

El trienio de Blanco en el Santander Chile

El gerente general y country head de Santander Chile, Román Blanco, dejará ambos cargos el 1 de julio, cuando se cumplen casi tres años al mando de la entidad de capitales españoles. Recibió el banco cuando sus resultados venían a la baja, pero en la segunda mitad de 2024 las utilidades volvieron a repuntar y el año 2025 promete incluso más. Durante su gestión, hizo más eficientes sus procesos y dirigió el banco que más redujo dotación y que más cerró sucursales. Este fue su paso por Chile.

Un reportaje de MARIANA MARUSIC Y MAXIMILIANO VILLENNA

El último día de enero, Santander Chile sorprendió a varios actores de la industria con un anuncio. Román Blanco Reinoso, quien había asumido como gerente general el 1 de agosto del 2022 para reemplazar a Miguel Mata, y como *country head* en lugar de Claudio Melandri - quien se mantiene como presidente hasta la actualidad - en el mayor banco de la plaza local medido por colocaciones, dejará el cargo el próximo 1 de julio, justo cuando cumple casi tres años como máximo ejecutivo de la entidad en Chile. En su reemplazo asumirá ambos cargos Andrés Trautmann Buc, actual vicepresidente ejecutivo de Santander Corporate & Investment Banking (CIB).

La permanencia de Blanco por un periodo corto de tiempo llamó la atención de distintos actores en la industria, dado que no es habitual designar a un gerente general y *country head* de un banco por tan solo tres años. Claudio Melandri fue gerente general por ocho años (2010-2018) de Santander Chile, y Mata por cuatro años (2018-2022). Antes de Melandri, Óscar von Chrismar fue gerente general por 13 años, entre 1997 y 2022, antes y después de la fusión con el Santiago. Todos chilenos. Esos mismos actores recuerdan que al llegar, el español pagó US\$ 2 millones por una casa, en Las Condes, de Máximo Pacheco, de quien es amigo. Además, afirman que sucesiones de este tipo se hacen de manera planificada, jamás de forma abrupta. Y no se informó un nuevo cargo para Blanco, una vez que termine su etapa en Chile. Hay quienes creen que, dadas sus conexiones en España, asumirá alguna posición en la matriz.

A otros, en cambio, no les sorprendió. Varias fuentes consultadas señalan que, si bien no se comunicó oficialmente, al interior de la entidad sabían que el gallego nacido en Sendelle,

Pontevedra, sólo venía a Chile por tres años. Y ese plazo se cumple este 2025. Por otro lado, recuerdan que en otros países en los que ha trabajado para el grupo esa ha sido la tónica: nunca está períodos largos en un solo país. A Brasil llegó en 2004 como vicepresidente de Banco Santander Banespa en Sao Paulo, pero ya en 2007 se fue a Colombia como presidente y CEO, en 2012 pasó a Puerto Rico con ese mismo cargo, y entre 2013 y 2015 estuvo en Estados Unidos como CEO de Santander Bank, NA y Santander Holdings en Boston.

Un alto ejecutivo de un banco no se sorprendió, ya que, dice, era sabido que venía a Chile por un trienio. Otro alto ejecutivo de un banco competidor tampoco lo consideró extraño: Blanco venía por un periodo limitado de tiempo, para solucionar las dificultades que enfrentó la anterior administración.

El paso del rojo al azul con Blanco

Pasó desapercibido para la opinión pública, pero era un secreto a voces en la banca local. La llegada de Román Blanco se produjo en momentos complejos para Santander Chile, donde decisiones de inversión afectaron de manera negativa su rentabilidad. Esto llevó incluso a que la matriz del banco tuviera que



desembolsar dinero. En octubre de 2021, Santander Chile informó la emisión un bono perpetuo por US\$700 millones con el que podía incrementar su patrimonio: fue adquirido por "una entidad del Grupo Santander".

Ese 2021, el banco de capitales españoles llegó a registrar una baja de hasta un 10% en su patrimonio. Desde noviembre de ese año comenzó a repuntar hasta recuperar sus niveles patrimoniales rápidamente, pero los efectos sobre la última línea se mantendrán por más tiempo.

Es que para cubrir la expansión de sus depósitos vista y cumplir las exigencias regulatorias, debieron incrementar su cartera de bonos de Tesorería y el Banco Central (BC). A la vez, para concurrir a la Facilidad de Crédito Condicional al Incremento de las Colocaciones (FCIC, líneas especiales dadas en pandemia por el Banco Central), debieron entregar más papeles soberanos en garantía al BC. El problema se produjo porque ante el alza de las tasas, el precio de esos papeles se desplomó, y estos instrumentos estaban contabilizados como "disponibles para la venta", a diferencia de otros bancos que categorizaron estos instrumentos como "para la negociación". Los tratamientos contables de la primera forma implican que los cambios en valor del instrumento tienen efectos directamente sobre el patrimonio de la entidad.

Así, a medida que el BC subía la tasa de interés, esas inversiones impactaban cada vez con mayor magnitud al banco. Y lastraron el resultado de Santander Chile por casi cuatro años. Si bien, al menos mediáticamente siempre ha existido una reñida disputa por ser la entidad más rentable y con mayores ganancias, lo cierto es que el Banco de Chile, de los Luksic, ocupó desde entonces, con bastante holgura, el podio en utilidades y rentabilidad.

Cuando las tasas comenzaron a bajar, Santander Chile empezó, de a poco, a revertir sus resultados. Y Blanco gestionó lo que podía hacer en el intertanto: controlar gastos y hacer más eficientes sus procesos. Eso queda claramente reflejado al comparar las cifras del Santander Chile previo al aterrizaje del ejecutivo español (junio de 2022), versus los últimos datos disponibles en la Comisión para el Mercado Financiero (noviembre de 2024).

En ese lapso, Santander ha sido el banco que más oficinas ha cerrado, pasando de 310 a 234, es decir, 75 menos. De hecho, esa cifra representa el 44% del total de sucursales cerradas a nivel industria. Además, es el banco que más ha reducido su dotación: el número de empleados en oficinas bancarias disminuyó en 815 personas desde que llegó Román Blanco al país, casi el doble de lo que registra el banco que le sigue (Banco de Chile lleva 440 empleados menos en ese lapso), y es muy superior a los 541 empleados menos que registra el total de la

banca local (neto de contrataciones). Así, a noviembre Santander tenía 8.271 empleados, versus los 9.086 de junio de 2022. Y toda esa reducción la hizo sin generar mucho ruido.

También cambió prácticamente toda la alta administración del banco desde que Blanco llegó. De los catorce ejecutivos que hay actualmente en el senior management, al menos la mitad son nuevos rostros. Además, ha reestructurado esas áreas, incorporando nuevos cargos al comité de dirección de Santander Chile, o cambiando varios de los que ya existían. Su más vistosa incorporación fue la de Fernando Larraín, el exgerente general de la Asociación de AFP que asumió la vicepresidencia ejecutiva en comunicaciones, marketing y estudios. Su llegada significó la salida de María Eugenia de la Fuente, cuyas responsabilidades en recursos humanos fueron reasignadas. Otro ejecutivo conocido que se fue es el Chief Financial Officer (CFO), Emiliano Muratore. En su reemplazo asumió Patricia Pérez Pallacán en noviembre de 2024.

Sin embargo, hubo un ejecutivo que ya estaba en la alta administración de Santander cuando llegó Blanco, y que en el camino se fueron acercando. Por eso en la industria desde hace algunas semanas ya corría el rumor de que Trautmann podría ser el sucesor, lo que al interior del banco se hablaba desde fines del año pasado. Igual sorprendió lo rápido del anuncio.

El estilo Blanco

Quienes conocen a Román Blanco dicen que tiene una personalidad fuerte y es muy directo al decir lo que piensa, lo que lo ha llevado a tener encuentros con distintas personas que han tratado con él, pero también ha sabido llevar una relación amigable con los sindicatos, tal como ha sido la tónica del banco en las últimas décadas. De hecho, cerró con éxito la negociación sindical de 2023, hasta 2027, con los 23 sindicatos del banco.

El ejecutivo español nacido en 1964 es ingeniero civil de la Universidad de Cantabria (España) y MBA por la Universidad Carnegie Mellon (Pittsburgh, Estados Unidos). Antes de llegar al Grupo, entre 1991 y 2004 trabajó en McKinsey, donde se desempeñó como socio principal y era consultor de banca y en particular de Santander.

Algunos lanzamientos de proyectos ícono que se han hecho bajo su gestión en Chile son el Work/Café Expresso, Work/Café Agustinas, Más Lucas y Más Lucas Joven, así como el seguro de salud con UC Christus. En su paso por Chile, también ha debido avanzar en la construcción del Campus Santander, que reemplazará a su actual edificio corporativo en el centro de Santiago y que debería estar operativo desde 2026, y ha continuado la expansión de los negocios de Getnet y Santander Consumer Finance.

Blanco no ha dado entrevistas a la prensa local. Pero desde que aterrizó en el país, constantemente emite declaraciones mediante su cuenta de LinkedIn. En general publica mucho de sus viajes por "este país excepcional (que recuerdo cada vez que puedo)", según ha escrito en la red social, viajes que principalmente hace para visitar distintas sedes del banco en regiones, o concretar inauguraciones. También son recurrentes sus publicaciones sobre iniciativas que impulsa el banco y premios que ob-

tiene. El año pasado celebró que en abril de 2024 cumplió 20 años en el Grupo Santander, y mencionó todos los países por los que ha pasado. "Veinte años por América, pero siempre con un 'polo a tierra' por Galicia, León, Madrid y Barcelona con los míos", comentó.

Hace tres semanas publicó un gráfico con el ROE sobre capital del banco en Chile, medido en tres meses: "Gran cierre de 2024, con una sólida base para el futuro. El último trimestre de 2024 nos deja resultados que reflejan el esfuerzo, dedicación y excelencia de los equipos del banco. Logramos ganancias de \$96 mil millones en diciembre y \$277 mil millones en el trimestre, con un destacado ROE del 26% que nos consolidó como los mejores en la industria en este indicador", comentó. También había publicado ese gráfico hace dos meses, cuando en "la recta final del año" el ROE de la entidad mostraba "una sólida tendencia alcista". Antes de 2024, no eran habituales sus publicaciones sobre resultados del banco.

Es que la segunda parte de 2024, y sobre todo diciembre, marcó todo un hito para Santander Chile. Ese mes, por primera vez en más de tres años (desde julio de 2021), es decir, desde que las inversiones en renta fija le jugaron una mala pasada, lograron ganarle a Banco de Chile en un resultado mensual. Mientras el banco de capitales españoles tuvo utilidades de \$96.143 millones, Banco de Chile sumó \$90.948 millones.

Si bien terminó el año 2024 con un resultado por debajo (\$857.623 millones) que el de su principal competidor (\$1.207.392 millones), en la última parte del año mejoró significativamente respecto de la brecha que hubo en 2023, cuando Santander ganó \$496.404 millones; y Banco de Chile casi el triple: \$1.243.634 millones. Además, el hito de diciembre hace presagiar que ya la mala racha para Santander se acabó y que 2025 podría ser su año en el podio. Eso sí, eso ocurre después de que, desde julio de 2021 a diciembre pasado, Banco de Chile ganó \$1.761.659 millones más que Santander.

Marcelo Catalán, jefe en Equity Research de Bei Corredor de Bolsa, comenta que "en 2023, sin duda Santander tuvo un muy bajo desempeño en términos de resultados, y también bursátiles. El banco tenía un efecto negativo producto de tasas altas e inflación elevada, una combinación poco adecuada considerando que cubrieron los fondos provenientes de la FCIC con un derivado a tasa variable. La TPM llegó a estar en un 11%, ha ido bajando consistentemente y se espera convergencia a niveles del 4,5%, por lo que ese factor, más la duración del derivado, implica que el efecto negativo va desapareciendo. Entonces se empezó a ver reflejado el verdadero desempeño de Santander, especialmente durante la segunda mitad del 2024. Justamente la última cuota del FCIC venció el 1 de julio de 2024.

En ese sentido, Catalán comenta que "Santander ha liderado el sector en crecimiento de utilidades, sobre todo en la segunda mitad de 2024 y especialmente en el último trimestre, y esperamos que así continúe durante la primera parte de 2025. Medido como trimestre móvil, diciembre anotó una expansión del 56,3% en su última línea en diciembre, mientras que a nivel sistema el crecimiento fue del 4,4%". Según Catalán, el banco "debería estar generando utilidades de más de \$1 billón, y le

LOS NÚMEROS DE SANTANDER CHILE DESDE LA LLEGADA DE ROMÁN BLANCO

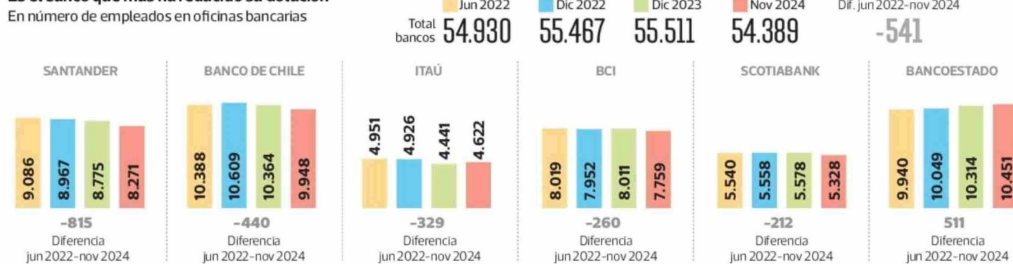
Es el banco que más ha cerrado oficinas bancarias

En número de oficinas bancarias



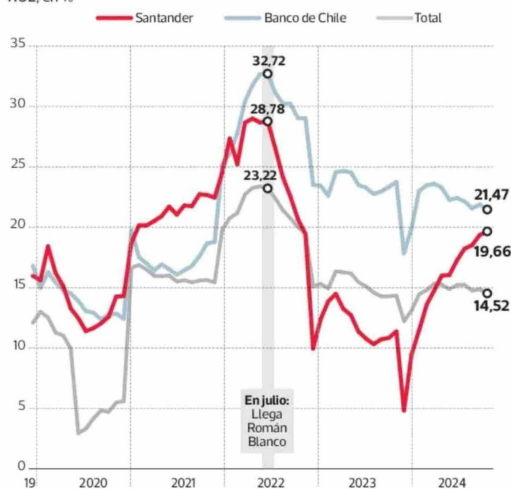
Es el banco que más ha reducido su dotación

En número de empleados en oficinas bancarias



Rentabilidad sobre patrimonio después de impuestos*

ROE, en %

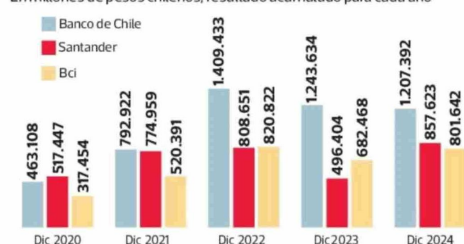


*ROE corresponde en el numerador, al resultado del ejercicio consolidado acumulado después de impuestos y se determinan anualizando las cifras de resultados.

FUENTE: CMF y Bolsa de Santiago.

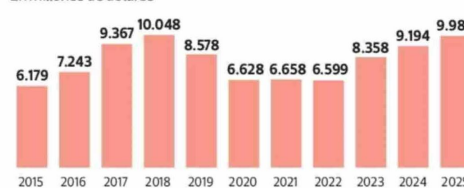
Resultado atribuible a los propietarios

En millones de pesos chilenos, resultado acumulado para cada año



Capitalización bursátil

En millones de dólares



falta aún mucho camino por recorrer. Incluso podría llegar a \$1,2 billones, ese es el verdadero potencial del banco".

Guillermo Araya, gerente de estudios de Renta 4, señala que en 2023 y 2024 Santander mostró un crecimiento en colocaciones y clientes a tasas altas, "sin embargo, los resultados 2023 principalmente se habrían visto afectados por la cartera propia en que invirtió el banco", y que el ROE del banco en 2023 fue de "apenas un 11,4%, mientras que en 2024 cerró por sobre el 19%. Asimismo, el desafío del banco es mantenerse en un rango de ROE después de impuestos de entre 17% a 19%". No obstante, apunta que "dado el aprendizaje del banco y que el crecimiento en colocaciones y clientes se mantiene firme, estimamos que 2025 debería ser un buen año para el banco".

El ROE de Santander ha vuelto a ser más com-

petitivo. Medido como la rentabilidad sobre patrimonio después de impuestos, el que se determina anualizando las cifras de resultados, en enero de 2024 el ROE de Santander fue de 4,82%, el menor nivel del que hay registro en las cifras que consolida la CMF en su sitio web, desde 2008. Pero desde entonces no ha hecho más que subir, y en diciembre de 2024 ya estaba en un 19,66%, a 1,81 puntos porcentuales del 21,47% que anotó Banco de Chile.

Desde que llegó Blanco a Santander Chile, y hasta el cierre del año pasado, sus colocaciones han subido un 8%, totalizando \$41.398.746 millones, manteniéndose en el mayor nivel para un banco de la plaza local.

La filial chilena históricamente fue una de las más rentables de Santander. Pero su peso en los resultados del grupo han ido a la baja en los últimos años. En 2020 Santander reportó bene-

ficios atribuible a los propietarios de la controladora por 5.081 millones de euros, de los cuales la filial chilena aportó 432 millones de euros, un 8,5% del total. En 2024, ese aporte fue del 5%, menos que el 5,25% de 2023.

Sin embargo, en los últimos años el banco ha logrado recuperar valor. En 2024, Santander cerró como la tercera empresa más valiosa del IPSA, con una capitalización bursátil superior a US\$ 9 mil millones, detrás de Banco de Chile y Enel Américas. La entidad de capitales españoles avanzó una posición luego de que cerrara cuarta en 2023 -y quinta en 2022-. En lo que va del año su acción se empina en un 9,49%, por sobre el 8,8% de Banco de Chile, y su valorización se acerca. Santander transa en un ratio Bolsa/libro de 3,2 veces, y el banco controlado por Citi y el grupo Luksic en 3,25 veces. ●