LITORALPRESS

Fecha: 29-03-2026
Medio: El Mercurio
Supl. : El Mercurio - Cuerpo B
Tipo: Noticia general
Título: MELANDRI AL DEJAR BANCO SANTANDER: "Espero más lealtad del sector que votó por Kast y de algunos empresarios"

Pág. : 14
Cm2: 1.352,5

Tiraje: 126.654
Lectoría: 320.543
Favorabilidad: No Definida

FELIPE RUIZ

Claudio Melandri, expresidente de Banco Santander.

Expresidente de la entidad cierra 37 años en el grupo

MELANDRI AL DEJAR BANCO SANTANDER: "Espero más lealtad del sector que votó por Kast y de algunos empresarios"

El martes dejó la presidencia del banco, posta que ahora seguirá Rodrigo Vergara. ¿Sus planes? Los directorios. "Qué siga eficientándose, seguir innovando", dice frente a los desafíos del banco, mientras valora y valida las primeras medidas impulsadas por el nuevo Gobierno. • **MARÍA JESÚS COLOMA Y MARÍA JOSÉ TAPIA**

"Si me hubiesen pedido, cuando salí de la Universidad, que hiciera una lista sobre cómo quería terminar mi carrera, jamás habría pensado que sería liderando el Banco Santander Chile", dice Claudio Melandri (62 años).

Contador auditor e ingeniero comercial, esta semana concluyó ese largo capítulo de 37 años. Dejó la presidencia de la entidad española con ocho años en el cargo, y habiendo transitado por varias posiciones en el grupo Santander desde que en 1990 partiera como ejecutivo de cuentas. Fue jefe de la oficina en Temuco, armó la banca comercial en Venezuela, fue gerente comercial y gerente general desde 2010 a 2018, en Chile, *country head* hasta 2022. En la presidencia lo sucederá el expresidente del Banco Central, Rodrigo Vergara, a quien él invitó hace nueve años al directorio.

—¿Qué planes tiene ahora?

"Los próximos dos meses, descansar. Después tomar uno, dos o máximo tres directorios, no de la industria financiera. Tengo una cláusula de *non compete*, pero si no la tuviera tampoco lo haría.

Me gustaría aprender de otras industrias, por ejemplo manufacturera que no conozco y aportar mi experiencia y de lo que hice administrando una empresa tan grande".

—¿Se inscribirá en el registro de AFP?

"No, es por si alguien quiere contar con mi experiencia. También en (el lago) Colico hay una fundación que me gustaría apoyar, porque hay gente emprendedora".

Llevaba un tiempo meditando su salida, cuenta. Lo intentó hace dos años, afirma, cuando la matriz decidió sacar al entonces gerente general Miguel Mata, y poner al español Román Blanco. La presidenta del *holding*, Ana Botín, lo retuvo. "Cuando me pidieron cambiarlo, yo no estaba de acuerdo, me quise ir, pero no me dejaron". "En el mundo ejecutivo hay cosas que son así y hay decisiones que toman los dueños del banco y uno tiene que respetar", subraya. Blanco estuvo como gerente hasta junio de 2025, cuando asumió Andrés Trautmann.

—Tres gerentes generales en 8 años...

"Hoy está Andrés Trautmann, un ejecutivo formado en casa que estaba en el plan de sucesión".

> **Es fácil decir que la banca nunca pierde y gana mucho, pero hay cosas que son técnicas (...) Esta es una industria súper regulada y muy competitiva".**

—¿Román Blanco también estaba?

"No, porque lo pusieron desde Madrid. Pero Andrés es un gran tipo, sencillo, joven. Le va a ir muy bien y estoy confiado de que estará un buen tiempo en el banco".

—Mata dejó el banco hace dos años, ¿por qué irse ahora?

"En enero conversé con Ana por 40 minutos y ahí le planteé mi decisión. Más allá de lo de Miguel, voy a cumplir 63 en agosto, y siempre quise retirarme a esta edad".

—¿Con qué desafíos deja el banco?

"La industria financiera tiene relación con lo que pasa en la economía, por lo que está teniendo un crecimiento muy bajo. El problema no es del sistema financiero que está sólido, bien capitalizado; nos falta la demanda y que el país empiece a crecer. Estoy confiando que el gobierno del Presidente Kast propondrá medidas para que el inversionista vuelva, tome confianza, tengamos reglas del juego claras, y volvamos a un marco institucional responsable".

—¿Y los desafíos internos...?

"Qué siga eficientándose, seguir innovando. La tecnología va más rápido de lo que pensamos, viene la irrupción de la inteligencia artificial. Recién el banco creó un área que reporta al gerente general y también a Ana Botín. Eso nos plantea un desafío impresionante y no sabemos cuáles son las bondades ni los riesgos".

—Estuvo 37 años, transitó por una banca netamente presencial a una digital, ¿cómo evalúa su gestión?

"Nos tocó una época donde los costos de hacer banca crecieron en forma importante, el costo de capital era más alto. Hicimos con Miguel una transformación tecnológica y vimos que el modelo de sucursales no funcionaba. Dijimos 'tenemos que hacer algo para que la gente quiera ir; tenemos las esquinas más caras'. Ahí salió Work Café. El gerente de Márketing fue fundamental, dijo: 'Hay dos cosas que la llevan en el mundo: los *cowork* y el café de especialidad', y fue un éxito. Vino justo Ana y quedó encantada; llamó a Madrid para que lo vinieran a ver".

—Tuvo que eficientar el banco...

"En banca los costos de operar van creciendo y los ingresos están fijos por regulación. Hay muchas cosas técnicas que se regularon y no tenían razón, por ejemplo, la fijación de máximas convencionales, dejó gente fuera del sistema financiero; proliferó la industria informal. Hoy te dicen, 'Hay más gente con tarjeta', pero veamos qué tipo de tarjeta. El acceso al sistema financiero se ha visto restringido, porque acceso no quiere decir gente que tenga crédito".

—Además al poco tiempo de asumir la presidencia, Santander anunció la salida de Transbank y lanzaron Getnet...

"El país necesitaba expandir los medios de pago, dimos esa pelea, nos criticaron mucho pero la ganamos. Ya tenemos un 25%, y vamos a llegar como a 30% en participación de mercado. Me siento orgulloso; fue un salto discreto que dio la industria y permitió a muchos comercios acceder a tener más ventas y POS para apoyar a emprendedores".

—2020 fue un momento complejo, malos resultados por decisiones en la tasa de interés...

"En 2018, los bancos tuvimos acceso a un financiamiento que se llamaba FCIC (pedir dinero al BC a una tasa de 0,5%). El país decreció un 7% y el banco tomó la decisión de flotar esa tasa. El banco no perdió patrimonio, sino que dejó de ganar por un año y medio. Fueron decisiones colegiadas, la sensibilidad de tasa se revisa y se informa a Madrid. Y era la decisión correcta, pero hicieron los retiros..."

—No le pasó a los otros bancos.

"No, porque los bancos no flotaron la tasa".

—¿Se equivocaron?

"Mirado ahora, claro, me hubiese gustado no flotarla, pero fue la decisión técnica correcta, porque con eso protegimos los resultados del banco.

Nadie esperaba que la inflación fuera de dos dígitos y que se retiraran los fondos de pensiones. Cuando comparaban con otros bancos, se veía mal, pero los analistas lo entendían porque ven los bancos a largo plazo y este es un banco sólido, nunca tuvo ningún problema de capital. Y tampoco eso explicó la salida de Miguel Mata ni los cambios que hubo".

—¿La salida no fue por eso?

"No, porque me habrían sacado a mí que era el responsable del banco".

—Eso implicó que el BCI ganara cuota, también el Chile...

"Nos ganaron, pero hoy recuperamos el primer lugar, somos el banco que tiene el mejor ROE, casi igual al Banco de Chile. Y en activo y clientes somos el más grande".

Kast: "Apoyo lo que se está haciendo"

—¿Y cómo ha visto las primeras semanas de José Antonio Kast?

"Lo veo sólido con lo que prometió hacer. Hoy se complicó con la guerra y el Mepco, pero están haciendo lo correcto. En finanzas, los números son los números, no hay pie para populismo. Es lamentable que no podamos tener los fondos que se tenían y se gastaron. Sí espero más lealtad del sector que votó por Kast y de algunos empresarios".

—¿A quién se refiere?

"No quiero dar nombres específicos, solo pido que haya más lealtad con el Gobierno actual".

—¿Pero cuál es el llamado al sector privado? La construcción salió rápidamente a criticar...

"El sector privado está expectante, todos queremos aportar a que el país crezca. El tema del IVA es puntual, yo lo habría comunicado distinto, pero ya. Creo que el Gobierno tiene buenas intenciones, tiene un gran equipo técnico y le tocó recibir finanzas bastante deterioradas. Apoyo lo que se está haciendo".

—Como Presidente, Gabriel Boric tildó a la banca de "coñete", ¿cómo debiera aportar a la reactivación?

"El principal rol de la banca es salvaguardar los recursos de sus ahorrantes y sus depositantes. La banca opera apalancada 10 a 1, por lo que debe ser responsable".

—Las pymes se quejan también de que la banca "nunca pierde" y que se repliega ante cualquier riesgo...

"La industria financiera es importante para un país y hay que entenderlo. Es muy fácil decir que la banca nunca pierde y gana mucho, pero hay cosas que son técnicas. La banca tiene números muy grandes, un capital muy bajo en relación a los activos porque —por ley— funciona apalancada. Esta es una industria súper regulada y muy competitiva".

—¿Cómo debiera impactar, en los créditos hipotecarios, la rebaja del IVA a la construcción?

"Todavía no tenemos el nivel de tasa que teníamos previo al estallido social, pero ya no tenemos el 5%, vamos a ver qué pasa con la inflación ahora".

—La meta de 3% ahora se alcanzaría el próximo año...

"Vamos a ver cuánto dura esta guerra. Es probable que la inflación no sea un 3% y eso complica a las personas que más lo necesitan, pero la solución no es salir con medidas populistas, como "me endeudo para subsidiar la bencina".

—Economistas plantean soltar la deuda para evitar una contracción mayor...

"Es que el remedio puede ser más caro. Seguir endeudando al país seguirá deteriorando nuestro *rating*, no es llegar y endeudarse, o si no lo habrían hecho".

—¿No teme que el plan se interrumpa por las movilizaciones, como en 2019?

"Lo del 2019 fue un intento de golpe de Estado, por $30 no se queman todas las estaciones de metro ni la cantidad de salas de supermercados, ni iglesias, etcétera. No creo que vaya a pasar, la gente quiere orden, quedó hasta acá con el estallido social (y hace un gesto sobre la cabeza). El mundo ideal no se cumplió y estamos con las finanzas deterioradas. El país no está quebrado, pero estamos tocados, se gastó más de lo que se producía y eso hay que arreglarlo".

Fintech: "El regulador tiene un tema pendiente"

—La banca digital se desarrolló en estos últimos años, ¿cómo ve ese sector?

"Hay que asociarse a las *fintech*, el banco ha tomado participación en alguna. El mercado en Chile es chico, no hay espacio para tener una *fintech* que sea emisor de tarjeta de crédito y compita con un banco. Pero sí aportan tecnología ágil, rápida, una oportunidad".

—Mercado Pago tiene escala y compite con los bancos...

"Mercado Pago tiene escala, pero no da para muchos actores más, son costos altos, por lo que partiendo de cero es muy difícil.

Hay plataformas globales que operan solo por internet, y no tienen el nivel de negocios que tiene un banco. La gente necesita sucursales; los bancos más chicos que no tienen presencia nacional no tienen el nivel de negocios que tienen los bancos más grandes.

El regulador, además, tiene un tema pendiente: poner las mismas reglas del juego para todos. No puede ser que haya unos competidores que tengan reglas más exigentes y otros, más laxas".

—Y ahora entró neobanco Tenpo...

"Ojalá le vaya bien y tenga las mismas reglas del juego, a su escala, que los bancos grandes y que las exigencias en capital, etc., vayan subiendo, porque si al ser banco no le va bien, tendrá un efecto sistémico que afectará a todas las personas".