

POR DENTRO

POR MARÍA JOSÉ GUTIÉRREZ

EL CAMBIO DE PISO EN BCI:

CÓMO IGNACIO YARUR SE ALISTA PARA PRESIDIR SU PRIMERA JUNTA DE ACCIONISTAS



Durante los últimos 33 años, Luis Enrique Yarur fue quien lideró la junta de accionistas de Bci. El próximo 9 de abril será el momento debut de su hijo Ignacio como presidente del banco. Vienen buenas noticias: en 2024 Bci tuvo utilidades por \$ 801.718 millones, de las cuales se esperan repartir dividendos por más de \$ 242 mil millones. Yarur Arrasate está trabajando en su discurso, donde dejará ver el sello de su gestión que tiene tres pilares: data, tecnología e innovación.

El viernes en la mañana Ignacio Yarur Arrasate (50) regresó a Chile. Fue un viaje corto que realiza mensualmente a Miami para participar en el directorio del City National Bank (CNB), y que se lleva a cabo en las oficinas del banco norteamericano en el barrio de Coral Gables. Lo acompañó Eugenio von Chrismar, gerente general de Bci y presidente de CNB, y su hermano Diego, también director del banco estadounidense, quien desde el 1 de enero preside Empresas Juan Yarur, la sociedad por la cual la familia participa en Bci, Salcobrand, CGS, Chilean Grape Group, Inmobiliaria JY, Auxilia y Carnes Nuble.

Partieron el martes en la noche y allá la agenda fue intensa: esos directorios duran casi dos días completos. De todas formas, Ignacio aprovechó entremedio de ir a las oficinas de Bci Miami (sucursal del banco en Florida) y Bci Securities (la corredora de bolsa), ambas en la zona de Brickell, antes

de subirse al avión el jueves.

El éxito de la operación bancaria en EEUU, ha sido tal, que hoy representa un tercio del negocio de Bci. Ignacio está en esa mesa directiva formalmente desde el año pasado. Antes, trabajó ahí durante un año. Por eso, es un negocio que conoce de cerca, y que le importa mucho. Aunque, asegura un estrecho colaborador suyo, no es su regalón. El regalón está en Chile, y es Bci.

El próximo 1 de abril se cumplirán tres meses desde que el hijo mayor de Luis Enrique Yarur Rey (74) asumió la presidencia de Bci, tras 33 años de liderazgo del patriarca. Eso le permitió a Luis Enrique, por primera vez, tomarse dos meses de vacaciones. Se instaló en la casa familiar que tiene en el lago Colico, donde cada verano llegan sus nueve hijos con sus familias. El empresario además aprovechó de visitar la Carretera Austral. Recién llegó de vuelta este lunes.

Pero el cambio físico de la transición a la cuarta generación Yarur en el banco se hará patente a fines de marzo, cuando Yarur Rey se traslade a su nueva oficina -hoy en remodelación- en el edificio en calle Magdalena, donde están Empresas Juan Yarur y Nueva Altramira SpA., el family office de su clan. Por mientras, Ignacio ha mantenido su despacho en el piso 16 del edificio corporativo de Bci en El Golf -junto a todo el comité de dirección del banco que reporta a Von Chrismar-, a la espera de que su padre haga la mudanza de la oficina que ocupó los últimos ocho años, en el piso 17 -a la que se accede por escaleras internas- y que hoy luce llena de cajas.

Al 17 llegará el nuevo presidente con su secretaria Cecilia Rodríguez. Y ahí está también -en la otra esquina- el gerente general del banco, Eugenio von Chrismar, con su asistente. Entremedio, la sala de directorio. Allí terminarán de dar forma al evento debut

de Ignacio ante los accionistas del banco: la junta anual que se llevará a cabo el 9 de abril y que por primera vez presidirá.

"Más que nervioso, está entusiasmado. Lleva más de 20 años en el banco y ha trabajado en distintas áreas, por lo que conoce bien la organización y sus desafíos. Justamente, durante estos primeros meses de 2025 se ha estado desplegando por todo el banco, conociendo de primera mano los desafíos y oportunidades en cada área", dicen en la compañía.

Tiene razones para estar tranquilo. Bci tuvo un exitoso 2024 con utilidades por \$ 801.718 millones. Si la junta lo aprueba el 9 de abril, se distribuirán dividendos por más de \$ 242 mil millones, lo que corresponde a un 30,27% de las utilidades.

El sello

En el entorno del nuevo presidente dicen que ya está suficientemente entrenado para hablar en público, pero de todas



En enero, en la inauguración de una sucursal en Huérfanos.



En ETM Ignacio Yarur salió a recorrer en carrito el parque Bicentenario, mientras una emprendedora le contaba de su negocio y lo que necesitaba.



Ignacio y Luis Enrique Yarur, el día que anunciaron que el primogénito tomaría la posta en el banco.

al próximo paso, otro lo va a dar. Por eso tenemos que estar en la primera fila, entre los que empujan el carro", añade.

De jeans y camisa a "traje impecable"

La innovación es el sello de Yarur Arrasate, algo que parece lógico por su carrera en el banco: dirigió y desarrolló la Banca Retail, Wholesale Banking, Banca Privada, Transformación digital, MACH, Innovación y Data & Analytics. "Cuando agarró el carro de la transformación digital -junto a Eugenio- él empezó a jugar ese rol en la forma como se vestía: a MACH iba con jeans y camisa. Otras veces estaba con su traje impecable. Pero él sabía que tenía que adaptarse a nuevas situaciones, lugares y formas de trabajo, y quería ser quien lideraba ese cambio", comenta una fuente cercana.

Además, en los últimos años se preocupó de traer otro tipo de perfiles a la empresa: gente más joven y más irreverente, que sabía mucho de tecnología y que no tenía problema en decir lo que pensaba. "Eso a él lo desafiaba y le gustaba más que ir a una sucursal donde todos lo trataban de 'don Ignacio'", agrega otra persona.

En la compañía ese sello hoy lo aterriza en tres pilares a la hora de enfrentar los desafíos: data, a través de escuchar a los clientes; tecnología, para llegar a cada vez más personas; e innovación, porque hay que diferenciarse de la competencia y crear soluciones novedosas.

Primeros gestos

Hace dos semanas Ignacio Yarur se integró como presidente a la Mesa de Innovación e Inteligencia Artificial del programa Motores para Chile de la CPC. Además, reemplazó a su padre en la Abif, donde es parte del comité de presidentes. Quienes lo conocen aseguran que lo gremial es algo que le interesa.

A diferencia de su padre, que ya en los últimos años sólo asistía a algunos eventos internos, Ignacio Yarur ha optado por una presencia activa. Participó en 11 de las 12 ceremonias de reconocimiento a colaboradores -una por cada gerencia que reporta a Eugenio von Chrismar- realizadas a fin de año.

También aprovechó de pasar un mensaje en la que fue su primera aparición pública ante los clientes del banco tras ser nombrado presidente: la conferencia anual de Wholesale donde expuso Ian Bremmer.

Frente a 300 personas, Ignacio dio un discurso en el que destacó la figura de su padre,

quien "multiplicó varias veces el tamaño de la empresa"; reafirmó que el banco "se debe a sus clientes, éstos son la sangre" de la compañía, y cerró con una frase que apuntó más allá de los números: "Siempre voy a tener presente que Bci no es sólo una empresa enfocada en la rentabilidad, que por cierto es una condición necesaria, sino por sobre todo, que Bci nació y vive para ser un motor que impulsa el crecimiento y la igualdad de oportunidades para Chile".

Sacó aplausos.

Su rutina en la oficina no ha cambiado mucho. Llega a las 8 am después de dejar a sus hijos en el colegio. Además de una serie de reuniones de coordinación, dos veces por semana -los martes y jueves-, tiene comités ejecutivos con el directorio, de 12 a 2 pm. Cuando está en la oficina, almuerza en los comedores del piso 18. Pero la mayoría de los días tiene otros almuerzos.

Trimestralmente mantiene reuniones con los comités de sostenibilidad, innovación y tecnología, personas y riesgos del banco. Y una vez al mes viaja al directorio del CNB en Miami. Aunque no es algo fijo, sí considera hacer visitas a las operaciones de Perú -donde la firma aterrizó en 2022-, así como a regiones.

Las diferencias

Lo definen como introvertido, por lo que es poco lo que en estos meses ha confesado sobre el proceso que está viviendo a cargo del gran buque bancario. No es su estilo. Sí, los más íntimos bromean con él con sus apariciones en prensa, y le dicen que por las fotos cada vez se ve más joven, como Dorian Gray.

El mayor cambio, afirman en su núcleo, lo vivió un año antes, cuando dejó la labor ejecutiva del banco como gerente de la División Ecosistema Digital y subió al directorio. Al principio le costó. "Estaba más aburrido, porque a él le fascina la adrenalina de la administración", asegura un cercano. "Ese rol (de director) le da menos tiempo para esa 'calle no forzada' de meterse a fondo en el desarrollo de cada producto", agrega la misma persona.

En su dupla con Von Chrismar, se complementan: el gerente es "más soñador", mientras que el nuevo presidente, dicen que es concreto y más de acción. "Él lo aterriza". De todas formas, agregan, Ignacio es muy consciente de su rol. Y por lo

mismo, varias veces se le ha escuchado la frase: "El que manda es el gerente general".

Luis Enrique Yarur en el banco siempre fue "don Luis Enrique", una especie de figura superior, dada su trayectoria, estilo y edad. "Al hablar con él sentías que él estaba tres niveles más arriba, porque conectaba distintos puntos de lo que estaba pasando en la sociedad. El rol de los empresarios, etc.", dice un alto ejecutivo. "Ignacio estaba menos en ese rol porque no le tocaba. Pero cuando lo tenía que sacar, lo hacía", agrega. Por ejemplo, varias veces se le escuchó en MACH decir: "A mí me da susto que MACH deje de tener un rol social". "Ahi te das cuenta de que en su mapa mental ese discurso país estaba, pero por su rol no lo mostraba. Él siempre ha sabido que hay algo más allá de la utilidad del banco. Y es lo que va a mostrar ahora. Una visión no sólo del negocio, sino de la sociedad", añade la misma persona.

De todas formas, uno de los desafíos que tiene es que "ha sido par de muchas personas que han estado ahí. Muchos fueron sus jefes o crecieron con él. No es algo que le juega en contra, pero no es lo mismo que armar tu equipo", confiesa un cercano.

Al consultar en el banco, todos coinciden que el de Ignacio es un liderazgo cercano, de puertas abiertas. "Siempre tiene tiempo, aunque sean 15 minutos para recibirte", dice una persona que ha trabajado por años cerca de él, y agrega que permanentemente está mandando mails con artículos, ideas y preguntas.

"Tiene una colección de discos de vinilos enorme, sabe mucho de música. Y le encanta leer. Es muy inquisitivo intelectualmente, de formación abogado, y experto en negocios. Es muy capo, pero también es porque es muy disciplinado. Desde la cuna lo prepararon para estar donde está. Recorrió el camino sabiendo a qué tiene que llegar", dice la misma fuente.

Desafíos

Bci en los últimos cinco años ha estado hablando de transformación digital. "Salieron cosas espectaculares, pero también muchas de ellas debieron lograr ingresos o mejoras de eficiencia que no necesariamente se lograron", comenta una fuente ligada a la empresa. Por eso, el desafío ahora es hacer rendir esos activos, más que crear nuevos. "A nivel banco, y también Ignacio ha levantado esa alerta", agrega.

En una siguiente etapa, lo que se espera en el mercado es que en los próximos tres a cinco años haya un recambio generacional. Y que ahí junto a Von Chrismar -gerente general desde 2015 y próximo a cumplir 72 años- se dice que podrían salir los gerentes más antiguos como Antonio Lefebvre, Pablo Julián y José Luis Ibaibarriga. "En algún momento debiera terminar ese ciclo", asegura una fuente.

De todas formas, los cambios se hacen graduales y con mucha preparación -sólo el anuncio de diciembre se planificó durante tres meses-. Los Yarur no son una familia que improvise. +

formas trabaja con el equipo interno de comunicaciones y con la agencia Nexos, en el discurso y preparación de posibles preguntas. Así como en técnicas de oratoria y postura corporal, algo que se hace de forma permanente con toda la primera línea de la empresa.

Desde su paso por la billetera digital MACH, Ignacio tuvo que empezar a exponerse permanentemente de cara a inversionistas. "Uno ve una evolución. Hoy le dices: 'En cinco minutos tienes que dar un discurso frente a estas personas', y lo hace sin problemas. Lo trabajó de manera consciente", cuentan en su círculo. Y agregan: "El nunca ha leído un papel. Luis Enrique sí se apoyaba mucho de documentos, o en notas. Eugenio (von Chrismar) también", agregan.

Los ejes del discurso en la junta estarán en la "visión de crecimiento del banco, el compromiso con nuestros stakeholders y las oportunidades que tenemos para seguir innovando y aportando al desarrollo del banco y del país", aseguran desde la compañía.

"Tiene que jugar con la continuidad, por eso va a ser 80% tirado para 'quédense tranquilos que los fundamentos del banco son sólidos y los vamos a cuidar', pero va a tener que mostrar un par de cosas de cómo va a manejar el negocio para adelante", comenta una alta fuente del sector.

Internamente reconocen que hay un mensaje que ha repetido insistentemente en los últimos meses: que los desafíos para delante son complejos, que hay competencias distintas en un mundo cada vez más globalizado. "Lo que hemos hecho es extraordinario, pero el camino es súper desafiante y hay que entender el sentido de urgencia", lo parafrasea una persona cercana a él. En simple: "Que en cualquier momento puede llegar un player con una disrupción grande y te saca un buen pedazo de la torta, y si no estamos nosotros constantemente adelantándonos