



**D**os más dos no necesariamente es cuatro en la banca. La analogía sirve para explicar que de dos bancos medianos “no sale” uno grande y que de por medio hay un largo camino cultural, tecnológico y de riesgos. Gabriel Moura puede decirlo, ha vivido en primera fila la transformación del otrora CorpBanca a la “cultura Itaú”, proceso que seguirá liderando André Gáley y que inició Milton Maluy, actual CEO de Itaú Unibanco, con quien ahora trabajará directamente en Brasil como CFO del principal grupo financiero de Latinoamérica.

Aterrizó en Chile hace ocho años, con la primera oleada de ejecutivos brasileños que inició la fusión que hoy es Itaú Chile, su mayor inversión fuera de Brasil por unos US\$ 2.700 millones. “Fue la primera vez que socios salieron de Brasil, para ir a una operación en el exterior”, dice el ingeniero comercial y MBI en finanzas en Wharton.

Ha sido “una experiencia maravillosa” en lo personal, tanto que su familia se quedará en Chile hasta julio de 2025, cuando termine el colegio la segunda de sus tres hijos que “han vivido más tiempo en Chile que en Brasil”. “No importa dónde vayamos en el futuro, Chile siempre será una parte absolutamente clave en la vida de familia”, agrega. Eso ha sido también esencial en el desafío profesional, que admite ha sido duro.

—La suma fue más difícil para Itaú: diferencias entre accionistas, cambios en las perspectivas económicas del país, estallido, pandemia, ¿cómo vivió todo eso?  
 “Fue más difícil de lo que esperábamos, hubo más desafíos operacionales, de integración tecnológica. No teníamos duda de la calidad del activo que lográbamos, pero nos costó más tiempo”.

—¿Tenía la calidad esperada, considerando los castigos y problemas que encontraron en la cartera crediticia?  
 “Parte del proceso de escalar riesgo es mirar la cartera de crédito, el valor del activo, desde el potencial de la relación de los clientes, la franquicia, y nunca dudamos de nuestra capacidad de transformar el activo. Tuvimos que hacer más ajustes en la gestión de riesgos, principalmente en la cartera y concentración de los créditos. Eso también costó más tiempo”.

—¿Y las diferencias con sus socios de Corp Group?, ¿no fue otro problema?  
 “Nunca tuvo efectos en la relación de Itaú y CorpBanca, que siempre fue buena. Claramente, hubo temas que tuvieron que resolverse, pero fue una conversación entre accionistas. No afectó el día a día del banco. Siempre hay desafíos en una fusión de bancos en esta escala, es difícil que todo salga perfecto. El negocio de la banca es de escala, somos fruto de una serie de fusiones en Brasil, a lo largo de estos 100 años de historia, pero fue la primera fuera de Brasil y a esta escala, hay aprendizajes”.

—Era la ruta lógica, pero...  
 “Era el negocio que estaba disponible en ese momento. Chile es un mercado consolidado, eficiente; hay que tomar la oportunidad cuando está disponible, no es que pueda llegar y escoger”.

—Luego vinieron estallido, pandemia, ¿cambiaron también sus proyecciones de la industria y del país?  
 “Nunca fui gerente general fuera de la pandemia, empecé así. Fue una experiencia especial, pero tiene una ventaja: era nuevo para mí y para todos. Lo que más aprendí fue sobre la capacidad de adaptabilidad del ser humano y es absolutamente fantástica. Nos adaptamos de nuevo a una normalidad y nos olvidamos de que solo consecuencias económicas muy grandes no solo para Chile, sino para el mundo”.

—Finalmente, Itaú dejó Argentina y no entró a México, ¿en qué quedó el proyecto de banca regional?  
 “Tenemos una presencia regional en Uruguay, Paraguay, Chile, Colombia y un banco de segundo piso en Perú. El banco tiene una vocación de servir a clientes latinoamericanos en diferentes lugares del mundo. Vamos mirando oportunidades, haciendo inversiones de acuerdo a nuestra capacidad de generar resultados de manera sustentable”.

—¿Y les acomoda el 6° lugar en Chile?, en general lideran los mercados donde están.  
 “Mucha gente pone el tamaño como un objetivo final, nosotros lo vemos como una consecuencia de todas las decisiones y relaciones con los clientes. No es sustentable ser un banco grande que no es rentable. Tenemos la ambición de ser un banco grande en Chile, no hay la menor duda, pero el primer paso es tener un banco rentable y mostrar nuestra capacidad de utilizar capitales de manera sustentable. Un paso importante fue generar esa gestión de capital, estabilizar la operación, empezar a crecer, ganamos market share; ahora bien, todavía hay diferencias”.

—¿Está pendiente mejorar esa cuota y generar rentabilidad al consolidado?  
 “Sí, Colombia todavía es una operación que debe crecer. Ser eficiente es absoluta-

**Vuelve a Brasil como CFO del mayor grupo financiero de Latinoamérica**

# EL BALANCE DE MOURA AL DEJAR ITAÚ CHILE: “Fue más difícil de lo que esperábamos, hubo más desafíos”

Vivió en primera fila la fusión con CorpBanca, la mayor operación que han realizado fuera de Brasil y que debió superar vallas entre accionistas, una cartera crediticia riesgosa y, luego, estallido y pandemia. Su sexto lugar en la banca chilena aún dista del liderazgo que tienen en otros mercados, pero se va satisfecho de la “cultura Itaú” lograda y que permitirá —asegura— enfrentar cualquier nuevo desafío. • SOLEDAD VIAL A.

mente clave y el tamaño influye. En Colombia no tenemos todavía una escala que nos permita ser competitivos”.

—¿En qué plazo?  
 “Está tomando más tiempo en hacer la convergencia de rentabilidad justamente por la escala del banco, y porque el ambiente macroeconómico en Colombia hoy es peor que en 2016. El impacto de inflación fue bastante importante y comienza a converger, pero más lento que otros países”.

“Es muy fácil crecer sin rentabilidad”

—La banca chilena es competitiva, lo prueba la reciente fusión BICE-Security, ¿seguirán creciendo orgánicamente?  
 “Estamos listos para continuar creciendo, queremos ser el mejor banco para nuestros clientes, si lo logramos seremos el banco líder. Los ciclos de la banca son largos, demoran, somos pacientes”.

—La cartera de créditos y la base de depósitos tampoco han crecido mucho, ¿van a ser más agresivos?  
 “Desde 2020 ganamos más de un punto porcentual en créditos de consumo, 0,8% de cuota en crédito hipotecario, casi 0,8% en depósito vista, depósito plazo, y 1% asset management con

nuevas iniciativas, productos con foco en el cliente. En créditos comerciales crecimos menos, porque nos enfocamos en mercados más rentables. Es muy fácil crecer sin rentabilidad en el mercado comercial, principalmente corporativo”.

—¿Se pusieron más conservadores con experiencias como Alto Maipo, Central El Águila o Graneles?  
 “No somos más cautos o más agresivos, gestionar un banco es gestionar riesgo y somos especialistas en entender y precisar riesgos. Aprendemos de la cartera de crédito, de las experiencias del mercado y lo más importante es tener relaciones de largo plazo con los clientes”.

—CorpBanca tenía cierta exposición al sector inmobiliario, ¿sigue siendo riesgoso?  
 “Sirve mucho ser un banco con presencia en diferentes mercados, el gran aprendizaje de todos los ciclos de América Latina, que muchas veces no están coordinados con los del hemisferio norte. El ciclo del sector inmobiliario hoy es distinto, hubo un crecimiento muy grande con la implementación del IVA para la vivienda, pero tampoco esperábamos que fuera perpetuo”.

—¿Cómo ve este ciclo con el recorte de tasas en Chile y Estados Unidos?  
 “La pandemia sirvió mucho para sincronizar ciclos; un evento global que afecta a todos de la misma manera, sigue mayor inflación y alza de tasas por la expansión fiscal que hubo en todos los países. Ahora vemos un ciclo, que no ha terminado, donde la inflación comienza a estar bajo control y bajan las tasas de interés, hay espacio, y la decisión de la Fed de bajar las tasas ayuda mucho a que Chile continúe su camino”.

—¿Y permite que los bancos sean más expansivos en los créditos?  
 “Una cosa es la oferta y otra la demanda, la banca reacciona a una demanda de mercado”.

—Sin embargo, el sector inmobiliario y construcción, las pymes se quejan de que siguen siendo muy restrictivos.  
 “Vamos una mayor reactivación económica, buen crecimiento este año y el próximo en Chile y el mundo, y al caer las tasas, la demanda de los clientes por consumo, por otro tipo de créditos, comienza a mejorar, porque los gráficos de largo plazo muestran que la carga financiera para las familias también aumentó por un impacto en renta por desempleo y mayores tasas. Lo que vemos hoy no es tan distinto de la pandemia, hay necesidad de liquidez, pero es importante la conciencia de que el crédito no resuelve todos los problemas si el problema es de solvencia”.

—¿Insistirán en cerrar la propiedad del banco en Chile, finalmente solo ganaron 1% con la OPA del año pasado?  
 “Fue una discusión también manejada desde los accionistas”.

—¿Tuvieron razón los minoritarios de no vender si el precio de la acción hoy es 28% mayor y APFs como Provida y Habitat entraron a la propiedad?  
 “El impuesto es de 27% en Chile y en Brasil de 35%. En Chile tenemos una capitalización de 10,2% y en Brasil, el mínimo de capital que utilizamos es 6%, claramente el retorno de un activo en Chile para un accionista brasileño es distinto. Entonces, Itaú Unibanco hizo una oferta basada en el valor, dadas estas diferencias. Es buena noticia para todos que la acción subió después”.

—¿Entonces seguirán la política de dividendos de bancos como el Chile o Santander, que reparten 50% de sus utilidades?  
 “El dividendo es una consecuencia del índice de capitalización”.

—El de Itaú ha mejorado.  
 “Ha mejorado para nosotros y para todos los otros bancos. Obviamente, hay bancos más rentables que otros. Nosotros debíamos ser capaces de cumplir una política de dividendos similar al pasado; todavía estamos consolidando un nivel de rentabilidad del banco que esperamos sea de entre 14% y 16% para la operación de Chile y la consecuencia de eso debería ser un dividendo similar al pasado de un 30%”.

—Y en su balance personal, ¿qué quedó pendiente?  
 “Me gustaría haber avanzado más con Colombia, un país con un potencial interesante. Y con la tecnología que está siempre cambiando, siempre puedes hacerlo mejor. Pero me gusta la relación que construimos con los clientes, con los equipos, la cultura que tenemos. Con eso vamos a ser capaces de adaptarnos a los desafíos de la tecnología, de diferentes mercados y ciclos”.

—El intercambio con Brasil es súper interesante?  
 “Tenemos una visión constructiva, la infraestructura es importante para el país y tenemos un rol en ayudar. Necesitamos entender cada proyecto, su complejidad, su estructura financiera; continuamos activos en el mercado”.

—¿Cómo ven hoy el futuro de un proyecto como Alto Maipo?, ¿volvieran a hacer project finance?  
 “Tenemos una visión constructiva, la infraestructura es importante para el país y tenemos un rol en ayudar. Necesitamos entender cada proyecto, su complejidad, su estructura financiera; continuamos activos en el mercado”.

Gabriel Moura asume como nuevo CFO de Itaú Unibanco en Brasil.



**Era el negocio que estaba disponible en ese momento. Chile es un mercado consolidado, eficiente; hay que tomar la oportunidad cuando está disponible, no es llegar y escoger”.**

**Hoy no es tan distinto de la pandemia, hay necesidad de liquidez, pero es importante la conciencia de que el crédito no resuelve todos los problemas si el problema es de solvencia”.**

—¿Cuál es su mayor desafío al regresar a un mercado como el de Brasil?  
 “Vine a Chile a aprender de un banco nuevo, a emprender, conocer personas, entonces no creo que mi vuelta sea tan distinta. Hay mucho por aprender; el momento en el banco en Brasil es entretenido con la aplicación de nuevas tecnologías, todas las posibilidades que la inteligencia artificial (IA) abre para hiperpersonalizar la experiencia del cliente. Vivimos el mismo momento que a inicios del 2000, cuando llegó el iPhone y creó una sucursal en tu bolsillo, en todo momento. La IA tiene el mismo potencial de cambiar la relación del cliente”.

—¿Insistirán en cerrar la propiedad del banco en Chile, finalmente solo ganaron 1% con la OPA del año pasado?  
 “Fue una discusión también manejada desde los accionistas”.

—¿Tuvieron razón los minoritarios de no vender si el precio de la acción hoy es 28% mayor y APFs como Provida y Habitat entraron a la propiedad?  
 “El impuesto es de 27% en Chile y en Brasil de 35%. En Chile tenemos una capitalización de 10,2% y en Brasil, el mínimo de capital que utilizamos es 6%, claramente el retorno de un activo en Chile para un accionista brasileño es distinto. Entonces, Itaú Unibanco hizo una oferta basada en el valor, dadas estas diferencias. Es buena noticia para todos que la acción subió después”.

—¿Entonces seguirán la política de dividendos de bancos como el Chile o Santander, que reparten 50% de sus utilidades?  
 “El dividendo es una consecuencia del índice de capitalización”.

—El de Itaú ha mejorado.  
 “Ha mejorado para nosotros y para todos los otros bancos. Obviamente, hay bancos más rentables que otros. Nosotros debíamos ser capaces de cumplir una política de dividendos similar al pasado; todavía estamos consolidando un nivel de rentabilidad del banco que esperamos sea de entre 14% y 16% para la operación de Chile y la consecuencia de eso debería ser un dividendo similar al pasado de un 30%”.

—Y en su balance personal, ¿qué quedó pendiente?  
 “Me gustaría haber avanzado más con Colombia, un país con un potencial interesante. Y con la tecnología que está siempre cambiando, siempre puedes hacerlo mejor. Pero me gusta la relación que construimos con los clientes, con los equipos, la cultura que tenemos. Con eso vamos a ser capaces de adaptarnos a los desafíos de la tecnología, de diferentes mercados y ciclos”.

—El intercambio con Brasil es súper interesante?  
 “Tenemos una visión constructiva, la infraestructura es importante para el país y tenemos un rol en ayudar. Necesitamos entender cada proyecto, su complejidad, su estructura financiera; continuamos activos en el mercado”.

—¿Cómo ven hoy el futuro de un proyecto como Alto Maipo?, ¿volvieran a hacer project finance?  
 “Tenemos una visión constructiva, la infraestructura es importante para el país y tenemos un rol en ayudar. Necesitamos entender cada proyecto, su complejidad, su estructura financiera; continuamos activos en el mercado”.

FOTO: FIDEL