933.671	18,47
Banco de Chile por cuenta de terceros	5.235.579.608	2,78
Itaú-Corpbanca por cuenta de inversionistas	4.521.655.691	2,40
Banco Santander por cuenta de inversionistas extranjeros	2.336.634.868	1,24
AFP Provida S.A.	2.185.932.652	1,16
AFP Habitat S.A.	1.543.636.939	0,82
AFP Capital S.A.	1.413.781.941	0,75
AFP Cuprum S.A.	1.300.777.210	0,69
Banchile Corredores de Bolsa	721.136.185	0,38
Santander Corredores de Bolsa Limitada	537.320.712	0,29
BTG Pactual Chile S.A. Corredores de Bolsa	314.672.478	0,17
AFP Planvital S.A.	274.074.555	0,15
AFP Modelo S.A.	272.654.700	0,14
Larraín Vial S.A. Corredora de Bolsa	268.374.874	0,14
Corpbanca Corredores de Bolsa S.A.	257.908.116	0,14
Bci Corredor de Bolsa S.A.	221.582.122	0,12
Banco Santander - HSBC Bank PLC London	163.230.145	0,09
Valores Security S.A. Corredores de Bolsa	161.189.674	0,09
Inversiones Antares S.A.	134.122.227	0,07
Soc. Adm. de Fdos. de Cesantía de Chile I	122.840.384	0,07
Aberdeen Chile Fund, Inc.	119.939.987	0,06
Bice Inversiones Corredores de Bolsa S.A.	104.941.103	0,06
Fondo Mutuo Etf It Now Ipsa	91.387.340	0,05
MCC S.A. Corredores de Bolsa	68.071.083	0,04
MBi Arbitrage Fondo de Inversión	63.724.029	0,03
Banchile Administradora General de Fondos S.A.	63.411.511	0,03
Fondo Mutuo Security Chile Long-Short	63.145.539	0,03
Tanner Corredores de Bolsa S.A.	63.133.258	0,03
Otros 11.540 accionistas	4.427.332.924	2,35
<b>TOTAL</b>	<b>188.446.126.794</b>	<b>100,00</b>

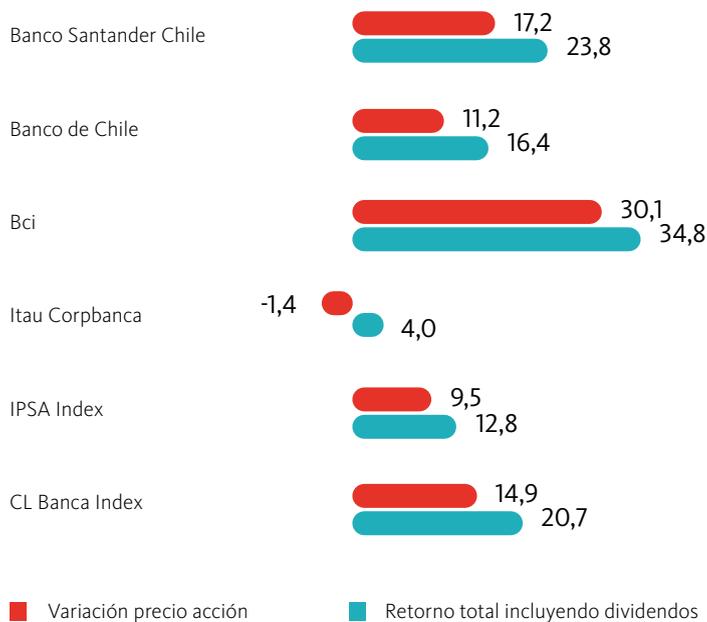
### Indicadores bursátiles

	2016	2015	VAR. 16/15
Precio acción (\$)	37,3	31,8	17,2%
Precio máximo acción (\$)	38,1	34,8	9,4%
Precio mínimo acción (\$)	29,1	29,5	(1,4%)
Precio ADR (US\$)	21,9	17,6	24,0%
Precio máximo ADR (\$)	23,5	22,6	3,8%
Precio mínimo ADR (\$)	16,0	17,4	(8,1%)
Acciones (millones)	188.446,1	188.446,1	0,0%
Utilidad por acción (\$)	2,51	2,38	5,2%
Utilidad por ADR (US\$)	1,50	1,35	11,5%
Dividendo por acción (\$)	1,75	1,41	24,5%
Dividendo por ADR (US\$)	1,08	1,14	(5,7%)
Payout (%)	75,0	60,0	N.A.
Valor libro por acción (\$)	15,38	14,67	4,8%
Valor libro por ADR (US\$)	9,22	8,30	11,1%
Precio bolsa / utilidad por acción (veces)	14,9	13,3	N.A.
Precio bolsa / valor libro (veces)	2,4	2,2	N.A.
Patrimonio bursátil (MMUS\$)	10.303,3	8.310,5	24,0%
Volumen promedio (miles de acciones)	208.064	230.120	(9,6%)
Volumen promedio (MMUS\$)	10,3	11,5	(10,8%)
Retorno total (incluido dividendos) en pesos	22,7%	9,0%	+ 1.373 PB
Retorno total (incluido dividendos) en dólares	24,0%	(21,0%)	+ 5.040 PB

### Evolución comparada de la acción 2016



### Rentabilidad acciones bancarias chilenas 2016 (var. % en pesos)



### Clasificaciones de riesgo

Banco Santander es una de las empresas privadas con mejor clasificación de riesgo en Latinoamérica y los mercados emergentes.

#### Clasificaciones internacionales

En la actualidad son tres las empresas que clasifican a Banco Santander: Moody's, Standard and Poor's y Fitch Ratings. S&P y Fitch mantienen perspectivas negativas, mientras que Moody's mantiene perspectivas estables.

MOODY'S	RATING
Depósitos bancarios	AA3/P-1
BCA	A3
BCA ajustado	A3
Bonos senior	AA3

STANDARD AND POOR'S	RATING
Clasificación de largo plazo moneda extranjera	A
Clasificación de largo plazo moneda local	A
Clasificación de corto plazo moneda extranjera	A-1
Clasificación de corto plazo moneda local	A-1

FITCH	RATING
Clasificación de largo plazo moneda extranjera	A+
Clasificación de largo plazo moneda local	A+
Clasificación de corto plazo moneda extranjera	F1
Clasificación de corto plazo moneda local	F1
Rating de viabilidad	A+

#### Clasificaciones nacionales

Los accionistas del Banco han nombrado a las firmas Fitch Rating Ltda. y Feller Rate Clasificadora de Riesgo Ltda. para clasificar los instrumentos de oferta pública emitidos por la institución, lo que se detalla en el siguiente cuadro.

LOCAL	FITCH RATINGS	FELLER RATE
Acciones	1CN1	1CN1
Corto plazo	N1+	N1+
Largo plazo	AAA	AAA
Bonos hipotecarios	AAA	AAA
Bonos senior	AAA	AAA
Bonos subordinados	AA	AA+

# GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE PROVEEDORES

Santander construye relaciones con sus proveedores basadas en la ética, la transparencia y el respeto mutuo, velando por la optimización económica y asegurando la calidad de los servicios entregados a los clientes. Además, para el Banco el desarrollo sostenible de los proveedores forma parte de la preocupación por la cadena de valor. Por ello, se ha esforzado en\_

- Adherir a los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, lo que implica que los contratos con proveedores incluyen una cláusula que establece el compromiso a respetar y cumplir los principios.
- Mantener el sello ProPyme entregado por el Gobierno de Chile, práctica que demuestra el compromiso con los proveedores Pyme de pagar en un plazo máximo de 30 días desde la recepción de sus facturas.

- Velar por el cumplimiento de la Política Corporativa de Derechos Humanos en este ámbito.
- Mantener un alto porcentaje de proveedores locales en pro del empleo local.

## Relacionamiento

El Banco ha desarrollado actividades específicas para sus proveedores con el objetivo de relacionarse y comunicarse con ellos, más allá de la propia relación existente con los funcionarios designados como gestores del servicio. Es así como desde hace 16 años lleva a cabo ceremonias de premiación que distinguen a los mejores proveedores, evaluando variables como: entrega de productos y servicios de alta calidad, innovación, mitigación de riesgos, prácticas con sus funcionarios y sanidad financiera

## Control y criterios sostenibles

La Política de Proveedores de Santander incluye variables éticas, sociales y ambientales, y establece un control riguroso de los riesgos que puedan producirse como consecuencia de la actividad del proveedor, factores que son determinantes en los procesos de homologación.

La gestión, en tanto, se estructura según el Modelo Corporativo de Acuerdo con Terceros y Control de Proveedores, que establece una metodología común para los procesos de selección, homologación y evaluación. También monitorea el desempeño en cuanto a objetividad, transparencia y cumplimiento de las normas de conducta que aplican a colaboradores y proveedores.

Una parte importante de la gestión se realiza a través del Comité de Proveedores, el que sesiona quincenalmente y está integrado por representantes de varias áreas del Banco. Este monitorea la entrega de los servicios y asegura la suficiencia de los mecanismos de control de los riesgos asociados a la gestión de proveedores. Para ello, se designaron cerca de 150 gestores del servicio, los que informan periódicamente sobre la marcha de la gestión y las posibilidades de mejora en este ámbito, facilitando mejores decisiones de cara a proveedores.

Además se cuenta con una plataforma digital, que garantiza procesos de licitación transparentes y auditables, según lo establecen los principios que rigen este ámbito.

Nº de proveedores por nivel de facturación <sup>1</sup>	2013	2014	2015	2016
MM\$ 600	63	64	124	90
MM\$ 180 < MM\$ 600	83	92	137	94
MM\$ 30 < MM\$ 180	206	170	101	140
Total	321	326	362	324

Gestión por concepto de gasto (%) <sup>1</sup>	2016
Tecnología	37%
Operaciones	40%
Publicidad y marketing	2%
Inmuebles	14%
Personal	2%
Descentralizado	3%
Institucionales	1%

Gestión de proveedores	2013	2014	2015	2016
Nº de proveedores (Base prov. fact. > MM\$ 30 <sup>2</sup> )	573	573	630	737
Facturación anual (MM\$)	293 mil	413 mil	414 mil	411 mil
Proveedores locales	97%	98%	94%	95%
Proveedores evaluados	321	326	362	324

1. Solo proveedores evaluados 2016 / 2. En 2015 se corrigió la definición del rango (MM\$ 30 en vez de MM\$ 5).

## NUESTRO COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

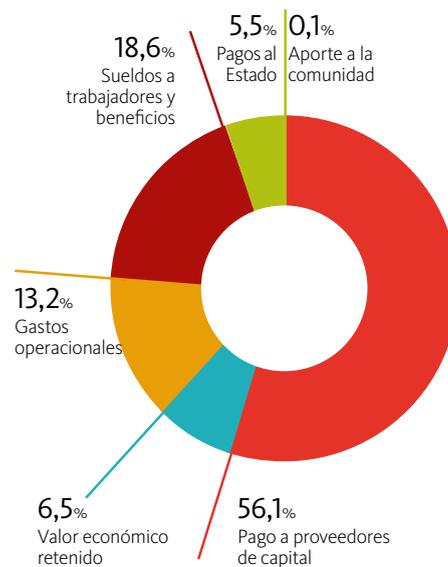


Capitalizando uno de los grandes hitos diferenciadores de Santander en el ámbito del aporte a la sociedad -la educación-, la Estrategia de Sostenibilidad enfatiza, promueve e impulsa esta herramienta, ya que considera que constituye una de las principales vías mediante la cual las personas pueden acceder a nuevas y mejores oportunidades para progresar.

Con este objetivo, se ha concentrado en desarrollar los siguientes ejes\_

- 1 Educación financiera
- 2 Educación escolar de calidad
- 3 Educación superior

### Valor económico generado y distribuido 2016



### Midiendo el impacto

Para dimensionar, analizar y mejorar la contribución que el Banco realiza a la sociedad a través de sus programas de inversión en la comunidad, desde 2015 se están contabilizando estos indicadores en términos de personas ayudadas. Para establecer a estos "beneficiarios", se aplica una metodología corporativa que identifica una serie de principios, definiciones y criterios que permiten contabilizarlos de manera consistente.

### Nuevo sitio web de sostenibilidad

Enmarcada en la Política de Sostenibilidad de Santander, presenta los distintos proyectos impulsados por el Banco que contribuyen al desarrollo y al crecimiento económico, social y sostenible del país.

El sitio, al que se puede ingresar desde el home de Santander.cl, aúna varias secciones: un botón de actualidad reúne noticias

destacadas del Banco en esta área y ofrece la posibilidad de descargar las memorias y las distintas ediciones del *newsletter* Santander Comprometidos. También da cuenta de lo que se está llevando a cabo en materia de educación financiera y de educación superior, sus políticas en gestión ambiental, de relación con sus proveedores y los beneficios que otorga a sus empleados.

## Compromiso con la educación superior

El **Programa de Apoyo a la Educación Superior (PAES)**, llevado adelante por Santander a nivel global, prepara a los profesionales del futuro en el contexto de la globalización. Con este fin, propicia experiencias internacionales que les permitan ampliar su visión del mundo y adquirir nuevas herramientas para colaborar en el desarrollo de la sociedad.

El PAES mantiene una colaboración activa con 52 instituciones académicas chilenas y, desde hace 19 años, sostiene acuerdos de este tipo con 1.200 universidades e instituciones académicas de todo el mundo.

En 2016, esta iniciativa benefició en Chile a 461 alumnos y profesores, que cursarán estudios de educación superior en instituciones de Estados Unidos, Portugal, China, España, Italia, México, Brasil, Argentina, entre otros países. También cabe destacar el otorgamiento de becas para hacer prácticas en empresas pequeñas y medianas. Lanzado en 2015, ofrece un doble beneficio: por una parte, los jóvenes conocen la realidad de las Pymes y, por otra,

ofrece a estas la oportunidad de contar con el aporte de habilidades y conocimientos que muchas veces no podrían financiar.

Un hito relevante en este ámbito fue ampliar el conocimiento del PAES entre los jóvenes estudiantes. Para ello se aumentó la comunicación en los soportes digitales internos y externos, por ser los principales canales de contacto de los estudiantes.

Además, se realizó la primera versión de Santander Becas *Awards*, un evento joven, festivo y moderno, que se transformó en un espacio de colaboración para compartir experiencias en torno a las becas, las universidades, los programas y las ciudades de estadía.

### En pro de la ciencia y la tecnología

Santander también apoya e impulsa el emprendimiento en el ámbito científico y tecnológico, por ser estas áreas generadoras de cambios y promotoras de la innovación. Durante el año, se concretaron dos importantes programas.

217

becas estudiantes Iberoamérica

58

becas jóvenes profesores Iberoamérica

123

becas libre elección

61

becas prácticas Pyme

2

becas premio investigación

Proyecto	Brain Chile	Premio a la investigación científica universitaria
<b>Origen</b>	Fue creado para impulsar iniciativas basadas en aplicaciones de ciencia y tecnología se conviertan en un emprendimiento. Está organizada por Santander y el Centro de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.	Este premio se ha constituido en un referente y estímulo para promover el desarrollo de la ciencia en beneficio de la salud. Cabe mencionar que en 2013 la primera versión del premio se enfocó en el campo de investigación del cáncer, en 2014, en la obesidad y su impacto en la salud de los chilenos, mientras que en 2015 el tema fue la hipertensión arterial, dislipidemias y enfermedades cardiovasculares.
<b>Premiación</b>	La segunda versión del programa -y la primera realizada a nivel nacional- recibió 135 postulaciones de más de 35 instituciones de educación superior. El proyecto ganador -y que se llevó la mayor cantidad de inversión de BRAIN Chile 2016- fue Nutrisato, alcanzando un total de \$ 6.350.000. La iniciativa ganadora fomenta un fertilizante bioestimulante que mejora los suelos y estimula el crecimiento vegetal (hojas, frutos y flores), cuidando el medio ambiente, beneficios que se traducen en un mayor rendimiento para el productor agrícola a un menor precio. Se espera que la iniciativa ganadora sea lanzada al mercado durante el primer semestre de 2017.	Este año, el desafío estaba puesto en torno a la temática de "Neurociencia, enfermedades neurológicas y psiquiátricas". Nueve universidades -cinco de regiones y cuatro de Santiago- enviaron un total de 23 postulaciones. En la categoría senior, ganó la investigadora Úrsula Wyneken, de la Universidad de Los Andes. En tanto, en la categoría joven, resultó premiado Claudio Hetz, investigador de la Universidad de Chile.

## Apoyando el desarrollo académico

Junto a lo anterior, Santander realiza aportes para impulsar y fomentar el avance de los establecimientos en distintos ámbitos. En 2016, algunos de estos apoyos se tradujeron en el financiamiento de actividades culturales, académicas y científicas.

### Universia

Se trata de una red internacional en la que participan 1.407 universidades -la más grande del mundo en este ámbito- y que cuenta con el mecenazgo de Banco Santander desde sus inicios. En Chile, está aliada a 60 instituciones de educación superior, las que representan a un 88% de esta comunidad.

El objetivo de Universia es promover el cambio y la innovación a través de una plataforma de productos y servicios para la comunidad universitaria y las empresas. También aspira a actuar como agente de cambio, ayudando a las universidades a desarrollar proyectos compartidos y generar nuevas oportunidades para la comunidad universitaria, atendiendo a la demanda del entorno empresarial e institucional y con criterios de eficiencia económica y rentabilidad.

Para ello desarrolla dos líneas de acción\_

- 1 Proyectos académicos que promueven el conocimiento y la investigación.
- 2 Servicios universitarios para fomentar las prácticas y el primer empleo, identificar las necesidades de formación y aplicar herramientas de marketing.

En el contexto del primer eje, una de las actividades más destacadas del año fue el XIV Encuentro de Rectores de Universidades, donde se abordó la nueva Ley de Educación Superior y se reflexionó sobre su visión, institucionalidad, marco regulatorio, calidad y financiamiento. Participaron rectores de universidades públicas y privadas, y también de institutos profesionales de todo el país.

En cuanto al segundo eje, Universia llevó a cabo las siguientes actividades\_

- 17.933 alumnos de educación superior hicieron el curso de Inserción Laboral, que forma parte de la malla académica de quince universidades y/o institutos profesionales. Desde su implementación a mediados de 2014, se han capacitado 41.671 estudiantes en temas de previsión, salud, contratos laborales y seguros, entre otros.
- Aportó contenidos de valor a la Banca Select y gestionó un programa de cursos dirigidos a clientes Pymes de Banco Santander, con un total de mil trescientas personas capacitadas en forma presencial y virtual.
- Realizó el sexto Encuentro de Postgrados, en la que se reunieron 32 instituciones de educación superior chilenas y extranjeras para dar a conocer toda su oferta académica de especialización (más de tres mil programas de doctorado, magíster, diplomados, postítulos y cursos). El encuentro, organizado en conjunto con Trabajando.com, congregó a más de 1.600 interesados.
- Se gestionaron 68.921 primeros empleos para recién titulados, y 477.361 empleos en total a través de la comunidad laboral Trabajando.com.



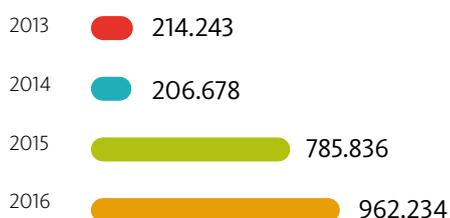
## Educación financiera

Entendiendo que la salud financiera de las personas repercute directamente en su calidad de vida, Banco Santander ha creado programas e impulsa acciones concretas para entregar herramientas que contribuyen al conocimiento financiero de las personas y a la disminución de las brechas de información.

Así, desde 2013 existe **Sanodelucas**, un robusto programa de educación financiera que, a partir de una plataforma digital e interactiva, ofrece información adecuada a las distintas necesidades (personas y Pymes).

Los resultados de estos esfuerzos se pueden ver en el gráfico, que refleja el notorio aumento de visitas en la página de Sanodelucas\_

### Evolución visitas



Además del diseño e implementación de proyectos que enseñan la correcta administración de las finanzas personales, la preocupación de Banco Santander por la educación financiera se manifiesta en la relación diaria entre los ejecutivos y sus clientes, ofreciendo siempre productos a la medida de sus necesidades.

### Programa de Educación Financiera en la Escuela

Con el objetivo de reforzar el eje de la educación financiera, Banco Santander y el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile presentaron un nuevo proyecto en este ámbito, que se construye sobre la base de tres iniciativas. La primera de ellas es la promoción de la educación financiera en la etapa escolar a través de un curso semipresencial en el que participaron 104 directores de establecimientos educacionales municipales, particulares subvencionados y particulares de todo el país. Este curso permitió a los participantes generar trabajos colaborativos entre los alumnos de sus establecimientos, para desarrollar competencias en el ámbito financiero.

En agosto se dieron a conocer los resultados del segundo hito de este programa, una encuesta nacional para contar -por primera vez en el país- con información sobre el nivel de conocimiento de profesores y directivos escolares sobre conceptos financieros y las percepciones sobre cuán capacitados e interesados están en enseñar a sus estudiantes estas temáticas.

El Programa de Educación Financiera en la Escuela cerró el año con la premiación de un concurso de educación financiera, "Las lucas se educan", abierto a toda la comunidad escolar del país, para buscar y destacar iniciativas para reducir el analfabetismo financiero y fomentar la educación financiera en Chile. Entre los 251 proyectos participantes, resultó ganadora la "Gymkana Financiera", una plataforma web que enseña conceptos financieros. Los premiados recibieron 5 millones de pesos, de los cuales 3/5 están destinados a la implementación del proyecto en colegios.

### Mes de la Educación Financiera

Durante octubre, la industria financiera nacional celebró esta fecha, ocasión en la que Santander Chile estuvo presente en diversas actividades e iniciativas. Una de ellas fue la III Feria de Educación Financiera, organizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), instancia en la que el Banco recibió un reconocimiento por su aporte en esta materia. Además, el Banco entregó a la SBIF los resultados de la Encuesta Nacional de Educación Financiera en la Escuela, realizada por el Centro de Políticas Públicas de la UC, la que forma parte del programa de educación financiera que lideran ambas organizaciones.

962.234

visitas en sanodelucas.cl

723.601

usuarios

42.800

me gusta en la página de Sanodelucas en Facebook





### Educación escolar de calidad

Tal como lo ha establecido la empresa en su Política de Sostenibilidad, la educación es clave para poder optar a un mejor desarrollo futuro. Por ello, Banco Santander quiere abordar con mayor énfasis la inequidad de origen, impulsando la educación de calidad en entornos vulnerables para contribuir a igualar la cancha y generar oportunidades de progreso.

En 2016 tuvieron lugar las siguientes iniciativas:

- Voluntariado corporativo, charlas magistrales y tutorías
- Becas de excelencia académica (ver "La meritocracia" en pg. 88)
- Prácticas sociales (ver tutorías en pg. 109)

### Voluntariado corporativo

El voluntariado corporativo forma parte de la Política de Sostenibilidad de Banco Santander (ver más en pg. 89). Para llevar a cabo estas acciones y colaborar con la sociedad desde distintos ámbitos, Santander ha venido trabajando en conjunto con TECHO Chile y Fundación Belén Educa. Así, ayuda a ofrecer viviendas a familias y comunidades con necesidades, e impulsar la educación de calidad.

Es importante consignar que durante 2016 se reestructuraron estas iniciativas, por lo que durante el ejercicio reportado se registraron menos actividades en este ámbito.

### Fundación TECHO Chile

Santander colabora con TECHO Chile para fomentar la habitabilidad y mejorar la calidad de vida de las familias y comunidades con este tipo de necesidades.

Además, está presente en todas las campañas de emergencia (ver destacado en pg. 109).

Otras acciones\_

- Además de ayudar a sumar nuevos socios para esta ONG, Santander apoyó a 1.300 voluntarios universitarios y secundarios. Estos partieron a cinco regiones del país a colaborar en la construcción de 20 proyectos comunitarios de campamentos y viviendas progresivas para la Región de Coquimbo. El apoyo del Banco se tradujo en equipamiento para los voluntarios, alimentación y un seguro para cada uno de ellos.
- También cabe mencionar la construcción de una multicancha en la Villa General Bernales, comuna de Puente Alto, con el fin de generar un espacio de encuentro, colaboración y distracción.

En 2016 Banco Santander volvió a integrar el Dow Jones Sustainability Chile Index (DJSI Chile), indicador reconocido a nivel mundial y del que solo participan las empresas líderes en sostenibilidad. En esta segunda versión a nivel país, el Banco superó el desempeño 2015: subió su puntaje y superó el promedio en las dimensiones económica y social.

### Actividades voluntariado TECHO Chile

Comuna/ ciudad	Peñaflor	Puente Alto	Osorno	Antofagasta
<b>Sector</b>	Campamento Cerro La Virgen	Villa General Bernales	Sede campamento Rahue Alto - Comité Mujeres Unidas	Sede campamento Chile Nuevo
<b>Nº beneficiados</b>	15 familias	127 familias	42 familias	56 familias
<b>Aportes</b>	Instalación de copas de agua en las quince casas y en la sede comunitaria	Hermosamiento del entorno de la multicancha	Construcción de una sede comunitaria	Construcción de una sede comunitaria
<b>Nº voluntarios</b>	115	44	30	15



### Fundación Belén Educa

Santander apoya a esta iniciativa porque considera que el fomento de la educación constituye un rol esencial en los esfuerzos por emparejar la cancha.

Otras actividades\_

- Por decimotercer año consecutivo, se becó a ex estudiantes de Belén Educa que se destacaron por su rendimiento escolar, compromiso, liderazgo, responsabilidad y por su aporte a la comunidad durante el año 2015. En la ocasión, fueron premiados tres estudiantes, lo que se suma a los 43 jóvenes becados en los años de existencia de la Fundación.
- En febrero pasado, 33 ex alumnos de los colegios Cardenal Carlos Oviedo Cavada y Cardenal José María Caro (de la red Belén Educa) finalizaron su práctica profesional que les permite vincularse al mundo laboral entregando apoyo a diversas áreas del banco.
- Para promover el conocimiento de los conceptos del rubro bancario, Santander llevó a alumnos de la Fundación para que participaran de la III Feria Interactiva organizada por la SBIF con motivo del Mes de la Educación Financiera.

El compromiso de Santander con el desarrollo de la sociedad va más allá de las iniciativas establecidas, por lo que cada vez que el país vive una situación de emergencia, el Banco realiza algún tipo de actividad o esfuerzo extra para ir en ayuda de los damnificados.

Así, Santander apoyó a TECHO en diciembre 2016 para reconstruir el campamento Las Totoras en Quilicura, cuyas 57 mediaguas fueron destruidas totalmente por un incendio.

A comienzos de 2017, y a raíz de las llamas que afectaron a la zona Centro-Sur, el Banco inició varias acciones para prestar ayuda en diferentes frentes\_

- **Campaña Chile Ayuda a Chile\_** Realizada por TECHO-Chile, Canal 13 y Banco Santander para reunir \$ 1.500 millones para construir quinientas viviendas de emergencia en diecinueve comunas afectadas (Constitución, Cauquenes, San Javier, Empedrado y Marchigüe).

- **Campaña 1 + 2\_** Cada peso donado por los colaboradores fue duplicado por el Banco para ir en ayuda de los damnificados\_

- **Entrega de insumos en las zonas afectadas\_** Santander y sus trabajadores reunieron cuatro mil kits de aseo personal, insumos de higiene ambiental y productos de salud veterinaria para hacerlas llegar a las localidades de Santa Olga, Marchigüe, Constitución y Talca.

- **Apoyo a los Cuerpos de Bomberos de Chile\_** Entrega de equipamiento para combatir el fuego a los Cuerpos de Bomberos de diez comunas (Cauquenes, Empedrado, Licantén, Constitución, Buin, Hualañé, Vichuquén, Florida, Bulnes y Angol).

- **Financiamiento de horas de vuelo para apagar incendios en la comuna de Paine.**

### Actividades voluntariado Fundación Belén Educa

Actividad	Quince tutorías por medio año meses con alumnos de IV Enseñanza Media del colegio Cardenal Carlos Oviedo Cavada (Fundación Belén Educa)	Seis charlas magistrales en el Colegio Juan Luis Undurraga (Fundación Belén Educa)
Nº beneficiados	15	240
	Gerentes y subgerentes del Banco fueron tutores	Cada una fue dictada por un gerente de Santander
Nº voluntarios	15	6





### Apoyo al arte y la cultura

La difusión de expresiones culturales y artísticas constituyen desde hace más de dos décadas uno de los compromisos permanentes de Banco Santander con la comunidad, ya que permitir un acceso más masivo a la cultura fomenta el desarrollo integral de las personas y además pone en valor el patrimonio cultural del país. Con este propósito, durante el año se realizaron dos importantes proyectos.

#### Exposición Antiguo Egipto: vida en el Nilo

Superando todas las expectativas, la exposición Antiguo Egipto: vida en el Nilo, cuyas casi 400 piezas provenían del Neues Museum de Berlín, fue visitada por 517 mil personas durante los cuatro meses que permaneció abierta en el Centro Cultural La Moneda. Alrededor de quince mil visitantes correspondieron a alumnos de colegios urbanos y rurales. Entre ellos, 1.200 provenían de establecimientos educacionales de la Fundación Belén Educa.

Paralelamente a la muestra se realizaron diversas actividades de extensión y educación gratuitas relacionadas con los contenidos de la exposición: conversaciones en sala, ferias, ciclos de cine en la Cineteca Nacional y talleres especialmente dedicados a estudiantes de distintas edades. Destacaron los Domingos en el Antiguo Egipto, una

experiencia en la que toda la familia pudo ser parte de actividades de ilustración, maquillaje y personificación, las que fueron acompañadas de visitas gratuitas el 8 de mayo, 12 de junio, 17 de julio y 7 de agosto.

#### Libro Chiloé

En sus 345 páginas, esta edición de lujo retrata la cultura e historia de la mítica isla del sur de Chile, sus seis mil años de historia y la vida de los antiguos navegantes de los mares de la zona. Dieciseis investigadores y más de 20 fotógrafos trabajaron en esta obra que contó con el apoyo de Banco Santander Chile, el Museo Chileno de Arte Precolombino y la Armada de Chile.

El lanzamiento de la obra se llevó a cabo en la capital insular, Castro, con la presencia de autoridades de diversas instituciones civiles y navales. En la ocasión, el gerente general y country head de Banco Santander, Claudio Melandri, destacó el valor de la obra, que rescata la particularidad de la isla en el contexto geográfico, biológico cultural e histórico de Chile, contribuyendo así que chilenos y extranjeros puedan conocer su cultura, valores, además del patrimonio cultural y natural.

Ejemplares de esta publicación fueron donados a instituciones educacionales y culturales de Chiloé.

#### Lech Wałęsa en Seminario Santander

“Solidaridad para los nuevos tiempos” fue el título del evento que trajo a Chile al líder del movimiento Solidaridad, Lech Wałęsa, ganador del Premio Nobel de la Paz en 1983 y electo en 1990 como primer presidente democrático de Polonia tras el régimen comunista.

En la ocasión, el ex presidente se refirió a la importancia de alcanzar acuerdos a través del diálogo para lograr cambios que beneficien a toda la sociedad. El panel de conversación fue moderado por la historiadora y directora de Banco Santander, Lucía Santa Cruz, y contó con la participación del ex presidente de Chile, Sebastián Piñera y el rector de la Universidad Diego Portales, Carlos Peña, además del propio Wałęsa.

# GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Con el fin de cumplir con los mandatos de la Política de Sostenibilidad y monitorear los aspectos medioambientales significativos relacionados a su operación, se definieron tres enfoques para cumplir con los compromisos de Banco Santander en este ámbito\_

Quien vela por el cumplimiento y desempeño

- 1 Reducir el impacto de las actividades.
- 2 Prevenir la contaminación.
- 3 Sensibilizar a los colaboradores.

de estos aspectos es el Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA), cuyas funciones se revisan permanentemente para ir avanzando en la gestión y el desempeño ambiental del Banco. En 2016, se lograron los siguientes progresos\_

## MEJORAS DEL SGMA

### RESIDUOS\_

- Se continuó reciclando un alto porcentaje de los propios residuos electrónicos y de papel.
- Destacadas empresas especialistas y autorizadas por el Banco se hicieron cargo de la gestión de los residuos peligrosos y no peligrosos, generados por las mejoras y adecuaciones realizadas en la infraestructura.
- Se cumplió con la normativa legal (DS 148) respecto de las pilas recolectadas mediante la campaña interna "RECOPILA".

### MONITOREOS Y RILES\_

- Se realizó un monitoreo semestral de las aguas del sistema de alcantarillado de las tres instalaciones certificadas, asegurando un adecuado cumplimiento del DS 609.
- Se llevó a cabo un seguimiento y medición del sistema de calderas, para obtener mejora continua y cumplir todos los requisitos legales respecto a las variables de emisión y elementos contaminantes.

### CONSUMOS\_

- Se logró obtener medición más precisa de los principales consumos: gas, agua, papel, petróleo, y electricidad, de manera de buscar permanentes disminuciones a la emisión de la huella de carbono.

## Reduciendo el impacto

Dado que Banco Santander busca desarrollar sus actividades incorporando los elementos de desarrollo sostenible propios de las empresas líderes, por cuarto año consecutivo decidió medir y neutralizar las emisiones de gases efecto invernadero (GEI en castellano, o GHG en inglés) generados directa e indirectamente por la Convención de Directivos realizada el 1 de diciembre.

Los cálculos se realizaron de acuerdo a lo indicado por el CarbonNeutralProtocol, el primer estándar en el mundo en Carbono Neutralidad desarrollado por la empresa

inglesa Natural Capital Partners. Este cálculo fue chequeado por la empresa inglesa Ecometrica Ltd., verificador acreditado por el Carbon Disclosure Project.

La medición arrojó una emisión total de 57 tons. de CO<sub>2</sub>, y un promedio de 0,0273 tons. de CO<sub>2</sub> por cada uno de las 2.089 asistentes.

Para neutralizar dichas emisiones, Banco Santander adquirió 57 tons. de reducciones verificadas de CO<sub>2</sub>e generadas por el proyecto REDD+ de Conservación de La Reserva Costera Valdiviana en Chile. Esta iniciativa conserva un área de gran significancia biológica, incluyendo dos de las especies de

árboles más longevas del planeta: el Olivillo, que puede vivir cuatrocientos años, y el Alerce, el cual puede alcanzar hasta cuatro mil años de vida.

De esta manera, obtuvo la certificación inglesa CarbonNeutral®.



CarbonNeutral.com

### Preparándose para nuevas normas

Las principales actividades pro medio ambiente de Santander estuvieron relacionadas con el primer -y principal- eje de actuación: reducir el impacto ambiental en la operación del Banco. Por ello es que todas las remodelaciones y acciones relacionadas con temas de infraestructura estuvieron enfocadas, planificadas y realizadas para generar el máximo de eficiencias en los consumos y cumplir con la última generación en estándares ambientales.

Así, Santander comenzó a prepararse para la certificación LEED EBOM (Leadership in Energy & Environmental Design / Existing Buildings: Operations&Maintenance), un estándar sostenible referencial, enfocado a reducir los costos operativos, minimizar los impactos medioambientales de los edificios corporativos y aumentar el bienestar de los usuarios.

Con este objetivo se aplicó el programa Energy Star a los nueve edificios institucionales ubicados en Santiago Centro (todos de propiedad de Banco Santander ocupados para actividades y personal del Banco). Además de superficie construida, horarios de operación, cantidad de usuarios y año de construcción, este consideró los siguientes consumos, medidos durante doce meses\_

- Electricidad (kWh)
- Gas (m³)
- Agua (m³)

Las respectivas cuentas de todos los consumos básicos establecieron que cualquiera de las instalaciones está en condiciones para iniciar un proceso de certificación de esta naturaleza.

### Certificación LEED de sucursal Hospital FACH

Un segundo hito en cuanto a la reducción del impacto en la operación del Banco fue agregar una sucursal de la Red a estos estándares. La elegida fue la sucursal Hospital FACH -de 425 m²-, que en 2016 se sometió a los exámenes y preparativos para obtener esta certificación.

Este proceso estuvo liderado por una empresa consultora especializada y abarcó cinco categorías: sitios sustentables, eficiencia en el uso del agua, energía y atmósfera, materiales y recursos, y calidad ambiental interior.

### Menos papel

En una empresa de servicios financieros como Banco Santander, el papel representa un insumo significativo. Por ello, otro hecho relevante que aporta al propósito de reducir el impacto dice relación con disminuir este consumo. Por lo tanto, la adecuada gestión de utilizar menos papel traerá, por consiguiente, menor gasto y mayor conciencia ambiental.

Así, en 2016, destacó el proyecto Work Café (ver más en pg. 96), el que entre varios hitos novedosos presentó el concepto de “oficina

sin papel”. Es importante señalar que, para poder prescindir de este insumo en este nuevo modelo de sucursales, fue necesario enfrentar y solucionar varias consideraciones complejas, como las relacionadas al ámbito legal y tecnológico. Hubo que desarrollar procesos de control interno adaptados a esta condición, además de disponer de todas las instancias tecnológicas que hicieran posibles el funcionar sin el insumo.

Por otra parte, se siguió avanzando en la disminución del uso de papel mediante el fomento del envío de cartolas electrónicas para reemplazar el despacho de las físicas. De este modo, y a pesar de haber aumentado el volumen total de envío de cartolas, se logró disminuir un 8% el despacho de aquellas impresas, con el consiguiente ahorro de papel.

### Pionero en la norma ISO 14.001

Banco Santander fue pionero en la industria al obtener esta certificación por primera vez y ha mantenido ese liderazgo, siendo recertificado ininterrumpidamente desde entonces: 2003-2006; 2006-2009 y 2009-2012. Actualmente, cuenta con una certificación vigente 2013-2017.

### Envío de cartolas de cuenta corriente

Año	Volumen físico	Volumen E-mail	Total	e-mail (%)
2015	3.888.780	6.068.696	9.957.476	61%
2016	3.591.588	6.439.556	10.031.144	64%

**Cuidando las áreas verdes**\_ Junto con promover la salud y calidad de vida de sus colaboradores, la mantención y remodelación del Club Santander manifiesta la voluntad del Banco en conservar como áreas verdes miles de metros cuadrados, en zonas de alto valor inmobiliario, las que además representan un espacio de recreación en la ciudad de Santiago.

### Indicadores ambientales

Santander monitorea permanentemente el desempeño de aquellos aspectos ambientales con mayor incidencia. Cabe especificar que las acciones y mediciones siempre se refieren a los tres edificios más importantes de los servicios centrales (Bandera N° 140, Bandera N° 150 y Bombero Ossa N° 1068).

Estos cuentan con la certificación vigente de la norma ISO14.001 y albergan a 2.097 trabajadores, lo que representa un 18% del total de la plantilla.

	2014	2015	2016
Consumo de papel (tons.)	2.534	2.191	2.124
Consumo de energía (kwh)	33.919.980	33.404.726	30.865.037
Consumo de agua (m³)	243.888	210.439	154.068
Emissiones totales de CO² (tons.)	19.842 <sup>1</sup>	18.477	19.044
Desplazamientos terrestres (kms.)	4,1 MILLS.	3,3 MILLS.	2,5 MILLS.
Desplazamientos aéreos (kms.)	9,2 MILLS.	9,2 MILLS.	13,2 MILLS.
Reciclaje de residuos electrónicos (tons.)	18,6	22,4	47,8

1. En 2016 se corrigió esta cifra para homologarla a los nuevos estándares de cálculo.

Según estos resultados, durante el año Banco Santander logró\_

BAJAR EN UN 7,6% EL CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	➤	Significa ahorrar el equivalente al consumo promedio mensual de 12.698 casas.	<p><b>Mandatos corporativos</b></p> <p>Desde 2009, Grupo Santander adhiere a los Principios del Ecuador, lo que implica que todos aquellos proyectos mayores a US\$ 10 millones deben ser analizados respecto de sus riesgos sociales y ambientales. Por ello, el Banco imparte formación específica en este tipo de factores a los especialistas de riesgos y de negocio, y actualiza las herramientas de análisis para su evaluación.</p> <p>Dando cuenta además del nuevo alcance de los Principios del Ecuador (EPIII) -el que amplía las operaciones sujetas- también se incluyen financiamientos corporativos.</p>
RECICLAR 164.655 KGS. DE PAPEL	➤	Evita cortar 2.799 árboles, ahorrar 4.363 m³ de agua y dejar de ocupar 2.058 m³ en vertederos.	
RECICLAR 2.673 RESIDUOS ELECTRÓNICOS (47.889 KGS.)	➤	Permite reacondicionar 1.414 equipos computacionales para ser usados o donados.	
REDUCIR EMISIONES DE CO²	➤	Como 1 kg de papel reciclado significa dejar de emitir aprox. 1 kg de CO², Banco Santander aportó 164,6 kgs en la reducción de estos gases.	

Como resultado, las cifras per cápita 2016 más relevantes fueron\_

2.689

kWh consumidos al año.

14,3

kgs. de papel reciclado.

4,2

kgs. de desecho reciclado.

6

Banco  
Santander en el  
mundo



Banco Santander ha puesto en marcha un profundo proceso de transformación para hacer frente a un escenario más competitivo y alinearse con las nuevas expectativas y necesidades de los clientes.

# Santander en 2016: avanzamos para ser el mejor banco comercial,



Ana Botín,  
Presidenta de  
Banco Santander



En 2016, Santander alcanzó muy buenos resultados y cumplió sus objetivos estratégicos y de negocio: aumentamos los clientes vinculados, incrementamos el crédito y ya damos servicio a 125 millones de clientes.



Santander es uno de los bancos más rentables y eficientes gracias al talento y trabajo de nuestros equipos, que han conseguido unos resultados excelentes, haciendo las cosas de manera más sencilla, personal y justa.

## Beneficio atribuido Millones de euros

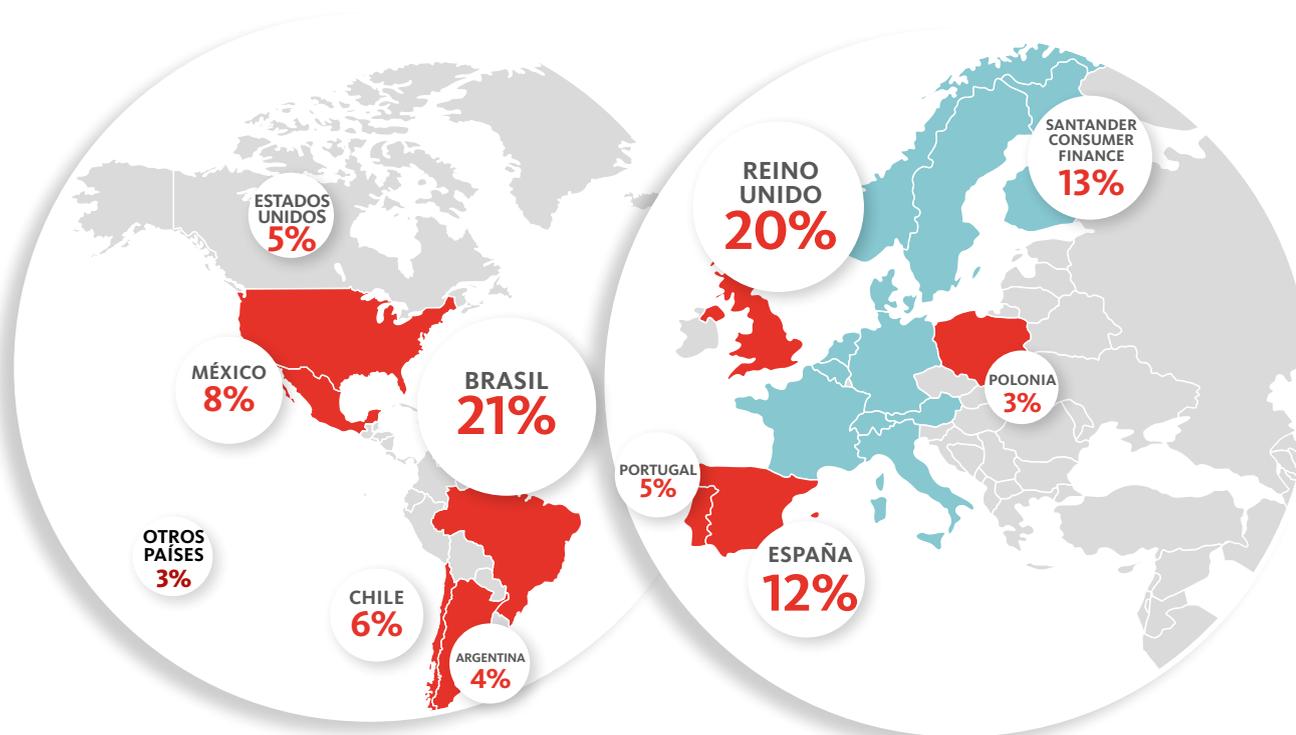


\* +15% a tipos de cambio constantes.

Retorno sobre capital tangible (ordinario) **11,1%**

Ratio capital CET1 fully loaded **10,55%**  
(+50pb 2016/2015)

## Diversificación geográfica (contribución al beneficio ordinario del Grupo, %)



● Países principales  
● Santander Consumer Finance

# contribuyendo al progreso de las personas y de las empresas



Nuestra inversión en tecnología, unida a las ventajas de trabajar como Grupo, nos permite ser líderes en eficiencia, a la vez que mejoramos la experiencia de cliente. Santander se sitúa en el top 3 del sector por satisfacción de cliente en ocho de sus nueve países principales.



Con la fortaleza de nuestro balance somos capaces de financiar nuestro crecimiento, al tiempo que aumentamos el dividendo en efectivo y acumulamos más capital.



**79%**

de los empleados perciben al Banco como Sencillo, Personal y Justo



**78%**

empleados comprometidos



**15,2 (+10%)**

millones de clientes vinculados



**20,9 (+26%)**

millones de clientes digitales



**36.684**

becas concedidas en 2016



**1.183**

acuerdos con universidades e instituciones académicas de 21 países



**3.363**

millones de euros de capital CET1 generados



**+8%**

dividendo en efectivo por acción

**Sencillo | Personal | Justo**

# Misión y modelo de negocio

Nuestra misión

Contribuir al **progreso** de las **personas** y de las **empresas**

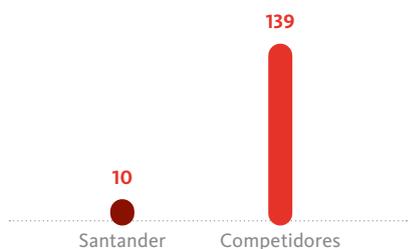
Nuestra visión

ser el **mejor banco comercial**, ganándonos la **confianza** y **fidelidad** de **empleados**, **clientes**, **accionistas** y de la **sociedad**

Nuestra forma de hacer las cosas

**Sencillo | Personal | Justo**

■ Volatilidad media del BPA trimestral (% , 1999-2016)



Rentabilidad sostenible y elevada que permite aprovechar oportunidades de crecimiento

**11,1%**  
RoTE ordinario

**Top 3**  
vs nuestros competidores globales



Crecimiento dividido en efectivo por acción

**+8%**  
en 2016

# Un modelo de negocio diferencial



## 1 Nuestros 125 millones de clientes y nuestra masa crítica en 10 mercados principales impulsan el crecimiento rentable

**125** millones de clientes en mercados con una población de 1.000 millones de personas

- Banco Santander aspira a satisfacer las necesidades de **todo tipo de clientes**: particulares de distintos niveles de renta; empresas de cualquier tamaño y sector; corporaciones privadas e instituciones públicas.
- La marca Santander es una **marca fuerte** que cuenta con un **gran reconocimiento** tanto en los principales mercados del Grupo como a nivel global.
- Las relaciones personales de largo plazo con sus clientes son la base del negocio. A través de la **innovación** Santander está transformando su modelo comercial para conseguir un mayor número de clientes vinculados y digitales, lo que impulsa un negocio más **rentable y sostenible**.
- Santander cuenta con **altas cuotas de mercado** en banca comercial en Argentina, Brasil, Chile, España, noreste de Estados Unidos, México, Polonia, Portugal y Reino Unido y en el negocio de financiación al consumo en Europa.



## 2 Nuestra diversificación geográfica genera beneficios predecibles, lo que supone menos necesidades de capital

**3.363** millones de euros de capital generados en 2016. Ratio capital CET1 10,55%

- Santander tiene una **presencia equilibrada** entre mercados maduros y emergentes, lo que genera **beneficios predecibles y crecientes** a lo largo del ciclo.
- Cuenta con un **capital sólido** y adecuado a su modelo de negocio, diversificación geográfica, estructura de balance, perfil de riesgos y exigencias regulatorias.
- La fortaleza de balance y rentabilidad de Santander permite **financiar el crecimiento**, distribuir un **mayor dividendo** en efectivo y seguir **acumulando capital**.

**45%** Contribución de América al resultado



**55%** Contribución de Europa al resultado



## 3 Modelo de filiales con fuerte cultura de colaboración promueve la eficiencia y excelencia del servicio

**48%** Ratio de eficiencia, uno de los bancos internacionales más eficientes

- El Grupo se estructura a través de un **modelo de filiales autónomas** en capital y liquidez que están sujetas a la regulación y supervisión de las autoridades de cada país y son gestionadas por equipos locales que aportan un gran conocimiento de los clientes en sus respectivos mercados.
- Santander busca la **excelencia operativa** a través de la digitalización y mejora de todas sus operaciones y canales comerciales, de la simplificación de procesos y de la optimización de costes, mejorando al mismo tiempo la experiencia y **satisfacción de sus clientes**.
- El **Centro Corporativo** (cuyos costes se han reducido un 23% en los últimos dos años y suponen el 2,1% de los costes totales del Grupo) aporta valor e impulsa la competitividad de las filiales, promoviendo la colaboración, ayudándolas a ser más eficientes, haciendo más sólido el gobierno del Grupo e impulsando el intercambio de mejores prácticas comerciales. Esto permite al Grupo obtener un **resultado mayor** que el **que se derivaría de la suma** de cada uno **de los bancos locales**.

# Visión y creación de valor

Nuestra visión es ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.

Nos hemos marcado unos objetivos ambiciosos...



1. Media 2015-2018.

2. Excepto en Estados Unidos, donde se situará cerca de los competidores.

3. Cantidad total 2016-2018.

4. Calculados sobre beneficio ordinario.

5. Euros constantes.

6. Ver Memoria 2016 Grupo Santander.

... y hemos definido cómo alcanzarlos.

2015	2016	Objetivos 2018	Más info <sup>6</sup>
3	4	mayoría países	pgs. 30-31
12,7	13,9	17	pgs. 32-33
1.049	1.356	1.646	pgs. 32-33
6%	2%	> competidores	pg. 48
5	8	Todas <sup>2</sup>	pg. 35
16,6	20,9	30	pg. 34
4,3%	8,1%	c. 10% <sup>1</sup>	pg. 47
10,05%	10,55%	>11%	pg. 48
1,25%	1,18%	1,2% <sup>1</sup>	pg. 48
47,6%	48,1%	45-47%	pg. 47
-15,9%	1,0%	doble dígito	pg. 46
11,0%	11,1%	>11%	pg. 47
38%	40%	30-40%	pgs. 36-37
35	37	130 <sup>3</sup>	pg. 39
1,2	1,7	4,5 <sup>3</sup>	pgs. 38-39

## Sencillo | Personal | Justo

Sencillo, Personal y Justo (*Simple, Personal and Fair*) es la esencia de la cultura corporativa del Banco. Son los principios que definen cómo pensamos y actuamos todos los profesionales de Santander y nos guían en la forma de relacionarnos con nuestros empleados, clientes, accionistas y con la sociedad.

### COMPOR TAMIEN TOS CORPORATIVOS

Los comportamientos corporativos son la base para conseguir un banco más Sencillo, Personal y Justo y durante este año se ha impulsado su conocimiento y aplicación en el trabajo diario, así como el reconocimiento de aquellos profesionales que mejor los representan.



Soy respetuoso



Escucho de verdad



Hablo claro



Cumplo las promesas



Promuevo la colaboración



Trabajo con pasión



Apoyo a las personas



Impulso el cambio

### CULTURA DE RIESGOS: RISK PRO

Santander cuenta también con una sólida cultura de riesgos, denominada *risk pro*, que define la forma en la que entendemos y gestionamos los riesgos en el día a día. Se basa en que todos los profesionales son responsables de los riesgos que generan y en otros principios que deben ser conocidos e integrados en la forma de trabajar en todo el Grupo.

## risk pro

All the Santander team engaged in risk

>90%

empleados conocen y son responsables de los riesgos en su trabajo diario

### MARCA SANTANDER

La marca Santander expresa una cultura corporativa y un posicionamiento internacional único y coherente con una forma de hacer banca que contribuye al progreso de las personas y de las empresas de manera Sencilla, Personal y Justa.



7

Acercas de este informe

### Definición y proceso de elaboración

Este documento informa sobre el desempeño de Banco Santander Chile durante el período que comprende entre el 1 de enero y el 31 de diciembre 2016. Los datos contenidos abarcan las operaciones de la Banca Comercial, Banca Empresas e Instituciones y Santander Global Corporate Banking, e incluyen las políticas corporativas y cifras globales 2016 del Grupo Santander. Los montos de dinero globales se presentan en euros, mientras que los números relativos a las operaciones en el país están expresados en pesos chilenos.

### Materialidad

El contenido se definió a partir de varios procesos internos y externos, algunos de los cuales son llevados a cabo periódicamente por Banco Santander\_

La información presentada ha sido elaborada con las mismas técnicas de medición y cifras de reportes anteriores con algunas excepciones, las que están debidamente indicadas y explicadas.

Por segundo año consecutivo, se presentan en un solo documento los datos financieros y los de sostenibilidad, contenido que fue desarrollado según los lineamientos establecidos por el Global Reporting Initiative (GRI), estándar reconocido a nivel mundial.

### Principales aspectos relevantes identificados

#### Gobierno Corporativo\_

Control y gestión de riesgos (financieros y no financieros: reputacionales, sociales, ambientales y de cumplimiento, según estándares internacionales). Medidas antifraudes y prevención de la corrupción.

#### Accionistas\_

Optimización de rentabilidad y uso del capital para maximizar la creación de valor.

#### Clientes\_

Satisfacción de clientes, transparencia, omnicanalidad y digitalización, innovación como un aspecto clave y estratégico. Aplicación de la estrategia SPF.

#### Colaboradores\_

Seguir implementando el cambio cultural implícito al estilo SPF. Atracción y retención del talento, renovación de la categorización de los beneficios.

#### Sostenibilidad\_

Nueva estrategia que define a la sostenibilidad como un pilar fundamental para lograr la misión del Banco, presente en la relación con todos sus grupos de interés, y que enfatiza especialmente la educación como movilizador para el progreso de las personas: educación financiera, educación escolar de calidad, educación superior.

#### Medio Ambiente\_

Reducción de consumos y emisiones mediante planes de eficiencia energética.

#### ÁMBITO EXTERNO

- Diálogos con *stakeholders* externos
- Estudios y diagnósticos realizados en distintos ámbitos: análisis de la política de Sostenibilidad
- Análisis del sector
- *Clipping* de prensa
- Inputs de iniciativas que suscribe Grupo Santander, como los ODS y el Pacto Global.
- Recomendaciones del DJSI Chile
- Recomendaciones de DEVA

#### ÁMBITO INTERNO

- Comité de Sostenibilidad
- Entrevistas a gerentes de primera línea
- Encuestas a colaboradores
- Comunicación institucional
- Intranet corporativa

CONTENIDO INFORME ANUAL 2016

# 8

## Glosario



Informar anualmente sobre los desempeños económicos, ambientales y sociales es un ejercicio de transparencia frente a los grupos de interés de Banco Santander. Con el fin de reforzar aún más este aspecto, agregamos un glosario para explicar todos aquellos términos técnicos para hacer más comprensible la información entregada a lo largo de la memoria.

#### ATM

(Automated Teller Machine), anglicismo referido a las máquinas expendedoras usadas para realizar transacciones bancarias.

#### Back Office

El conjunto de actividades de apoyo al negocio, como las labores informáticas, de comunicaciones, la gestión de los recursos humanos o la contabilidad.

#### Benchmark

Anglicismo (“comparativa”) usado para denominar la medición y análisis de aquellos productos, servicios y procesos de organizaciones que ostenten las mejores prácticas y resultados del área de interés.

#### Capital Core

Anglicismo referido al capital básico de un banco bajo la normativa de Basilea I.

#### Certificación LEED

Sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (US Green Building Council) en 1993. Es aplicable a todas las construcciones y analiza aspectos como la eficiencia energética, el uso de energías alternativas, la mejora de la calidad ambiental interior, la eficiencia del consumo de agua, el desarrollo sostenible de los espacios libres de la parcela y la selección de materiales. LEED es un acrónimo de Leadership in Energy & Environmental Design.

#### Depósitos Core

Corresponde a los depósitos a la vista y a plazo de clientes *retail* o minoristas.

#### DJSI Chile

En 2015 llegó a Chile el primer índice con criterios sustentables que maneja S&P Dow Jones Indices para certificar y agrupar a las empresas chilenas que cumplan con estándares medioambientales, sociales y de gobierno corporativo, y que coticen en el principal índice del mercado nacional, el IPSA.

#### Gases Efecto Invernadero (GEI) o Green House Gases (GHG)

Son aquellos gases cuya presencia en la atmósfera contribuyen al efecto invernadero. El más conocido es el CO<sup>2</sup> (dióxido de carbono), aunque también participan el metano (CH<sub>4</sub>), óxido de nitrógeno (N<sub>2</sub>O) y los gases fluorados.

#### Factoring

Herramienta financiera que permite a las empresas transformar sus activos en recursos líquidos, a través de un contrato de cesión de facturas y/o créditos documentados.

#### FATCA

Siglas en inglés de la Foreign Tax Compliance Act y que en español se conoce como ley de Cumplimiento Tributario de Cuentas Extranjeras.

#### Feedback

Anglicismo (“retroalimentación”) que es sinónimo de respuesta o reacción. Desde un punto de vista más técnico, se usa para referirse a un método de control de sistemas.

### Fed

Sistema de la Reserva Federal (en inglés, Federal Reserve System) es el Banco Central de los EE. UU.

### FF.MM.

Sigla relativa a Fondos Mutuos, patrimonio integrado por aportes de personas naturales y jurídicas (denominados partícipes o aportantes), para su inversión en valores de oferta pública y bienes que la ley permita, que administra una sociedad anónima por cuenta y riesgo de los partícipes.

### FTSE4Good

FTSE4Good es el índice bursátil de sostenibilidad creado por la Bolsa de Londres en 2001. Incorpora a empresas cotizadas de todo el mundo que cumplan con los requisitos preestablecidos por el índice bursátil, como prácticas de RSC (responsabilidad social corporativa) en medio ambiente, relaciones con los accionistas y derechos humanos, basados en los principios de inversión responsable.

### Global Reporting Initiative (GRI)

Institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad para impulsar el cumplimiento de ciertas características como comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad.

### Ingresos Core

Definición dada por Santander a la suma del margen financiero y las comisiones de uno o más segmentos de negocio.

### ISO 14.001

Estándar internacional de sistemas de gestión ambiental para identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales de las empresas.

### Leasing

Anglicismo que refiere a un contrato mediante el cual el arrendador traspa el derecho a usar un bien a un arrendatario, a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado, al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato.

### Loan To Value (LTV)

Anglicismo, expresa la cantidad de un primer derecho de retención de hipoteca como porcentaje del total del valor de tasación de los bienes inmuebles.

### Mark to Market

Anglicismo con el que se denomina el proceso de revalorización de todas las posiciones abiertas con los precios actuales del mercado. Estos nuevos precios determinan entonces los requisitos de margen.

### Materialidad

Proceso establecido por el GRI para definir el contenido de las memorias de sostenibilidad. Abarca una amplia gama de actividades de levantamiento de información interna y externa para establecer cuáles son los aspectos más relevantes a incluir: los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o bien los que tienen un peso notable en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

### NEOCRm

Plataforma de manejo de las relaciones con los clientes o CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management), que consolida la información sobre el cliente y simplifica significativamente la manera de gestionar las carteras, agilizando la atención y facilitando la labor comercial

### OCDE

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es una entidad intergubernamental que reúne a 34 países comprometidos con las economías de mercado y con sistemas políticos democráticos, que en su conjunto representan el 80% del PIB mundial. El 7 de mayo de 2010 Chile se transformó en el primer país sudamericano en formar parte de esta organización.

## ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) son fruto del acuerdo alcanzado por los Estados Miembros de las Naciones Unidas y se componen de una declaración, 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas. Los Estados Miembros han convenido en tratar de alcanzarlos para 2030, en un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

## Organizaciones del tercer sector

Conjunto de entidades (asociaciones, fundaciones, ONGs, etc.) que no son públicas ni tienen fines de lucro. Realizan proyectos de acción social o defienden intereses colectivos de cualquier tipo. Complementan los otros dos sectores: el público y privado.

## Pacto Global

Instrumento de las Naciones Unidas, anunciado en 1999 por el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial (Foro de Davos). Se inserta en la lista de iniciativas orientadas a prestar atención a la dimensión social de la globalización. Consta de Diez Principios, que abarcan las áreas de los derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y el combate a la corrupción (mayores detalles en <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>).

## Peer group

Anglicismo que significa grupo de pares, empleado para referirse a grupos de personas, empresas, agrupaciones, etc., con características e intereses similares.

## POS

Siglas de "Point of Sale", sistema informático o electrónico micro computarizado que gestiona el proceso de pago con tarjetas de crédito y débito, mediante una interfaz accesible para los vendedores y compradores, que permite la creación e impresión del recibo o factura de venta.

## Principios del Ecuador

Iniciativa internacional cuyos lineamientos guían a las instituciones financieras para determinar, evaluar y administrar los riesgos sociales y ambientales de sus proyectos. En 2013 se lanzó la tercera versión (EPIII), que incluyeron con más énfasis los derechos humanos, cambio climático y transparencia.

## Select

Definición dada por Banco Santander al segmento de clientes de rentas altas.

## Sello ProPyme

Creado por el Ministerio de Economía en 2011 para reconocer a aquellas grandes empresas -con al menos un 5% de proveedores Pyme- que realicen los pagos de facturas a firmas de menor tamaño en un plazo máximo de treinta días.

## Soft commodity

*Commodity* es un anglicismo que se refiere a un bien producido masivamente, o del cual existen grandes cantidades disponibles en la naturaleza. Los *soft commodities* son productos cultivados (no explotados), tales como el cacao, azúcar, café, algodón, jugo de naranja y granos como trigo o soja.

## Spread

Se refiere a la diferencia entre dos tasas de interés.

## Stakeholder

Anglicismo para denominar a los grupos de interés.

## UF

Uno de los sistemas para expresar la reajustabilidad o el valor actualizado de una moneda, dependiendo de la inflación, autorizado por el Banco Central de Chile.

## Volcker Rule

En español regla Volcker, es la propuesta de ley de reforma del sistema bancario que lanzó el gobierno del expresidente de los Estados Unidos Barack Obama en el año 2010 y recibe el nombre en honor a Paul Volcker, expresidente de la Reserva Federal (FED) de los Estados Unidos.

## Workflow

Anglicismo con el que se alude al estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo. Incluye desde cómo se estructuran las tareas hasta cómo se hace seguimiento al cumplimiento de las mismas.

9

## Información general

### Identificación de la sociedad

Banco Santander-Chile fue constituido por escritura pública del 7 de septiembre de 1977, otorgada en la Notaría de Santiago a cargo de Alfredo Astaburuaga Gálvez, bajo la razón social de Banco de Santiago, y su funcionamiento fue autorizado por Resolución N° 118 del 27 de octubre de 1977, de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, SBIF.

Los estatutos fueron aprobados por Resolución N° 103 del 22 de septiembre de 1977 de la SBIF. El extracto de los estatutos y la resolución que los aprobó fueron publicados en el Diario Oficial del 28 de septiembre de 1977 y se inscribieron a fojas 8825 N° 5017 del Registro de Comercio de 1977 del Conservador de Bienes Raíces de Santiago.

El cambio de denominación o razón social del Banco de Santiago por Banco Santiago, conjuntamente con la fusión con el ex Banco O´Higgins, la disolución legal de éste y la calidad de sucesor legal o continuador legal del Banco Santiago de dicho ex banco, constan en la Resolución N° 6 de fecha 9 de enero de 1997 de la SBIF y de las publicaciones legales efectuadas en el Diario Oficial de fecha 11 de enero de 1997, que se encuentran debidamente protocolizadas bajo el N° 69, con fecha 13 de enero de 1997, en la notaría de Santiago de Andrés Rubio Flores.

Posteriormente, con fecha 18 de julio de 2002, se celebró la Junta Extraordinaria de Accionistas de Banco Santiago, cuya acta se redujo a escritura pública con fecha 19 de julio de 2002, en la notaría de Santiago de Nancy de la Fuente, en la cual se acordó la fusión del Banco Santander-Chile con el Banco Santiago, mediante la incorporación del primero a este último, adquiriendo este los activos y pasivos de aquel, y se acordó además la disolución anticipada del Banco

Santander-Chile y el cambio de nombre del Banco Santiago a Banco Santander-Chile. Dicho cambio fue autorizado por Resolución N°79 de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, dictada con fecha 26 de julio del 2002, publicada en el Diario Oficial el día 1° de agosto de 2002 e inscrita a fojas 19.992, número 16.346 del año 2002, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago.

Además de las reformas a los estatutos anteriormente enunciados, estos han sido modificados en diversas oportunidades, siendo la última modificación la acordada en Junta Extraordinaria de Accionistas celebrada el 24 de abril de 2007, cuya acta se redujo a escritura pública el 24 de mayo de 2007 en la notaría de Nancy de la Fuente Hernández. Esta reforma se aprobó por Resolución N° 61 del 6 de junio de 2007 de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Un extracto de ella y de la resolución se publicaron en el Diario Oficial del 23 de junio de 2007 y se inscribieron en el Registro de Comercio de 2007 a fojas 24.064 N°17.563 del citado conservador. Por medio de esta última reforma el Banco Santander-Chile, de acuerdo con sus estatutos y a lo aprobado por la SBIF, también podrá usar los nombres Banco Santander Santiago o Santander Santiago o Banco Santander o Santander.

### Junta ordinaria de accionistas

En Junta Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de abril de 2016 se aprobó, entre otras materias, la proposición de distribuir un dividendo de \$ 1,78649813 por cada acción, correspondiente al 75% de las utilidades del ejercicio terminado el 31 de diciembre del año 2015. Asimismo, se aprobó que el 25% restante de las utilidades fuera destinado a incrementar las reservas del Banco.

## Directorio

En Junta Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de abril de 2016 se nombró en el cargo de directores y titulares a Ana Dorrego de Carlos y a Andreu Plaza López.

## Remuneraciones

Conforme a lo resuelto por la Junta Ordinaria de Accionistas celebrada el 28 de abril del año 2016 a los directores se les pagó un honorario mensual. Durante el año se pagó con cargo al resultado del ejercicio por este concepto la suma de MM\$ 1.269. La remuneración total percibida por los gerentes y ejecutivos principales del Banco y sus filiales durante el ejercicio fue de MM\$ 51.594.

Los gerentes y ejecutivos del Banco y filiales tienen diseñados planes de compensación variable ligados a consecución de metas y objetivos, cuyo cumplimiento es evaluado en forma trimestral y/o anual. Adicionalmente existen planes de remuneración variable de carácter plurianual orientados a la retención y motivación de ejecutivos, y cuyo pago depende del grado de consecución de metas, tanto comunes como individuales, durante un horizonte temporal superior al año.

## Actividades del Comité de Directores y Auditoría

### Antecedentes

La Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas exige a las entidades que reúnen ciertas características contar con un comité de directores cuyas funciones también están establecidas en dicha ley.

Por su parte, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, SBIF, dispone por norma que los bancos deben contar con un comité de auditoría dependiente del Directorio, y precisa sus funciones a través de dicha normativa.

Adicionalmente, la Ley Sarbanes Oxley de los Estados Unidos exige que las sociedades que estén registradas en dicho país, como Banco Santander Chile, cuenten con un comité de auditoría.

La SBIF permitió a los bancos que los comités de directores y de auditoría pudiesen funcionar como una sola entidad, y Banco Santander Chile así lo decidió por acuerdo de su Directorio. Conforme a esto, los estatutos del Comité de Directores y Auditoría, aprobados en su oportunidad por el Directorio, contienen como funciones de este órgano la suma de tareas que la ley 18.046, la norma de la Superintendencia referida y las disposiciones de la ley Sarbanes Oxley, contienen sobre comités de auditoría.

### Composición

De acuerdo a los Estatutos del Comité de Directores y Auditoría, este se integra con tres directores que tengan las condiciones de independencia suficientes. Durante el comienzo del ejercicio 2016 han sido los miembros del Comité Marco Colodro Hadjes, Presidente, Víctor Arbulú Crousillat, Vicepresidente y Orlando Poblete Iturrate, Vicepresidente. Y ha actuado como Secretario el director Juan Pedro Santa María Pérez.

En marzo de 2016 renunció Víctor Arbulú Crousillat a su cargo de director del Banco y consecuentemente quedó vacante su cargo en el Comité de Directores y Auditoría por lo que el Directorio designó en su reemplazo, para abril de 2016, al director Mauricio Larraín Garcés.

El Comité se ha reunido durante el ejercicio 2016 en 12 oportunidades, sesiones que normalmente duran un promedio de tres horas y que se realizan en fecha anterior a la sesión del Directorio por lo que, en esta última, se hace un resumen al Directorio de los temas abordados en el Comité, sin perjuicio del envío posterior a los directores de las actas del Comité una vez aprobadas.

## Temas abordados en el ejercicio 2016

### Auditoría Interna

La unidad de Auditoría Interna del Banco tiene dependencia del Comité y en virtud de ello el programa de trabajo del año fue propuesto y sancionado al inicio del año, haciéndose seguimiento de los trabajos

planificados en cada sesión. Cabe señalar que el programa se ha cumplido totalmente al término del año.

A su vez, en cada sesión ordinaria, el director de la unidad explica detalladamente todos y cada uno de los informes de auditoría emitidos, resumiendo las conclusiones y normalmente, calificando la unidad o el proceso auditado, con su correspondiente rating. También informa sobre el estado de cumplimiento de las recomendaciones que efectúa el Comité y hace seguimiento de su progreso.

### Audidores Externos

Al Comité le corresponde proponer al Directorio la designación de la firma auditora externa para cada ejercicio. A su vez, el Directorio formula una propuesta a la Junta Ordinaria de Accionistas, la que en definitiva hace la designación. El Comité propuso para los estados financieros del ejercicio 2016 a la firma PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada. Dicha firma fue la elegida por la Junta de Accionistas. Sin perjuicio de ello, Deloitte, Auditores y Consultores Limitada asistió al Comité hasta finalizar su labor respecto al cumplimiento de los estados financieros del Banco y filiales - ejercicio 2015. Paralelamente a ello, el Comité ha mantenido reuniones con PwC, comenzando por recibir y analizar con sus representantes, el programa de trabajo del año. La firma auditora se pronuncia sobre los estados financieros del Banco y filiales e informa además sobre la situación de control interno, las observaciones que la firma auditora hace en su informe final dan motivo a un estricto seguimiento monitoreado por el Comité mes a mes y al cierre del año todas ellas se han cumplido.

### Estados financieros y control interno

Una de las funciones más importantes del Comité es conocer, analizar y pronunciarse sobre los estados financieros del Banco y la situación de control interno y en particular de la suficiencia de provisiones. Esto implica tanto los estados financieros intermedios como los estados definitivos con ocasión del cierre del ejercicio. Considerando que el Banco está registrado en los Estados

Unidos, debe también emitirse el documento denominado 20-F que se presenta a las autoridades de ese país ya que contiene la información financiera del Banco al cierre del año. Para dicho efecto, el Banco debe emitir la certificación del Control Interno de Reporte Financiero. Todo ello es también revisado por el Comité.

En cuanto al Control Interno, durante el ejercicio el Comité recibe de la gerencia responsable, información de avance de los distintos procesos que concluyen en la afirmación sustentada metodológicamente, que el control interno en el Banco es satisfactorio.

### **Seguimiento de auditorías de Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras**

El Comité hace un seguimiento permanente del avance y cumplimiento oportuno de todas las recomendaciones que la autoridad fiscalizadora deja como resultado de sus visitas anuales. Para ello recibe un informe mensual de parte de la gerencia a cargo de la coordinación con las distintas áreas responsables. En caso que a su juicio alguna observación tenga relevancia y no esté progresando adecuadamente a su implementación, se hace presente a la Administración el tema a fin de que se avance en él.

### **Operaciones con partes relacionadas**

Una de las tareas que la Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas entrega al Comité de Directores es pronunciarse sobre las operaciones que el Banco realiza con empresas o personas que tengan vinculación por propiedad o por gestión, en los términos que la ley define. El objeto de este análisis es que tales negocios se hagan en condiciones de mercado, es decir, que los términos convenidos sean justos. El Comité ha dedicado bastante tiempo al análisis de estas operaciones, particularmente en contratos de servicios tecnológicos para el Banco, los que el Grupo Santander provee a través de entidades profesionales especializadas logrando así una tecnología no sólo homogénea sino de nivel internacional y procurando, además, la mejor seguridad

posible. El Comité, en cada operación que se le presenta, exige una explicación razonada y profesional sobre la misma y en especial, pide antecedentes objetivos respecto de los valores a pagarse por el servicio solicitado. Asimismo, periódicamente la Gerencia de Tecnología debe informar sobre los presupuestos tecnológicos, su cumplimiento y el resultado, explicando eventuales diferencias, si las hubiere.

Los contratos son presentados al Directorio del Banco para que, si lo estima, sean aprobados, y para ello el Presidente del Comité formalmente deja constancia que el Comité les ha prestado su aprobación.

### **Cumplimiento y blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo**

Durante el ejercicio el Comité ha recibido información de la Gerencia de Cumplimiento y ha analizado los aspectos principales que han sido materia del Comité de Cumplimiento Normativo, donde se revisan las normas aplicables o que afectan al Banco, las eventuales sanciones que alguna autoridad pudiera aplicarle, el cumplimiento de los códigos de conducta, etc. Asimismo, igual información y análisis se ha hecho del sistema de prevención de blanqueo de capitales, tema cuyo funcionamiento se sustenta actualmente a través de una herramienta informática de gran nivel denominada NORKOM.

Vinculadas a las materias de Cumplimiento, el Comité ha estado monitoreando los aspectos normativos que inciden en reglas de los Estados Unidos: FATCA y Volcker Rule. Estos temas, que afectan a la mayoría de los bancos por sus relaciones comerciales y financieras con esa nación, han obligado a desarrollar sistemas de control complejos y a capacitar a operadores a fin de cumplir con tales regulaciones.

### **Buzón Confidencial del Comité de Directores y Auditoría**

El Comité pone a disposición de los empleados del Banco un sistema de comunicación que es confidencial, y por medio del cual ellos pueden dirigirse directamente con el Comité para darle a conocer situaciones irregulares, conflictivas o potencialmente peligrosas. Si bien el Comité

recibe regularmente muchas comunicaciones que son motivo de investigación y de diferentes soluciones, en el propósito de darle aún más privacidad al sistema, se implementó, de cara a la organización, un nuevo Buzón de Denuncias administrado por un proveedor externo líder en estas materias a nivel internacional, iniciativa que se concretó en torno a un plan de difusión para asegurar el éxito del proyecto.

### **Procesos judiciales que pueden afectar al Banco**

Trimestralmente el Comité recibe una completa información del estado de los juicios que afectan al Banco. La Fiscalía explica aquellos asuntos que pueden ser más riesgosos, así como las eventuales provisiones que conviene hacer para enfrentar un resultado adverso. En razón de la relevancia que cada día reviste el riesgo reputacional para el Banco, la Fiscalía ha dividido cada presentación de juicios por cuantía y riesgo reputacional. Esta información incluye cualquier asunto tanto en Santiago como en regiones y su correspondiente estado procesal.

### **Factores de riesgo**

Dado el giro bancario de la empresa, existen algunos factores de riesgo que podrían afectar a la Institución. Entre ellos\_

### **Economía chilena**

Debido a que una parte sustancial de los clientes opera en Chile, un cambio adverso en la economía local podría tener un efecto negativo sobre los resultados y condición financiera de la entidad en materia de morosidad de la cartera y crecimiento. Es importante precisar que el riesgo crediticio de los bancos es fiscalizado por la SBIF. El Banco también cuenta con un Área de Riesgos de Crédito, que ha desarrollado normas y pautas estrictas y conservadoras para minimizar un posible impacto sobre la organización si llega a producirse un alza en la morosidad a raíz de un cambio adverso en el rumbo de la economía.

Esta área es completamente independiente de las áreas comerciales, con un control sobre los créditos desde el proceso de admisión. Asimismo, el Banco posee una sección de vigilancia especial para detectar tempranamente algún deterioro y efectuar un correcto seguimiento de la cartera de créditos.

Finalmente, si se diera el caso, el Banco cuenta con mecanismos para la recuperación de créditos morosos y castigados.

### Riesgos de mercado

Debido a su giro bancario, la empresa está expuesta a los riesgos de mercado, que se definen como los efectos sobre la condición financiera del banco producto de fluctuaciones significativas en las tasas de interés, inflación y tipo de cambio. El Banco cuenta con un área especializada en minimizar estos riesgos con límites sobre las posiciones netas en moneda extranjera, UF y pesos nominales y otros modelos que miden la sensibilidad del Banco a fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés.

Estos límites son revisados quincenalmente por miembros del Directorio y la alta administración del Banco en un comité especializado y su medición es efectuada por un área independiente de las divisiones comerciales. Además, el Banco ha implantado sistemas de alertas y planes de acción en la eventualidad de que se sobrepasen algunos de los límites internos o regulatorios.

Finalmente, existen normas en la Ley General de Bancos y del Banco Central que limitan la exposición de los bancos a estos factores.

### Acontecimientos en otros países

El precio de los activos en Chile, incluyendo a los bancos, está influenciado hasta cierto punto por eventos económicos, políticos y sociales en otros países de Latinoamérica, Estados Unidos y las economías grandes de Asia y Europa. Esto debido a los efectos indirectos sobre el ritmo de crecimiento de la economía local, las empresas locales que invierten en esos países y, por ende, sobre la condición financiera del Banco.

### Restricciones al giro bancario o cambios en las regulaciones bancarias

La industria bancaria chilena, como ocurre en los principales países desarrollados, se encuentra altamente regulada. En particular, la industria bancaria local está sujeta a las regulaciones y normas impuestas por la Ley General de Bancos, por la Ley de Sociedades Anónimas, la SBF y el Banco Central. Por lo tanto, futuros cambios a estas leyes o nuevas normas impuestas por estos organismos podrían tener un efecto adverso sobre la condición financiera de la empresa o restringir la entrada a nuevas líneas de negocios.

### Riesgos asociados al negocio bancario

El Banco ha tendido a orientarse más hacia la banca *retail* o minorista, dado que es en esos negocios donde se obtienen las mejores rentabilidades. De este modo, aproximadamente el 66,0% de las colocaciones del Banco corresponden a individuos y Pymes. Nuestra actual estrategia de negocios apunta a crecer en forma selectiva en rentas de dichos segmentos. Por esta razón es dable esperar que los actuales niveles de cartera vencida y castigos tiendan a crecer en el futuro.

La estrategia de negocios del Banco tiene una estrecha vinculación con la situación económica global y local, por tanto, va adaptándose a los cambios en el entorno de manera de permitir al Banco beneficiarse de las oportunidades de negocios que puedan surgir, así como resguardarse de las potenciales amenazas.

Otro aspecto importante a considerar es el incremento en la competencia de actores no bancarios, la que se ha dado con mayor evidencia en los créditos de consumo. Es así como grandes tiendas y supermercados, entre otros, han aumentado su presencia en dicho negocio, el que a todas luces debería seguir creciendo. Por esta razón creemos que la consolidación de la industria dará paso a competidores cada vez más relevantes.

### Otros riesgos operacionales

El Banco, como cualquier organización grande, está expuesto a variados riesgos de tipo operacional, incluyendo fraudes, fallas en controles internos, pérdida o incorrecta manipulación de documentos, fallas en los sistemas de información, errores de empleados, etc. Es importante destacar que, para minimizar estos riesgos operacionales, el Banco cuenta con un área especializada, la Gerencia de Riesgo Operacional, y con el apoyo de Auditoría Interna que actúa en forma independiente y reporta directamente al Comité de Directores y Auditoría.

### Utilidad Atribuible a Tenedores Patrimoniales

Tal como se señala en los estados financieros la Utilidad Atribuible a Tenedores Patrimoniales del Banco corresponde a la suma MM\$ 472.351.

### Política de dividendos

La política de dividendos del Banco es repartir al menos un 30,0% de las utilidades del ejercicio, conforme a la norma vigente sobre dividendos dispuesta en la Ley de Sociedades Anónimas y la Ley General de Bancos.

### Hechos esenciales

Durante el ejercicio 2016, Banco Santander-Chile informó como hechos esenciales los siguientes:

1. Con fecha 16 de marzo de 2016 se informa que en sesión ordinaria del Directorio de Banco Santander-Chile, celebrada el 15 de marzo el director Víctor Arbulú Crousillat renunció a su cargo de director titular. En atención a la renuncia informada y a la vacancia dejada en su momento por Lisandro Serrano Spoerer, el Directorio nombró como directores titulares a Andreu Plaza López y a Ana Dorrego de Carlos. Asimismo se informa que con motivo de la renuncia de Víctor Arbulú Crousillat, ha sido designado como miembro del Comité de Directores y Auditoría, y en su reemplazo, Mauricio Larraín Garcés.



2. Con fecha 16 de marzo de 2016 se informa que en su sesión ordinaria de 15 de marzo de 2016 el Directorio acordó citar a Junta Ordinaria de Accionistas para el 26 de abril de 2016, lo anterior con el objeto de tratar, entre otras materias, la proposición de distribuir un dividendo de \$ 1,42919851 por acción, correspondiente al 60% de las utilidades del ejercicio 2015 y destinar el 40% restante a incrementar las reservas del Banco.
3. Con fecha 1 de abril se informa que, en sesión extraordinaria de Directorio del 31 de marzo, el Directorio, en relación con el hecho esencial informado el 16 de marzo, sobre proposición de reparto de dividendo, acordó en su reemplazo proponer a la Junta Ordinaria convocada para el 26 de abril que el dividendo a distribuir fuere de \$ 1,78649813 por acción, correspondiente al 75% de las utilidades del ejercicio 2015 y destinar el 25% restante a incrementar las reservas del Banco.
4. Con fecha 27 de abril se informa que en Junta Ordinaria de Accionistas de Banco Santander-Chile, celebrada el 26 de abril de 2016, se procedió al nombramiento definitivo de los directores titulares Ana Dorrego de Carlos y Andreu Plaza López, quienes habían sido designados previamente por el Directorio. Del mismo modo, se informa que la Junta acordó el reparto de un dividendo de \$ 1,78649813 por acción y designar a la firma PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada, como auditores externos del Banco y sus filiales para el ejercicio 2016.
5. Con fecha 20 de diciembre se informa que en sesión de directorio del mismo día el Directorio resolvió convocar a Junta Extraordinaria de Accionistas, para ser celebrada el 9 de enero de 2017, a fin de tratar las siguientes materias:
  - a. Modificar el nombre o razón social del Banco, sólo en el sentido de eliminar la posibilidad de usar los nombres Banco Santander Santiago o Santander Santiago;
  - b. Disminuir el número de directores titulares de once a nueve miembros, manteniéndose los dos directores suplentes; y la modificación consequential de otras cláusulas estatutarias relacionadas, proponiéndose que los actuales directores continúen en sus cargos hasta la próxima elección de Directorio conforme lo señalado en los estatutos sociales;
  - c. Actualizar el capital social establecido en los estatutos de acuerdo con la revalorización del capital propio producida entre el 1° de enero de 2002 y el 31 de diciembre de 2008;
  - d. Supresión de cláusulas estatutarias transitorias que ya han producido todos sus efectos;
  - e. Modificar otros aspectos de los estatutos para adecuarlos a las normas legales vigentes;
  - f. Considerando las modificaciones de los números anteriores, aprobar un texto refundido actualizado de los estatutos sociales del Banco;
  - g. Dar cuenta de las operaciones a que se refiere el Título XVI de la Ley 18.046, sobre Sociedades Anónimas, y
  - h. Adoptar los demás acuerdos y otorgamiento de poderes que fueren necesarios para cumplir y llevar a efecto los acuerdos que se adopten en esta Junta.

#### **Operaciones con partes relacionadas comunicadas como hechos esenciales**

Las operaciones con partes relacionadas corresponden principalmente a contratos de tecnología con Isban España, Produban México, Produban España, Produban Brasil e Isban México, para el mantenimiento de los sistemas del Banco y para el desarrollo de ciertos aplicativos. El Grupo Santander tiene una arquitectura y plataformas informáticas comunes para toda la organización a nivel mundial y regional, lo que permite contar con sinergias y con mayor seguridad en el desarrollo de productos, en la mantención de los sistemas y en el procesamiento de los datos. Todos los contratos con estas empresas son revisados por el Comité de Directores y Auditoría, el que vela porque se hagan en condiciones justas para las partes. Para ello, cuenta con informes de las áreas especializadas del Banco y también de entidades independientes y con asesorías externas contratadas por el propio Comité.

1. Los principales servicios contratados con estas “fábricas” del Grupo son los siguientes:
  - a. Con fecha 20 de enero se informa que en sesión del Directorio de fecha 19 de enero de 2016, el Directorio aprobó la celebración de las siguientes operaciones:
    - Con la sociedad Produban México, contrato de servicios para atender las necesidades de implantación de la plataforma de Procesos (BankSphere);
    - Con la sociedad Isban España, contrato para el plan de sistemas de partidas de gestión local, para enriquecer el sistema MIS V2.0 con nuevas funcionalidades; contrato de servicios profesionales para la gestión documental del conjunto de normas y técnicas que permiten administrar el flujo de documentos a lo largo del ciclo de vida del mismo; contrato de servicios profesionales para el desarrollo de la Fase II del Proyecto Corporativo de Pagos, para dotar al banco de un motor de pagos robusto y que sea utilizado por múltiples canales.
  - b. Con fecha 16 de marzo se informa que en sesión del Directorio de fecha 15 de marzo de 2016, el directorio, aprobó la celebración de las siguientes operaciones:
    - Con Produban España, contrato de prestación de servicios tecnológicos denominado Big Data; contrato para diccionario de RDA y contrato para ampliación, almacenamiento Tallyman.
    - Con Isban España, contrato de prestación de servicios tecnológicos para sistema corporativo de pagos de abono en divisa; contrato para App segmentada; contrato para ATM depositario validación depósitos; contrato para micro pagos en App móvil; contrato para RDA análisis riesgo de mercado, contrato para servicios implementación Tallyman; contrato para inversión y rescates FFMM y App móvil y contrato para RDA Norkom.
  - c. Con fecha 22 de junio se informa que en sesión del Directorio de fecha 21 de junio de 2016, el Directorio aprobó la celebración de las siguientes operaciones:
    - Con la sociedad Produban Brasil, contrato de gestión de servicio para Ampliación Ambiente SAS, Implantación Police Auditor, Migración Security Operation Center a Produban Brasil e Implantación Herramienta Moodys.
    - Con la sociedad Isban España, contrato para Alertas KYC on Line y Batch, Nuevo Flujo Rendiciones en Confirming Global, Avance en Cuotas App móvil, Proyecto RDA, Proyecto Renta Fija Multimoneda Tesorería, Proyecto Vale Vista Empresa, Proyecto Controles de Calidad MIS, Proyecto Modelo Intercambio Conciliación Contable e Ingreso Reclamos y Seguimiento por la App.
  - d. Con fecha 30 de septiembre se informa que en sesión del Directorio de fecha 29 de septiembre de 2016, el Directorio aprobó las siguientes operaciones:
    - Con la sociedad Isban España, contrato de prestación de servicios para “Soporte Tallyman”, “Soporte ATM Depositario”, “Transferencias de App en Actimize” e “Interfaz a Micro Coberturas”.
    - Con la sociedad Produban España, contrato de prestación de servicios para la implementación reemplazo de la grabación de audio en VOX Cuatro.Tres con la sociedad Produban Brasil, contrato de prestación de servicios para “Monitoreo ATM Depositario”.
  - e. Con fecha 20 de octubre se informa que en sesión del Directorio de fecha 18 de octubre de 2016, el Directorio aprobó las siguientes operaciones:
    - Con la sociedad Isban España, contrato de prestación de servicios para Mejoras Abonos Masivos Sistemas de Pagos, Proyecto EMIR, Proyecto Renta Fija Multimoneda y App Personas-Buzón Público.
  - f. Con fecha 16 de noviembre se informa que en sesión del Directorio de fecha 15 de noviembre de 2016, el Directorio aprobó las siguientes operaciones:
    - Con la sociedad Produban España, contrato de prestación de servicios para la Migración Swift desde Produban México a España, y Mejora Infraestructura BIG DATA.
    - Con la sociedad Produban Brasil, contrato de prestación de servicios para la Implementación de herramienta prevención “Ataques Preventivos Avanzados”.
    - Con Isban España, contrato de prestación de servicios tecnológicos para el desarrollo de los Proyectos App, Automatización flujo Bloomberg a Murex y Buzón Virtual-Certificados en Línea.
    - Con la sociedad Isban México, contrato de prestación de servicios para el desarrollo tecnológico relativo al proceso de Carga de Campañas y Triggers.



**ESTADOS  
FINANCIEROS  
2016**



## Informe del Auditor Independiente

### Señores Accionistas y Directores Banco Santander Chile

Hemos efectuado una auditoría a los estados financieros consolidados adjuntos de Banco Santander Chile y afiliadas, que comprenden el estado consolidado de situación financiera al 31 de diciembre de 2016 y los correspondientes estados consolidados de resultados, de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha y las correspondientes notas a los estados financieros consolidados.

### Responsabilidad de la Administración por los estados financieros consolidados

La Administración es responsable por la preparación y presentación razonable de estos estados financieros consolidados de acuerdo con las normas contables e instrucciones impartidas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Esta responsabilidad incluye el diseño, implementación y mantención de un control interno pertinente para la preparación y presentación razonable de estados financieros consolidados que estén exentos de representaciones incorrectas significativas, ya sea debido a fraude o error.

### Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre estos estados financieros consolidados a base de nuestra auditoría. Efectuamos nuestra auditoría de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Chile. Tales normas requieren que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo con el objeto de lograr un razonable grado de seguridad de que los estados financieros consolidados están exentos de representaciones incorrectas significativas.

Una auditoría comprende efectuar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de representaciones incorrectas significativas de los estados financieros consolidados ya sea debido a fraude o error. Al efectuar estas evaluaciones de los riesgos, el auditor considera el control interno pertinente para la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados de la entidad con el objeto de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero sin el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la entidad. En consecuencia, no expresamos tal tipo de opinión. Una auditoría incluye, también, evaluar lo apropiadas que son las políticas de contabilidad utilizadas y la razonabilidad de las estimaciones contables significativas

efectuadas por la Administración, así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros consolidados.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionarnos una base para nuestra opinión.

### Opinión

En nuestra opinión, los mencionados estados financieros consolidados presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Banco Santander Chile y afiliadas al 31 de diciembre de 2016, los resultados de sus operaciones y los flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha de acuerdo con las normas contables e instrucciones impartidas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

### Otros asuntos

Los estados financieros consolidados de Banco Santander Chile y afiliadas por el año terminado al 31 de diciembre de 2015 fueron auditados por otros auditores, quienes emitieron una opinión sin salvedades sobre los mismos en su informe de fecha 18 de enero de 2016. Dicho informe contenía un párrafo de énfasis por la constitución de provisiones adicionales sobre la cartera de colocaciones, de acuerdo a lo establecido en el capítulo B-1 del compendio de normas contables de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Febrero 26, 2017  
Santiago, Chile

Roberto J. Villanueva B.  
RUT: 7.060.344-6

**ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO**

Por los ejercicios terminados el

		Al 31 de diciembre de	
	NOTA	2016	2015
		MM\$	MM\$
<b>Activos</b>			
Efectivo y depósitos en bancos	4	2.279.389	2.064.806
Operaciones con liquidación en curso	4	495.283	724.521
Instrumentos para negociación	5	396.987	324.271
Contratos de retrocompra y préstamos de valores	6	6.736	2.463
Contratos de derivados financieros	7	2.500.782	3.205.926
Adeudado por bancos	8	272.635	10.861
Créditos y cuentas por cobrar a clientes	9	26.113.485	24.535.201
Instrumentos de inversión disponibles para la venta	10	3.388.906	2.044.411
Instrumentos de inversión hasta el vencimiento		-	-
Inversiones en sociedades	11	23.780	20.309
Intangibles	12	58.085	51.137
Activo fijo	13	257.379	240.659
Impuestos corrientes	14	-	-
Impuestos diferidos	14	372.699	331.714
Otros activos	15	840.499	1.097.826
<b>Total activos</b>		<b>37.006.645</b>	<b>34.654.105</b>
<b>Pasivos</b>			
Depósitos y otras obligaciones a la vista	16	7.539.315	7.356.121
Operaciones con liquidación en curso	4	288.473	462.157
Contratos de retrocompra y préstamos de valores	6	212.437	143.689
Depósitos y otras captaciones a plazo	16	13.151.709	12.182.767
Contratos de derivados financieros	7	2.292.161	2.862.606
Obligaciones con bancos	17	1.916.368	1.307.574
Instrumentos de deuda emitidos	18	7.326.372	5.957.095
Otras obligaciones financieras	18	240.016	220.527
Impuestos corrientes	14	29.294	17.796
Impuestos diferidos	14	7.686	3.906
Provisiones	20	308.982	329.118
Otros pasivos	21	795.785	1.045.869
<b>Total pasivos</b>		<b>34.108.598</b>	<b>31.889.225</b>
<b>Patrimonio</b>			
<b>Atribuible a tenedores patrimoniales del Banco:</b>		<b>2.868.706</b>	<b>2.734.699</b>
Capital	23	891.303	891.303
Reservas	23	1.640.112	1.527.893
Cuentas de valoración	23	6.640	1.288
<b>Utilidades retenidas</b>		<b>330.651</b>	<b>314.215</b>
Utilidades retenidas de ejercicios anteriores		-	-
Utilidad del ejercicio		472.351	448.878
Menos: Provisión para dividendos mínimos	23	(141.700)	(134.663)
<b>Interés no controlador</b>	<b>25</b>	<b>29.341</b>	<b>30.181</b>
<b>Total patrimonio</b>		<b>2.898.047</b>	<b>2.764.880</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>		<b>37.006.645</b>	<b>34.654.105</b>

**ESTADOS DEL RESULTADO CONSOLIDADO DEL PERIODO**

Por los ejercicios terminados el

31 de diciembre de

	NOTA	2016 MM\$	2015 MM\$
<b>Resultados operacionales</b>			
Ingresos por intereses y reajustes	26	2.137.044	2.085.988
Gastos por intereses y reajustes	26	(855.678)	(830.782)
<b>Ingreso neto por intereses y reajustes</b>		<b>1.281.366</b>	<b>1.255.206</b>
Ingresos por comisiones	27	431.184	402.900
Gastos por comisiones	27	(176.760)	(165.273)
<b>Ingreso neto por comisiones</b>		<b>254.424</b>	<b>237.627</b>
Utilidad (pérdida) neta de operaciones financieras	28	(367.034)	(457.897)
Utilidad (pérdida) de cambio neta	29	507.392	603.396
Otros ingresos operacionales	34	18.299	15.642
<b>Total ingresos operacionales</b>		<b>1.694.447</b>	<b>1.653.974</b>
Provisiones por riesgo de crédito	30	(343.286)	(413.694)
<b>Ingreso operacional neto</b>		<b>1.351.161</b>	<b>1.240.280</b>
Remuneraciones y gastos del personal	31	(395.133)	(387.063)
Gastos de administración	32	(226.413)	(220.531)
Depreciaciones y amortizaciones	33	(65.359)	(53.614)
Deterioro	33	(234)	(21)
Otros gastos operacionales	34	(85.198)	(54.197)
<b>Total gastos operacionales</b>		<b>(772.337)</b>	<b>(715.426)</b>
<b>Resultado operacional</b>		<b>578.824</b>	<b>524.854</b>
Resultado por inversiones en sociedades	11	3.012	2.588
<b>Resultado antes de impuesto a la renta</b>		<b>581.836</b>	<b>527.442</b>
Impuesto a la renta	14	(107.120)	(75.301)
<b>Utilidad consolidada del ejercicio</b>		<b>474.716</b>	<b>452.141</b>
Atribuible a:			
Tenedores patrimoniales del Banco		472.351	448.878
Interés no controlador	25	2.365	3.263
Utilidad por acción atribuible a tenedores patrimoniales del Banco (expresada en pesos)			
Utilidad básica	23	2,507	2,382
Utilidad diluida	23	2,507	2,382

**INDICADORES**

**GRI**

**2016**

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación	
<b>1. ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>					
1.1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización.	8-11, 12-15			
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades de sostenibilidad.	23, 26-29, 31-32, 54, 58-63, 64, 65, 66			
<b>2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
2.1	Nombre de la organización.	129, 151			
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.	4,5, 48-49			
2.3	Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos ( <i>joint ventures</i> ).	20-21, 48-49			
2.4	Localización de la sede principal de la organización.	129, 151			
2.5	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas.	116	No se especifica este Principio en una CoP	La información presentada para este indicador está referida a Grupo Santander.	
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	129		La información presentada para este indicador está referida a Grupo Santander.	
2.7	Mercados servidos.	116		En la pg. 117 se entrega esta información sobre Grupo Santander en el mundo.	
2.8	Dimensiones de la organización informante.	4-5, 44-45, 86, 100-101, 116, 117		No hubo cambios al respecto en 2016.	
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en tamaño, estructura y propiedad.				
2.10	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.	6-7			
<b>3. PARÁMETROS DEL REPORTE</b>					
<b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>					
3.1	Periodo cubierto por la información contenida en la memoria.			No se especifica este Principio en una CoP	1 enero al 30 de diciembre 2015.
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente.				1 enero al 30 de diciembre 2015.
3.3	Ciclo de presentación de memorias.		Anual		
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.		Última solapa		
<b>ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA</b>					
3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria.	123			
3.6	Cobertura de la memoria.	123			
3.7	Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.	123			
3.8	La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos ( <i>joint ventures</i> ), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.		No se especifica este Principio en una CoP	La información presentada está claramente establecida y definida, por lo que no afecta la comparabilidad.	
3.9	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos.	123			
3.10	Descripción del efecto que pueda tener cualquier reformulación de información perteneciente a memorias anteriores, y sus razones.	4, 103, 113			
3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.	4, 103, 113			

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación
<b>ÍNDICE DEL CONTENIDO DEL GRI</b>				
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria (Índice).	2-3	No se especifica este Principio en una CoP	
<b>VERIFICACIÓN</b>				
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria.		No se especifica este Principio en una CoP	Banco Santander no aplica verificación externa.

#### 4. GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

##### GOBIERNO

4.1	Estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno.	24-25	P 1-10	
4.2	Funciones del más alto ejecutivo.	25	P 1-10	
4.3	Estructura directiva unitaria.	16-19, 25	P 1-10	
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	29,131	P 1-10	
4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos y el desempeño de la organización.	30, 31, 130	P 1-10	
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	23,29, 130, 131	P 1-10	
4.7	Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno.	25	P 1-10	
4.8	Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social.	23, 31, 32, 40, 46, 64-67, 131	P 1-10	
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social.	26,27,28	P 1-10	
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	25	P 1-10	

##### COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS

4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	56, 66, 103, 113	P 7	
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos externos, así como cualquier otra iniciativa externa que la organización suscriba o apruebe.	56, 108-109, 113	P 1 y 10	
4.13	Principales asociaciones a las que pertenece y apoya.	56	P 1 y 10	

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>				
4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	41, 55, 120-121	No se especifica este Principio en una CoP	
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	41, 55		
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	41, 55		
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés.			

## 5. DIMENSIÓN ECONÓMICA

<b>DMA EC</b>	Enfoque de gestión económico.	118-199, 44-45		
EC1	Valor económico directo generado y distribuido.	104	No se especifica este Principio en una CoP	
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	66, 67	P 7	
EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.		No se especifica este Principio en una CoP	Este indicador no se registra.
EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.			Este indicador no se registra.

## PRESENCIA EN EL MERCADO

EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	90	P 1 y 6	
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales.	103	P 6	
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local.		P 6	El Modelo Corporativo de Recursos Humanos de Grupo Santander está orientado a atraer y retener a los mejores profesionales en los países en los que está presente, por lo que no cuenta con este tipo de procedimientos específicos.

## IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS

EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público.	89, 107-109	No se especifica este Principio en una CoP	
EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	4, 107-109		

## 6. DIMENSIÓN AMBIENTAL

<b>DMA</b>	Enfoque de gestión ambiental	32, 54, 88, 111-112		
------------	------------------------------	---------------------	--	--

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación
<b>MATERIALES</b>				
EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen.	4	P 8	
EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.		P 8 y 9	Esta información no está presentada en porcentajes sino que en cifras totales, resultantes de las distintas iniciativas.
<b>ENERGÍA</b>				
EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.		P 8	Debido a su naturaleza de empresa de servicio de la industria financiera, Banco Santander no tiene consumo primario de energía. Esta es provista por las distintas empresas distribuidoras correspondientes a la ubicación de las oficinas del Banco a lo largo de Chile.
EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.		P 8	Se trata de información considerada no material.
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	4, 113	P 8 y 9	
EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	111-112	P 8 y 9	
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	112-113	P 8 y 9	Solo se presentan las reducciones logradas en algunas de las iniciativas indicadas.
<b>AGUA</b>				
EN8	Captación total de agua por fuentes.	4, 113	P 8	No se desglosa la fuente ya que Banco Santander no realiza captación directa de agua. Esta proviene de los servicios sanitarios correspondientes a la ubicación de las oficinas de la empresa a lo largo de Chile.
EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.			Banco Santander no realiza captación directa de agua. Los servicios sanitarios provienen de las empresas concesionarias correspondientes a cada localidad.
EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.			Debido a la naturaleza de las operaciones de Banco Santander el consumo de agua es poco significativo por lo tanto el foco de las acciones están en su ahorro más que en el reciclaje y la reutilización.

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación
<b>BIODIVERSIDAD</b>				
EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.		P 8	Todas las oficinas de Banco Santander se encuentran en terrenos urbanos, por lo cual no afectan espacios naturales protegidos o de alto valor en biodiversidad. En el radio urbano, la empresa opera respetando la normativa ambiental legal vigente.
EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.		P 8	
EN13	Hábitats protegidos o restaurados.		P 8	
EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.			
EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales, y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.			
<b>EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS</b>				
EN16	Emissiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	4, 113	P 8	
EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.		P 8	Banco Santander no emite otro tipo de gases de efecto invernadero.
EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	11-113	P 7, 8 y 9	
EN19	Emissiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.		P 8	Banco Santander no emite sustancias que destruyen la capa de ozono.
EN20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.		P 8	Por su actividad, Banco Santander no emite NO y SO.
EN21	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.		P 8	Todas las oficinas de Banco Santander se encuentran en terrenos urbanos, por lo que el agua se capta y vierte a través de la red urbana.
EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	11-113	P 8	
EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.		P 8	Por su actividad, Banco Santander no genera derrames.
EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.		P 8	Banco Santander no transporta, importa ni exporta residuos peligrosos.
EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.		P 8	Por la naturaleza de su operación, Banco Santander vierte agua exclusivamente a través de la red urbana.

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>				
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.		P 7, 8 y 9	Banco Santander ofrece servicios financieros que no tienen impactos ambientales significativos.
EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.		P 8 y 9	Banco Santander ofrece servicios financieros por lo tanto sus actividades no generan volúmenes relevantes de productos con materiales susceptibles de ser recuperados.
<b>CUMPLIMIENTO NORMATIVO</b>				
EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.		P 8	Banco Santander no registra multas o sanciones por incumplimiento de la normativa ambiental vigente.
<b>TRANSPORTE</b>				
EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.			Por su naturaleza, Banco Santander no genera impactos ambientales significativos.
<b>GENERAL</b>				
EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.			Banco Santander no tiene registros de este indicador durante el período.
<b>7. INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL</b>				
<b>DMA LA</b>	Información sobre el enfoque de gestión social.	54-56, 104		
<b>PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO</b>				
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	86	No se especifica este Principio en una CoP	Falta el desglose por región.
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	86	P6	Falta desglose por sexo y región.
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.	88	No se especifica este Principio en una CoP	
LA15	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad desglosado por sexo.			Banco Santander no registró los días de licencias asociadas a permisos de maternidad y paternidad.
<b>RELACIONES EMPRESA/TRABAJADORES</b>				
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	90	P 1 y 3	
LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.		P 3	Banco Santander no cuenta con una política relacionada a este aspecto. No obstante, los cambios importantes en la organización son comunicados con anticipación.
<b>SALUD Y SEGURIDAD LABORAL</b>				
LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud en el trabajo.	90	P 1	
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	91	P 1	

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	91	P 1	
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	91	P 1	Falta desglose según acuerdo sindical.
<b>FORMACIÓN Y EDUCACIÓN</b>				
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	87		
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	86-87	No se especifica este Principio en una CoP	
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	85		
<b>DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</b>				
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	25, 86	P 1 y 6	Falta mayor desglose para el Gobierno Corporativo (edad y pertenencia a minorías).
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.		P 1 y 6	La política de compensaciones de Banco Santander se basa la equidad interna y la competitividad de los empleados, independiente del género.
<b>8. DERECHOS HUMANOS</b>				
<b>DMA HR</b>	Información sobre el enfoque de gestión de derechos humanos.	32, 40, 91		
<b>PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO</b>				
HR1	Porcentaje y número total de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	103	P 1, 2, 3, 4, 5 y 6	
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	103	P 1, 2 y 6	
HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.		P 1, 2, 3, 4, 5 y 6	El curso de inducción para los nuevos empleados incluye un módulo de sostenibilidad, donde se entrega información al respecto.
<b>NO DISCRIMINACIÓN</b>				
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.		P 1, 2 y 6	En 2016 no se registraron incidentes de discriminación o quejas relacionadas. Banco Santander además cuenta con dos documentos que tratan este tema: la Política General de DDHH de Grupo Santander y el Código General de Conducta. También adhiere a los Principios del Pacto Mundial, en los que se incluyen el deber de apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos de manera universal.
<b>LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIONES COLECTIVAS</b>				
HR5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.		P 1, 2 y 3	No se han identificado actividades de este tipo en el contexto de la operación de Banco Santander.

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación
<b>EXPLOTACIÓN INFANTIL</b>				
HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.		P 1, 2 y 5	No se han producido este tipo de casos desde que entraran en vigencia estas normas y exigencias explicadas para HR4.
<b>TRABAJOS FORZADOS</b>				
HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.		P 1, 2 y 4	Dado el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales, además de la estructura contractual de Banco Santander, no existen operaciones con estas características.
<b>PRÁCTICAS DE SEGURIDAD</b>				
HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.		P 1 y 2	Se trata de información considerada no material por Banco Santander.
<b>DERECHOS DE LOS INDÍGENAS</b>				
HR9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.		P 1 y 2	No existieron incidentes relacionados con violaciones a los derechos de los indígenas.
<b>EVALUACIÓN</b>				
HR10	Porcentaje y número total de operaciones que han sido objeto de revisiones y/o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.	103		
<b>MEDIDAS CORRECTIVAS</b>				
HR11	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales.			No hubo quejas al respecto en 2016.
<b>9. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE SOCIEDAD</b>				
<b>DMA SO</b>	Información sobre el enfoque de gestión sociedad	54, 104, 107-110		
<b>COMUNIDADES LOCALES</b>				
SO1	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.		No se especifica este Principio en una CoP	Banco Santander no cuenta con esta cifra, pero sí contabiliza los "beneficiarios" de sus actividades de voluntariado corporativo. Y en el caso del programa de educación financiera Sanodelucas, se informa sobre las visitas y el número de usuarios de esta plataforma digital.
SO9	Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales.			Banco Santander lleva a cabo análisis específicos cuando los riesgos detectados así lo recomiendan. Por otra parte, y como forma de maximizar los impactos positivos en la sociedad y mitigar los negativos, cuenta con el programa de educación financiera Sanodelucas.cl y el programa Santander Universidades.
SO10	Medidas de prevención y mitigación implantadas en operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades.			Banco Santander lleva a cabo análisis específicos cuando los riesgos detectados así lo recomiendan. Por otra parte, y como forma de maximizar los impactos positivos en la sociedad y mitigar los negativos, cuenta con el programa de educación financiera Sanodelucas.cl y el programa Santander Universidades.

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación
<b>CORRUPCIÓN</b>				
SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	28, 64-67, 131-133	P 10	Aplica a la totalidad de las unidades de negocio sensibles.
SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.	65, 67	P 10	
SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	28,29, 65,66	P 10	
<b>POLÍTICA PÚBLICA</b>				
SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".		P 10	La relación de Banco Santander con las instituciones públicas se articula a través de las asociaciones sectoriales a las que pertenece.
SO6	Valor total de los aportes financieros y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.		P 10	No se realizan aportaciones a instituciones políticas.
<b>COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL</b>				
SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.		No se especifica este Principio en una CoP	El mercado financiero chileno está altamente regulado (SBIF, SERNAC, SVS, etc.) y tiene muchos competidores, por lo que no existe monopolio.
<b>CUMPLIMIENTO NORMATIVO</b>				
SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.		No se especifica este Principio en una CoP	No hubo multas de este tipo en 2016.
<b>10. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOBRE LOS PRODUCTOS</b>				
<b>DMA PR</b>	Enfoque de gestión de responsabilidad de los productos.	64, 95		
<b>SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE</b>				
PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.		P 1	Los productos y servicios de Santander no afectan la salud de sus clientes. A través del Código General de Conducta y políticas internas se resguardan los datos e información de clientes, procurando su seguridad. Asimismo, las políticas corporativas de comercialización de productos y servicios evitan la venta inadecuada y procuran el seguimiento de todas las fases de estos.
PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.		P 1	No hubo este tipo de incidentes en 2016.

Indicador GRI 3.1	Descripción	Ubicación	Principio Pacto Global	Explicación
<b>ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>				
PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.		P 8	Todos los productos y servicios financieros cumplen con la normativa legal. Los detalles están disponibles en <a href="http://www.santander.cl">www.santander.cl</a> .
PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	93	P 8	Banco Santander es miembro de la Asociación Nacional de Avisadores, cuyas empresas asociadas adhieren voluntariamente al Código Chileno de Ética Publicitaria, aplicado por el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria.
PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	52, 92-94	No se especifica este Principio en una CoP	

#### COMUNICACIONES Y MARKETING

PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.		No se especifica este Principio en una CoP	Banco Santander es miembro de la Asociación Nacional de Avisadores, cuyas empresas asociadas adhieren voluntariamente al Código Chileno de Ética Publicitaria, aplicado por el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria.
PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.			No hubo incidentes de este tipo en 2016.

#### PRIVACIDAD DEL CLIENTE

PR8	Número total de reclamos debidamente fundamentados en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.		P1	
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----	--

#### CUMPLIMIENTO NORMATIVO

PR9	Importe de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.		No se especifica este Principio en una CoP	No hubo multas de este tipo en 2016.
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------	--------------------------------------

## Datos de contacto

### **Elke Schwarz**

Gerente de Comunicaciones Corporativas  
y Sostenibilidad  
elke.schwarz@santander.cl

### **Consuelo Alvear**

Jefa de Sostenibilidad  
consuelo.alvear@santander.cl

### **Robert Moreno**

Gerente de Relaciones con Inversionistas  
robert.moreno@santander.cl

### **Pedro Gallardo**

Jefe de Relación con Accionistas  
accionistas@santander.cl

### **Atención Accionistas**

Desde Chile: (2) 2 320 2222  
Desde el extranjero: (56 2) 2 320 2222

### **Servicio de Atención al Cliente**

VOX (600) 320 3000  
www.santander.cl

### **Defensoría del Cliente**

www.defensoriadelclientedeabif.cl

### **Banco Santander Chile**

97.036.000-K  
(562) 2 3202000  
Bandera 140, Santiago, Chile  
www.santander.cl

### **Realización**

Ediciones de la Lumbre\_  
www.edicionesdelalumbre.cl

dioslascría diseño\_  
www.dioslascría.cl

