

El banquero Ricardo Massú

Aunque hace algunos años, el presidente y controlador de Tanner, Ricardo Massú, desestimó la idea de entrar al negocio bancario, el anuncio de pedir una licencia no sorprendió al mercado, que siempre ha considerado a la firma “casi un banco”, debido a la figura y trayectoria de su controlador. El proyecto se estuvo preparando desde mediados de 2022 y en los próximos meses comenzarán a conocerse las primeras definiciones de la nueva entidad financiera.

Un reportaje de FERNANDO VEGA

El nombre secreto era “Navy Blue”. Nadie recuerda muy bien por qué, ni a quién se le ocurrió llamarlo así. Pero de esa manera fue como se conoció dentro de Tanner al proyecto de ingreso al negocio bancario que hace dos semanas el grupo financiero que controla Ricardo Massú Massú (71) hizo público al pedir una licencia bancaria.

Liderados por el gerente general de la entidad financiera, Derek Sassoon, un grupo de 20 profesionales de la firma, la auditora Deloitte y del estudio de abogados Puga Ortiz trabajaron confidencialmente desde agosto de 2022 en el proyecto para entrar definitivamente al negocio bancario, complementando la oferta del grupo, concentrada en créditos a la pyme, préstamos automotrices, *factoring*, *leasing*, corretaje de productos financieros y gestión de inversiones. Su objetivo: determinar si la figura de un banco calzaba o no con la realidad de Tanner y si era el vehículo que el grupo necesita para seguir expandiéndose.

El encargo de estudiarlo así lo entregó el propio Ricardo Massú, dicen en la firma. Enérgico, dedicado, y sobre todo muy obsesionado con mantener los buenos ratios de la compañía, el empresario le encomendó a Sassoon -su brazo derecho, con quien se conocen más de 20 años- analizar la conveniencia de dar el salto. El mercado siempre ha considerado a Tanner “casi” un banco, por su forma de operar, su manejo del riesgo, su personal casi todo proveniente de la banca y por la misma figura de Massú, un ex accionista del banco Bhif (vendido a BBVA en 1999 en US\$ 800 millones), que maneja en Londres su propia gestora de fondos de inversión (**ver recuadro**) y es reconocido como uno de los chilenos que más sabe de renta fija.

En el directorio de Tanner de abril pasado, Sassoon, quien además es dueño del 1% de la compañía, entregó los resultados de “Navy Blue”, recomendando iniciar la solicitud de licencia ante la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

Desde entonces hay dos grupos trabajando en sacar adelante el proyecto bancario: uno, que lidera Marcos Puelma, gerente de administración y finanzas, cuya misión es elaborar el plan de negocios que se enviará a la CMF, y el



otro, a cargo del nuevo gerente de riesgo de la firma, Roberto Muller, que se encargará de la documentación, el riesgo y el proceso.

De allí saldrá el nombre del nuevo banco, la estructura que tendrá, los negocios en que operará, las sucursales, personal, etcétera. Deloitte y Puga Ortiz continuarán asesorando.

Banco propio

“Era inevitable”, comenta un exdirector de la firma sobre el anuncio, calificado por Tanner como “el paso natural para continuar desarrollando y creciendo en el negocio de financiamiento a empresas y automotriz”.

Aunque Massú nunca estuvo muy convencido de tener un banco propio, esta es al menos la segunda vez que formalmente lo analiza. En 2008, los economistas Gonzalo Sanhueza y Roberto Zahler trabajaron en un proyecto que consideraba la compra del banco Monex, que finalmente se adjudicó Consorcio. En una entrevista en El Mercurio, el empresario de origen viñamarino explicó en 2014 que la operación no se concretó porque no le pareció un buen negocio. “En Chile, los únicos bancos que ganan plata son los bancos grandes”, sostuvo.

Con colocaciones por US\$ 1.830 millones en 2022 y una utilidad neta para el año de US\$ 36 millones, Tanner es controlado por la familia Massú (82%) y su histórico socio Jorge Sabag (9%), además de algunos ejecutivos. Al cierre del ejercicio 2022, Tanner Servicios Financieros contaba con un patrimonio de \$366.711 millones (unos US\$ 430 millones).

Este año, se cumplen justo treinta años desde que Ricardo Massú Massú fundara, en sociedad con el grupo Said, Bifactoring, una de las primeras firmas de factoraje de Chile, que fue una de las bases de su fortuna y uno de sus negocios más queridos, aseguran en su entorno.

En 2010, el empresario decidió tomar el control de Tanner, ampliando su giro de corredora de bolsa a servicios financieros. Su plan era convertirla en la mayor institución financiera no bancaria de Chile, “pero manejada como un banco”, dice un ejecutivo de la compañía que describe al empresario como “obsesionado” por el riesgo y la diversificación: mientras la banca tradicional se manejaba con ratios de leverage del 11%, él exigía para Tanner un apalan-



Tanner Servicios Financieros cumple este año tres décadas de existencia.

camiento de 4%.

Su mirada "bancaria" del negocio lo llevó a buscar financiamiento externo con la idea de no depender de alguna fuente o mercado de esos recursos. En 2020, la firma emitió un bono en Suiza por US\$ 200 millones y en 2021, otro por US\$ 135 millones.

Por eso no es extraño verlo en todas las reuniones de comités de crédito y riesgo, dos de los más importantes para el día a día de una firma financiera. Cuando no está en Santiago, ya que divide su tiempo con Londres, su jornada parte más temprano y vía telemática. Allí maneja tres fondos de inversión; dos de los cuales están concentrados en mercados emergentes. Un ex ejecutivo de la firma cuenta que antes de la pandemia ya tenía instaladas en su celular algunas de las apps de videollamadas que después todo el mundo terminó adoptando.

Conectado 24/7

Diversas personas consultadas para este reportaje comentaron que suele estar conectado 24/7 y que es un presidente de compañía "muy presente". Tanner es su único negocio en Chile y no lo despega de vista. Incluso si está practicando deportes suele responder rápidamente a cualquier consulta. Juega polo a nivel competitivo, con su hijo Felipe, tanto en Inglaterra como en Chile.

Precisamente, en los últimos años Felipe Massú Heiremans ha estado participando en el grupo. Primero como director de la administradora general de fondos y últimamente como asesor. Estudió en el antiguo y prestigioso Eton College de Londres -donde van los hijos de la

elite de esa ciudad - y después ingeniería comercial en la Universidad Católica de Chile. En la memoria 2022 aparece que Felipe Massú recibió \$ 50 millones por asesorías a Tanner. Ricardo Massú tiene cuatro hijos: dos hombres y dos mujeres.

Aunque a lo largo de su trayectoria empresarial, Massú ha tenido socios, cercanos al empresario sostienen que su vocación es más bien de control. Tanto a los Said en el Bhif y Bifactoring, como a los estadounidenses de The Capital Group, que estuvieron 10 años en Tanner, les terminó comprando su parte.

La operación con The Capital Group es la más reciente: el 23 de febrero pasado el grupo que había entrado aportando US\$ 200 millones en 2013, con la promesa de abrir Tanner a la bolsa o salir en unos años, le vendió su 27% en una operación conjunta con Sabag. El monto de la operación no fue revelado.

Sus socios más estrechos, en realidad, son sus hermanos: Tanner es controlada por Ricardo y su hermano Eduardo Massú, además de la sucesión de otro de sus hermanos, Julio, ya fallecido, de quien era muy cercano.

En la última carta a los accionistas, Massú ya anticipaba que este año no sería un año cualquiera. "Quiero destacar que 2023 será muy significativo para todos quienes formamos parte de Tanner, ya que nuestra compañía cumple 30 años de vida (...) Sin duda, queremos que sea un año muy especial tanto para todos quienes somos parte de esta organización, como también para todos nuestros *stakeholders* y el entorno en el cual nos desenvolvemos". Y podría serlo. Ahora con su regreso a la banca. ●

Tres fondos e inmuebles en Reino Unido

Ricardo Massú pasa aproximadamente la mitad de cada año en Chile y la otra mitad, en el Reino Unido, administrando tres fondos de inversión. Dos de estos fondos invierten en instrumentos de mercados emergentes, uno en renta fija y otro en renta variable. El primero, denominado en dólares, tiene principalmente bonos soberanos, de instituciones financieras y corporativos a corto plazo de firmas de América Lati-

na y algunos de Europa del Este y Medio Oriente.

Mientras que el fondo de renta variable tiene principalmente acciones chilenas denominadas en pesos. El tercer fondo posee acciones denominadas en dólares estadounidenses que cotizan en la Bolsa de Nueva York.

Personalmente, Massú también invierte en el mercado inmobiliario de Londres.