

POR AZUCENA GONZÁLEZ

CÓMO LA CUARTA GENERACIÓN YARUR PASÓ A LIDERAR LOS NEGOCIOS FAMILIARES



Uno entró en 2004 al banco Bci. El otro, dos años después. Uno es abogado y el otro ingeniero comercial. El primero jineteó con fuerza desarrollar la banca digital, y el segundo, la internacionalización del Bci. Cumplido un ciclo de 20 años desde que el mayor de la cuarta generación ingresara al banco, los Yarur pusieron en práctica un cuidado diseño de sucesión, y así Ignacio y Diego Yarur Arrasate tomarán en menos de un mes el relevo de este grupo, que por más de tres décadas ha comandado Luis Enrique Yarur, y que es mucho más que financiero. Se han diversificado a tal punto que ya incluyen en sus distintas compañías hasta firmas de bodegaje y analítica de datos. Necesitaban pasar al siguiente nivel.

Este miércoles, los hermanos Ignacio y Diego Yarur Arrasate se dieron tiempo para asistir al Movistar Arena para ver el primero de dos conciertos que ofreció en Chile el artista Lenny Kravitz, al igual que lo hicieron varios colaboradores del banco Bci. Esto, a pesar de que el concierto coincidía con una semana agitada para ambos. Al día siguiente, jueves, estaba agendada la Conferencia Anual que el banco Bci -que la familia Yarur controla- ofrece a sus clientes y cercanos. Y el martes, se anunciaba un hito en el banco: la partida, el próximo 1 de enero, de Luis Enrique Yarur Rey de la presidencia de la entidad financiera, la mayor de capitales chilenos, tras más de tres décadas en esa posición, y la designación en dicho cargo de Ignacio Yarur, 50 años, el mayor de los nueve hermanos de esta rama familiar.

A su vez, Diego Yarur Arrasate, 48 años y el segundo de los hermanos, cambiará su actual posición en la estructura de los negocios de esta familia empresaria. De su actual cargo ejecutivo en el banco como gerente de Desarrollo Corporativo e Internacional, pasará a ocupar otra presidencia que también dejará

Luis Enrique Yarur, la de Empresas Juan Yarur (EJY), que es la holding familiar, controladora del banco Bci, y que también aglutina las participaciones que los Yarur tienen en otras compañías financieras.

Con el anuncio, se verifica una transición hacia la cuarta generación Yarur al mando del banco que, con presencia en Chile, Estados Unidos y Perú con licencia bancaria, maneja activos totales equivalentes a US\$ 90.411 millones, al cierre de 2023.

Con el traspaso de mando, ambos hermanos cambiarán de oficinas. Ignacio pasará del piso 16, donde está el comité de dirección del banco -en un edificio emplazado en el barrio El Golf-, al piso 17, donde está presidencia. Y Diego y su padre tendrán un traslado mayor, pues se irán a un edificio en calle Magdalena donde están los cuarteles de EJY.

Y están pendientes dos eventos de homenaje al saliente presidente. Uno, a nivel del banco, y otro más familiar, ambos aún sin fecha.

Plan de sucesión incluye hasta a 100 gerentes

La decisión del relevo obedece a un cuida-

doso diseño generado al interior del banco, propuesto por la gerencia de Recursos Humanos y aprobado en el directorio, que desde hace años tiene ya la arquitectura del plan de sucesión formal para la presidencia, directores y los principales 100 gerentes de la institución -alta y mediana administración-, de modo de evitar contingencias.

Y el dar el vamos ahora a esta posta, coincidió con que el mayor de los hermanos ya había cumplido un ciclo de exactos 20 años de carrera en la administración del Bci desde que ingresara en 2004. Ya había pasado por todas las áreas, y se había sumado al directorio en enero. Y su padre, a su turno, venía desde hace ya meses planteando en familia su deseo de dar un paso al costado de la primera línea, bajar la carga en esta fase de su ciclo vital -va a cumplir 74 años el 18 de diciembre-, y dedicar más tiempo a la Fundación Ya, creada por la familia, si bien se mantendrá en los directorios del Bci, de EJY y seguirá presidiendo Salcobrand, sin plazo de término.

Otro dato de una planificada sucesión: como familia Yarur Arrasate, en el pasado Luis Enrique Yarur había sido asesorado por

Jon Martínez, el actual director del Centro de Familias Empresarias del ESE Business School, Universidad de los Andes. Y en septiembre pasado el mismo Luis Enrique y siete de sus hijos concurren a participar del curso para familias empresarias, cuatro jornadas que se dictaron en NY por parte del ESE en conjunto con la consultora global LGA, en un evento denominado Familias empresarias: Cómo enfrentar el reto de la continuidad en un mundo cambiante, al que concurren familias de toda Latinoamérica.

A nadie sorprendió que ambos hermanos fueran los elegidos para tal sucesión. Y razones hay varias. Para comenzar, en lo formal, las seis hermanas que les siguen son profesionales que no se han involucrado en el negocio bancario, sino que han seguido otros derroteros académicos y laborales. Y el menor, Luis Enrique Yarur Arrasate, está recién iniciando su camino laboral (ver recuadro).

Y yendo a lo medular, ambos hermanos han desplegado genuinas carreras en el banco, empapándose de los negocios y en segmentos neurálgicos. "Están ahí por mé-

ritos propios", dice un cercano, quien revela que Ignacio ha recorrido Chile tres veces, faltándole sólo ir a la sucursal que el Bci tiene en la Antártica -que sí la ha visitado Diego-, en un plan de este grupo bancario de aportar a la soberanía de Chile en la zona, siendo el único banco del mundo en tener operaciones en el continente blanco.

¿Por qué la decisión de que Ignacio lidere Bci y Diego EJY, y no viceversa? Nada de mayorazgos, recalcan en el entorno de estos empresarios, y la prueba está en que esto tampoco se aplicó en las generaciones pasadas, pues el mismo Luis Enrique Yarur es el menor de su respectiva familia. "Tras hablarlo en familia, en varias conversaciones, cada uno vio dónde identificaba sus respectivos intereses. Y con empresas que son cada vez más en cantidad, y más complejas y variadas, necesitaban complementar esfuerzos entre dos, y pasar al siguiente nivel", dice un cercano.

Diego ya es director de Bci Seguros y de la Viña Morandé, y preside Inmobiliaria Anya, y nunca fue director de BCI, mientras Ignacio no participa de mesas de filiales de EJY. Ambos hermanos sí coinciden en la mesa del City National Bank (CNB), el banco de Florida, Estados Unidos, que cimentó la internacionalización del grupo.

A la velocidad del sonido

Amante de la música en general, el jazz, y con un amplio repertorio de vinilos, quienes conocen a Ignacio Yarur lo describen como un humanista, pues todavía más espacio ocupa en su casa una colección de libros, preferentemente de novelas, con predilección por los rusos Dostoyevski y Tolstói, y por *El Quijote* -que ha leído dos veces-, así como clásicos del siglo XX, como Proust y Cheever.

Con esa marcada impronta, tras estudiar en el Tabancura, optó por ingresar a derecho en la PUC. Trabajó en dos estudios, en Barros & Errázuriz, y luego en Carey por cuatro años, en el equipo de M&A de ese bufete, con Pablo Iacobelli, donde se fue en fusiones, con operaciones como la compra por parte de MetLife de las compañías de seguro de Banco Santander. Luego partiría a un MBA en el IESE de Barcelona, lo que marcó un giro en su carrera, pues venido de aquella formación humanista, enganchó con el mundo de los negocios y el banco, del que de niño estuvo vinculado.

Pues fuera de acompañar a la oficina a su papá -que hasta el 2006 estuvo en calle Huérfanos-, con su hermano solían participar de "galleta" en las olimpiadas del banco. Y ya estando en la universidad, durante dos veranos Ignacio trabajó en el mesón de sucursales del banco en el centro de Santiago, por lo que al regreso del MBA, vino el camino natural de entrar al banco, pasando por todas las áreas. De asesor de la gerencia de riesgo pasó a tesorería; estuvo a cargo de las oficinas de representación fuera de Chile: de la creación de la banca privada del banco y se quedó de gerente de ella; estuvo un año en el directorio del banco; volvió a ser ejecutivo, al área wholesale (desde pymes a grandes empresas); luego al área retail (personas); y tras ello, siguió tomar transformación digital, e incubar MACH, un proyecto de billetera digital que jinetó, previendo que el crecimiento de la banca en los años venideros estaría apuntalada por los medios de pago digitales.

El proyecto partió muy de abajo, con un

BELÉN, 110 AÑOS Y LA MAYOR FÁBRICA TEXTIL DE SUDAMÉRICA

La historia de la familia Yarur en Chile se remonta a exactos 110 años, cuando en 1914 emigra proveniente de Belén Juan Yarur Lolos, quien venía a encontrarse con una hermana, Juana, que ya estaba en Chile. Sin embargo, no fue hasta 1929 que llegó al país, pues antes arribó a Oruro, en Bolivia, y a Arequipa, en Lima, y más tarde a La Paz, donde desarrolló negocios textiles. Ya en el país, desarrolló Yarur Manufacturas Chilenas de Algodón que, según reproduce el libro del académico Jon Martínez *Familias empresarias y desarrollo económico en la Historia de Chile*, llegó a ser la mayor empresa textil de Sudamérica. Y en 1937 fundó, con socios inmigrantes italianos y españoles, el Banco de Crédito e Inversiones -hoy Bci-, con la experiencia empresarial de ver la falta de crédito que había en esos años para hacer negocios.

10 años después, Yarur Lolos se convirtió en el controlador del banco, y tras morir en un accidente en 1954, fue su hijo Jorge Yarur Banna quien lo sucedió, y acompañado de sus hermanos Carlos y Amador, crearon Empresas Juan Yarur, en 1955. Jorge Yarur Banna debió enfrentar, entre otras vicisitudes, la crisis de la banca de los '80, lo que significó que varios bancos tuvieran que vender sus carteras de crédito al Banco Central, con el compromiso de recompra a largo plazo, lo que en el caso del Bci cumplió de manera anticipada, el 17 de octubre de 1991. "Ese mismo día, mientras celebraba el logro en compañía del personal y de clientes del banco, falleció", indica el libro de Jon Martínez.

Cuatro días después, a Yarur Banna lo sucedió su sobrino, Luis Enrique Yarur Rey, quien ya llevaba 11 años como gerente general del banco. Y en 1994 los tres hermanos Yarur Rey, Juan Carlos (hoy ya fallecido), Jorge Alberto y Luis Enrique -que son hijos de Carlos Yarur Banna y María Luisa Rey-, tomaron el control del banco, al comprar el 34% del capital accionario a la sucesión de Jorge Yarur Banna.

De la rama de Luis Enrique Yarur Rey, tras Ignacio y Diego Yarur Arrasate, siguen Alejandra, que es arquitecta; Gabriela es enfermera; María es abogada y preside la Fundación Ya; Sofía es diseñadora; Ana es periodista; y Lucía es filósofa. Y el menor del clan, el de homónimo nombre que su padre, también estudió derecho en la PUC, hizo una pasantía en Carey y tras titularse, ingresó este año a trabajar al estudio Ried Fabres, entre cuyos socios está José Miguel Ried.

TRAS IGNACIO Y DIEGO YARUR ARRASATE, SIGUEN SEIS HIJAS -ALEJANDRA, GABRIELA, MARÍA, SOFÍA, ANA, LUCÍA- Y EL MENOR DEL CLAN, LUIS ENRIQUE YARUR ARRASATE, INGRESÓ A TRABAJAR AL ESTUDIO RIED FABRES.

grupo de jóvenes profesionales que se dedicaron literalmente a salir a la calle para ver qué necesitaba la gente: pagar el taxi, en las ferias libres, juntar plata para un asado, pagar streaming, y un largo etcétera de prestaciones en las que la banca tradicional no estaba presente para muchos segmentos masivos de la población.

Testigos que conocen de la génesis de este proyecto indican que Ignacio Yarur iba personalmente a recorrer el centro, se iba al barrio República a hablar con estudiantes fuera de la Usach para entender qué necesitaban en el teléfono. Hablaba con taxistas que suelen guardar fajos de billetes debajo de los pedales o en la goma de los autos. Hasta dar con una iniciativa que cuajó en una billetera digital, una aplicación para la que el cliente sólo necesitaba ser mayor de 18 años, tener rut chileno y teléfono para descargar una aplicación que funcionaría como una red social financiera para hacer pagos y transferencias digitales. La denominaron MACH, en alusión a la medida de la velocidad del sonido y, tomando el sentir de la calle -que no recuerda una clave más en su cerebro-, optaron por hacer que abriera con reconocimiento facial.

El proyecto se disparó, pues no sólo creció en clientes -hoy sobrepasa los 4 millones-, sino que le han ido agregado más y más prestaciones y funcionalidades, como un banco digital, compitiendo con la cuenta rut de Banco Estado y que funciona al alero del Bci, que es quien tiene la licencia bancaria, y que ya está próxima a debutar en las grandes ligas del crédito, con tarjeta de crédito y préstamos de consumo el próximo año.

Un testigo de este proyecto -que revela que para Ignacio Yarur es lo más innovador que ha hecho- lo explica así: "es un producto que está madurando y que, si bien al principio pudo no ser rentable, cumplió un rol fundamental en generar volumen, escala, y clientes, y ahora va a ser un banco digital. Sólo le falta hipotecario y línea de crédito", dice este conocedor.

Tres años en Florida

Fue en 2006 cuando Diego Yarur -ingeniero comercial de la PUC y MBA en Columbia y amante del fútbol y el tenis- ingresó al Bci tras haber trabajado en banca de inversión (Santander Investment y American Express). Y tras transitar, como su hermano, por las variadas unidades dentro del banco, incluidos tres años en el CNB, su última parada hasta ahora es la gerencia de Desarrollo Corporativo e Internacional, posición cuya consigna con la que inició en 2016 era duplicar las utilidades del banco en sus negocios internacionales, a cargo de la unidad Miami Branch, enfocada en clientes internacionales. Desde esa vereda, Diego sí es descrito por cercanos como un "facilita-

dor" de la expansión que Bci ha desplegado en Estados Unidos.

Fue en 2015 cuando Bci había dado el batatazo al comprar el CNB, partiendo una saga de tres compras en Estados Unidos, que siguió con el TotalBank, en 2018, también en Florida, y luego, con el Executive National Bank of Florida, en 2020, todos fusionados en el CNB. A esto se suma una operación en Perú, surgida en 2022.

Testigos recuerdan que aquella compra no fue nada fácil, pues, cuando adquirieron el CNB, el BCI llegó segundo por precio en la licitación, siendo el primero un banco brasileño, pero que tardó tanto en las autorizaciones corporativas internas, que eso viabilizó que Bci ganara la carrera. Aquella internacionalización les ha rendido frutos, pues al cierre de 2023, más de un tercio de BCI provino de las operaciones internacionales.

Jordan, bodegaje, fábrica de tarjetas y hasta datos

El banco es controlado por EJY, con el 55,36%, y en la que cohabitan las tres ramas familiares Yarur Rey: en orden de edad, la sucesión del fallecido Juan Carlos Yarur, quien estuvo por 40 años como director en EJY y cuyos cuatro hijos son Yarur Ready; la familia que viene de Jorge Alberto (80 años), con sus cuatro hijos que son Yarur Chamy; y la rama de Luis Enrique (73 años), con sus nueve hijos Yarur Arrasate. En el detalle, la familia Yarur Arrasate posee el 44,99% del total del accionariado de EJY; la familia Yarur Chamy, el 17,86%; y la familia Yarur Ready, el 15,93%, al cierre de 2023.

En 2013 EJY se dividió y fruto de esa escisión surgió otra compañía, Empresas JY, de modo de separar los negocios bancarios y de seguros, de los otros negocios comerciales. Así en EJY quedó el 55,36% de propiedad de BCI; el 40% de BCI Seguros Generales; el 40% de BCI Seguros de Vida; y 40% de Zenit Seguros Generales. Y en Empresas JY -que preside Diego Yarur y donde también son accionistas las ramas Yarur Chamy y Yarur Ready, y la sucesión de Amador Yarur- están radicadas Empresas SB (Salcobrand, Preunic, DBS Beauty Store y Kiko Milano); los negocios vitivinícolas de Chilean Grape Group, que integran Viña Morandé y Lourdes en vino granel; y un centro de Carnes Nuble.

Por su parte, la rama Yarur Arrasate participa de forma principal de otra sociedad, Empresas Jordan, que preside Ignacio Yarur, y de la que cuelgan negocios como la compañía Archiver, que fabrica tarjetas de crédito, débito, prepago y afinidad (los plásticos). En Empresas Jordan los acompañan otros accionistas que no son familia Yarur: Carlos Spooner, Carlos Castillo y Tomás Flanagan.

Ignacio Yarur también preside otra compañía cuya compra del 70% concretó Empresas Jordan hace casi dos años: MAS Analytics, cuyos fundadores Matías Sahli, Stanislas Mizgier, Augusto Miquel y Rafael Alonso, se quedaron con el 30%. Esta firma se dedica a ayudar a empresas a migrar sus datos a la nube y sacar inteligencia de esos datos.

Y Diego Yarur preside otra compañía en la que participa la rama Yarur Arrasate, Inmobiliaria Anya, compañía que se dedica al bodegaje con clientes que necesitan almacenar inventario, y que cuenta con activos ubicados entre Pudahuel y Quilicura. ✦