



JOAQUÍN AGUILERA

Ricardo Massú

El plan de Tanner, según su controlador: “Somos banco de segundo piso; no vamos a atender a la calle ni tampoco a personas naturales”

El empresario, que divide su tiempo entre Chile y Reino Unido, estuvo varias semanas en el país para supervisar el proceso de cerca y reunirse con actores de la CMF, entre otros.

A mediados de febrero, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) entregó la autorización final para operar a Tanner Banco Digital, filial de Tanner Servicios Financieros que traspasará sus principales activos al nuevo entrante para que comience a gestionarlos a partir de mayo. Aunque la firma presidida por Ricardo Massú permaneció operando durante 30 años como institución financiera no bancaria, su presidente comenta a “El Mercurio” que las condiciones financieras del rubro hicieron “casi obligatorio” solicitar esta licencia.

El empresario, que divide su tiempo entre Chile y Reino Unido, estuvo varias semanas en el país para supervisar el proceso de cerca y reunirse con actores de la CMF, además de aprovechar la instancia para participar de las reuniones de la Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Le gusta destacar que la entrada de Tanner Banco Digital representa la primera licencia en más de dos décadas para un banco controlado por accionistas locales.

Explica que la solicitud implicó grandes costos para la compañía, pero dice estar conforme con el nivel de exigencias que tiene hoy la regulación, contrario a nuevos actores de la industria que llaman por mayores incentivos a la entrada de competidores. Adelanta que van a mantener el mismo enfoque, pero intentando avanzar a mayor digitalización y un nuevo perfil de clientes.

—¿Por qué empiezan a considerar la idea de convertirse en banco?

“Había grandes instituciones internacionales que se dedicaban al tema del financiamiento no bancario hasta que llegó el covid, y cuando llegó en el año 2020 y 2021, hubo varios problemas alrededor del mundo. En México quebraron dos: Unifin y Crédito Real; en Inglaterra quebró una inmensa que se llamaba Greensill, que fue la que trajo para abajo al banco Credit Suisse”. “En ese momento el mercado empieza a hacer grandes diferenciaciones en costo de financiamiento, entre los bancos que están estrictamente regulados y las instituciones financieras no bancarias (...). Por lo que estaba ocurriendo en varias otras de esas instituciones, nos sube el costo de fondo fuertemente y nos hacen bastante inviables con respecto a la competitividad que manteníamos en el mercado. Por el tamaño que teníamos, varios nos aconsejaron y nosotros nos convencimos de los beneficios de convertirnos en banco. Se nos hizo muy conveniente y prácticamente obligatorio para mantener nuestra competitividad”.

—¿Qué significa ser “banco digital” y en qué se diferencia de un banco normal?

“Hay muchos procesos que uno hoy día está en busca de hacerlos más eficientes, más efectivos y expeditos, digitalizar. ¿Cuál es el proceso más importante de digitalización para facilitar las relaciones con los clientes? Es lo que se llama *onboarding*, cuando las personas cumplen y se convierten en clientes del banco, porque los formularios y los procesos para poder abrir cuentas y hacer todo tipo de operaciones de crédito y de otros servicios financieros... La documentación es muy compleja y tarda muchísimo tiempo si uno lo hace de forma manual como se hacía históricamente. En todas las operaciones menores, ya sea en los créditos automotrices o en los *factoring* de menos de \$100 millones ya estamos prácticamente digitalizados, solamente las transacciones de tamaño mediano y grande no se están digitalizando en temas de la ejecución, el otorgamiento del crédito,

“Como la regulación es tan exigente, particularmente en el tema de clasificación de riesgo y las provisiones que se requieren, corremos detrás de los mismos clientes”.

“No solamente sucursales físicas, sino que también hemos reducido importantemente el número de colaboradores, porque se está digitalizando todo o lo que más se pueda digitalizar”.

“Nuestro compromiso con la autoridad es el segundo trimestre (empezar a operar Tanner Banco Digital), pero estamos casi seguros de que va a ser el primero de mayo”.

El inicio: un patrimonio de US\$ 400 millones y colocaciones por US\$ 2.000 millones

—¿Qué tan costoso ha sido el proceso de la licencia bancaria?

“Altísimo, un costo inmenso en todo lo que es provisiones y todo lo que es adecuación. Hemos tenido que provisionar como los bancos, cosa que antes no era obligación. Ya hemos terminado con ese proceso de reclasificación de provisiones que ha sido lo más costoso de todo. Lo segundo más costoso es la adecuación de los sistemas, de todos los procedimientos, ciberseguridad y toda la etapa que la CMF exige a los bancos para llevar el control adecuado como lo exige la regulación. Eso ha tenido un gran costo que ya lo hemos asumido”.

—¿Cuánto tuvieron que cambiar sus sistemas?

“Prácticamente todo, logramos mantener algunos. Es importante mencionar el hecho de que con el patrimonio que arrancamos, cercano a los US\$ 400 millones, con colocaciones bastante bajas por no haber sido banco y porque los clasificadores de riesgo no nos permitían subir, estábamos con un apalancamiento muy bajo, de cuatro veces, cuando los bancos en promedio tienen un apalancamiento de 12 veces. Entonces, pensamos ir gradualmente aumentando las colocaciones y el apalancamiento; el programa que tenemos conversado con la CMF es subir de cuatro a seis (veces) tranquilamente, después de seis a ocho, y llegar eventualmente a 10 en unos cuatro años más. Pero en lo inmediato, un patrimonio de US\$ 400 millones y colocaciones por US\$ 2.000 millones”.

—No son la única empresa que se ha anunciado como banco digital, ¿cómo analizan la mayor competencia que ha surgido en la industria financiera?

“Chile es un país muy competitivo, reconocidamente competitivo. El problema, que al mismo tiempo es una cualidad, es que como la regulación es tan exigente, particularmente en el tema de clasificación de riesgo y las provisiones que se requieren, corremos detrás de los mismos clientes con la mejor clasificación de riesgo, porque si no tenemos que provisionar y eso es muy costoso y no es rentable”. “Entonces, también hay oportunidades para la industria financiera no bancaria con clientes de menor clasificación. En el caso nuestro, ya como banco, es poder identificar esos clientes que van mejorando su clasificación de riesgo y tomarlos tempranamente, ayudarlos con financiamiento a que mejoren su clasificación y así también obtengan mayores recursos a tasas más competitivas”.

—En el mundo *fintech* se resalta mucho que la regulación todavía es demasiado estricta como para facilitar la entrada de nuevos competidores. Tras haber pasado todo el proceso con la CMF, ¿diría que las normas son balanceadas?

“Todo tiene su lado A y B, cara y sello. Gracias a esa regulación, que sin lugar a dudas es muy estricta, es que tenemos el costo de fondo tan bajo. Por eso tenemos tanta liquidez y disponibilidad, y no estoy hablando de fuentes locales solamente, particularmente fuentes internacionales. Como los acreedores internacionales saben que la autoridad tiene un control muy grande sobre los bancos en Chile, logramos financiarnos a tan bajo costo, el costo de financiamiento en Chile es muy eficiente y es muy competitivo mundialmente, y eso se debe a que los acreedores se sienten muy tranquilos con lo exigente que es la autoridad. Entonces, si usted relaja las regulaciones que están impartidas hoy, va a subir el costo de fondo, porque va a haber mucha más libertad dentro de los bancos y, por ende, más riesgos”.

—Desde el punto de vista del crédito comercial, ¿están viendo empresas que quieran hacer inversiones, ampliar sus negocios, etcétera?

“Podría ser mejor, pero no nos quejamos. No nos quejamos, porque no todos los clientes están bien servidos. En el otorgamiento de créditos hay bastantes posibilidades en el mercado; ahora, buscar clientes categoría tres es difícil y cada vez más complejo, y las grandes empresas no necesitan tanto financiamiento o no están expandiéndose a la velocidad que se estarían expandiendo en una situación económica más boyante que la actual. Pero esperamos que eso cambie y que las cosas anden mejor”.

porque se requiere el análisis individual de los casos”.

—¿Esa digitalización implica reducir sucursales físicas?

“Absolutamente. No solamente sucursales físicas, sino que también hemos reducido importantemente el número de colaboradores, porque se está digitalizando todo o lo que más se pueda digitalizar. Nosotros no tenemos sucursales a la calle, somos banco de segundo piso, no vamos a atender a la calle ni tampoco a personas naturales, con excepción del crédito automotriz que va a ser una unidad encapsulada dentro del banco. Aparte del crédito automotriz no atendemos personas, solamente entidades pymes, medianas y ahora grandes corporaciones, que es donde nos vamos a buscar de inmediato para poder crecer”.

—¿Cuál va a ser la estructura corporativa de Tanner Banco Digital?

“La legislación exige partir de cero, formar un banco de cero, entonces hemos formado este banco como filial de Tanner Servicios Financieros, que pasa a ser un *holding*, con el banco como su principal activo. Tanner tiene treinta y tantos años de historia, por supuesto que tiene varios activos y varias colocaciones, todo eso tiene que terminar, así que se le va a hacer un *runoff*, que simplemente cuando vencen no se renuevan, y si se renuevan, se renuevan en el banco. Nos han dado un plazo de 24 meses para sacar todos los activos crediticios de Tanner Servicios Financieros que hemos hecho en la historia, y todos van a ser hechos en el futuro en el banco”.

“Entonces, el banco es una filial del *holding* y va a tener todas las colocaciones futuras del área automotriz, del área de *factoring*, *confirming* y créditos a pymes y grandes empresas; no vamos a hacer ninguna otra cosa distinta a eso, no vamos a hacer créditos hipotecarios por el momento, ningún otro producto”.

—De cara al cliente, ¿cuándo empieza a operar Tanner Banco Digital?

“El primero de mayo de 2025. Nuestro compromiso con la autoridad es el segundo trimestre, pero estamos casi seguros de que va a ser el primero de mayo”.



Ricardo Massú, presidente de Tanner Servicios Financieros.

“Hay liquidez, las AFP están zanjando sus problemas”

—Desde la mirada extranjera, ¿es atractivo hoy día invertir en Chile?

“Yo estimo que sí, porque también la regulación nos acompaña. Chile es un país seguro, no obstante los problemas puntuales que estamos viviendo. Pero, comparativamente hablando con otras jurisdicciones, particularmente en Latinoamérica, es bastante seguro en ese sentido. Hay liquidez, las AFP están zanjando sus problemas, y en los mercados de capitales es muy importante; yo creo que no va a haber más retiros, y las AFP con los fondos que van a empezar a acumular le dan gran profundidad al mercado de capitales; este mercado es líquido y va a seguir siendo. Podríamos tener más todavía si no hubiese habido retiros, pero no estamos mal, y creo que las reservas se han mantenido en un nivel bastante alto”.

—¿Se va mejorando?

“Sin duda, y con la reforma de pensiones es muy importante. En ese sentido, no nos quejamos”.

TANNER