

PERSONAJE

POR AZUCENA GONZÁLEZ - ILUSTRACIÓN: IGNACIO SCHIEFELBEIN

# BENCINERAS, AUTOMOTRIZ, Y LOS MATTE: LOS CAMINOS DE LUIS FELIPE GAZITÚA ANTES DE LIDERAR BICECORP



**Trabajó echando bencina a los 14 años. Incursionó con un tío en la hoy icónica firma Automotriz Daniel Achondo, concesionario de Volkswagen. Llegó hace tres décadas a trabajar con el grupo Matte, y tras nueve años de dirigir Empresas CMPC, ahora se apresta a liderar la fusión de Bicecorp con el Grupo Security desde la próxima semana. Así, por casi dos meses Gazitúa tendrá doble rol, como presidente de Bicecorp y presidente de Empresas CMPC, cargo que mantendrá hasta abril. El reto financiero que le aguarda es lograr sinergias por unos US\$ 500 millones. Así es el estilo de quien será el nuevo mandamás de Bicecorp.**

**H**ace 50 años, en 1974, un entonces joven Luis Felipe Gazitúa Achondo -hoy de 69 años- comenzaba una rutina en su vida. Tomar la hoy desaparecida micro Colón El Llano

para ir a la Universidad de Chile a estudiar. En ese plantel ocurrirían dos hechos que marcarían su vida personal y profesional: conoció a quien sería su señora, Bernardita Undurraga Precht -con quien pololeó ocho años y tiene cinco hijos, Luis Felipe, Nicolás, Josefa, Rosario y Sofía-; y a Bernardo Matte Larraín, quien fue su compañero en Ingeniería Comercial desde primer año.

Ahora, Gazitúa está ad portas de saltar a liderar la compañía financiera que controlará el Grupo Matte, la fusión de Bicecorp con Grupo Security, tras la OPA finalizada con éxito el miércoles, que creará uno de los mayores grupos financieros de Chile, con un valor económico estimado de US\$ 3.130 millones, con activos totales por US\$ 37 mil millones, más de 2.4 millones de clientes, 6.250 trabajadores y 83 sucursales. Y en ese cargo reemplazará a Bernardo Matte.

El menor de los tres hermanos Matte Larraín es el único que no está retirado de los negocios -a diferencia de sus hermanos Eliodoro y Patricia-, y mantendrá su posición como presidente de Forestal O'Higgins, la sociedad aguas arriba en los negocios de esta familia empresaria.

Gazitúa es un histórico alto ejecutivo ligado a ese grupo económico. Para esta misión deberá cambiar de oficina. Del piso 4 de Agustinas 1343, en pleno centro de Santiago, al piso 17 de Apoquindo 3846, en Las Condes. Esta semana, en privado, él y miembros del grupo ya han estado organizando lo que será este cambio en Bicecorp, con varias reuniones por zoom durante febrero que acotaron las vacaciones. Y una definición ya adoptada al interior del grupo Matte es que este tránsito será paulatino en cuanto al trabajo, pues por casi dos meses Gazitúa tendrá doble rol, como presidente de Bicecorp y presidente de Empresas CMPC. Porque Gazitúa asumirá la presidencia de Bicecorp la próxima semana -una vez que ocurran los pagos y traspaso de acciones tras la OPA-, pero se mantendrá a la cabeza de La Papelera hasta la próxima junta de abril, cuando tome la posta Bernardo Larraín Matte.

Eso da cuenta del rol crucial que juega Gazitúa en el núcleo de grupo Matte.



## Bombero de bencinera a los 14 y un Volkswagen Golf

Ex alumno del Liceo Lastarria y quien luego terminó la etapa escolar en el Instituto de Humanidades Luis Campino, Luis Felipe Gazitúa decidió estudiar ingeniería comercial en la Universidad de Chile, que en aquellos años '70 tenía su facultad en el barrio República. Su abuela quería que fuera médico, pero a él le gustaba la contabilidad, matriculándose en comercial, carrera en que fue, por ejemplo, alumno de Carlos Massad en macroeconomía, que sacó en cuatro años y medio, y de la que egresó y se tituló en el '78.

Claro que ya antes de la época universitaria Gazitúa había comenzado una vida laboral que lo enlizó al mundo de la empresa. A los 14 años comenzó trabajando como bombero, poniendo bencina en una estación de servicio Copec ubicada en Tobalaba con Lota, a cambio de propinas, de la que llegó a ser administrador a los 17 años. Aquella temprana incursión laboral ocurrió por una mezcla de necesidad y temas familiares. Como hijo de padres separados -con un padre ausente desde que Gazitúa era todavía un niño muy pequeño-, se crió con los abuelos maternos y muy cercano a su tío materno, el hermano menor de su madre, Daniel Achondo. Él tenía la estación de servicio. Y tras un paso por Estados Unidos y volver a Chile, a inicios de los '80, Achondo Faz tomó la concesión de la estación de servicio que está en Vespucio con Bilbao, proyecto al que invitó como socios tanto a Luis Felipe como a su hermano menor, Andrés Gazitúa Achondo.

Fue el origen de un negocio automotriz que desarrollaron en terrenos que compraron aledaños a la bencinera. Primero un taller mecánico de Renault y luego como distribuidores de Volkswagen con la firma Automotriz Daniel Achondo, que aún hoy tiene una de sus icónicas sucursales en aquella ubicación, dejando de lado el negocio bencinero. Si bien Gazitúa sigue participando en la automotora como socio y director, son su hermano Andrés Gazitúa con su primo Javier Achondo quienes están en el día a día de esta compañía.

Personas que conocen a Gazitúa cuentan que de esa experiencia se acostumbró por mucho tiempo a andar en un Volkswagen Golf que aún hoy usa -del año 2019-, un vehículo no caro y nada ostentoso, que le acomoda, además, para ir al centro de Santiago al trabajo.

## Sólo tres empleadores y 30 años con los Matte

En su vida laboral, Gazitúa ha tenido sólo tres empleadores. Primero trabajó en el grupo BHC. Allí coincidió con Felipe Morandé, en el departamento de Estudios, Gazitúa viendo investigación de negocios y Morandé investigación económica. Luego trabajó en Maco. Y en 1996 -hace casi tres décadas- llegó a trabajar a Forestal O'Higgins, la sociedad aguas arriba en los negocios de la familia Matte. Por supuesto el nexo fue Bernardo Matte, con quien se volvió a reencontrar por una coyuntura muy particular.

Estando de gerente general en Maco, Gazitúa también presidía la Anac, el gremio automotriz, y una gran discusión sectorial en esos años era el llamado "impuesto al lujo", que se cobraba a autos de mayor cilindrada, pero que el gremio rechazaba, pues estimaba que eran precisamente los vehículos

más tecnológicos y menos contaminantes y seguros. Con esa bandera gremial, tomaron contacto con la Sofofa, que lo direccionó a Bernardo Matte, que era miembro del Comité Tributario del gremio industrial. El reencuentro trajo una consecuencia mayor, pues derivó en que Matte quisiera traer a sus propias filas a un profesional que conocía y en el que confiaba por sus cualidades ejecutivas.

El momento era el idóneo. Forestal O'Higgins vivía un momento culmine, de pasar a ser una sociedad de registro contable, a definirse como holding familiar de inversiones de los Matte y donde tomaran las decisiones. Por ello, necesitaban y se dotaron de un directorio formal, empezaron a contratar profesionales, como abogados, asesores tributarios y, por supuesto, necesitaban un ejecutivo externo full time que tuviera los dotes necesarios para este desafío. Fuera de la capacidad, expertise ejecutiva y excelencia profesional, querían a alguien que fuera de muchísima confianza y discreción, muy al estilo Matte.

Así Gazitúa llegó primero a hacerse cargo de hacer seguimiento de las participaciones minoritarias donde el grupo tenía presencia -como Copec, Endesa, fue director de Chilquinta-, para en 2001 asumir la gerencia general de Forestal O'Higgins. De ahí comenzó su ascenso en el grupo, asumiendo diversos cargos directivos y de confianza. Sólo por nombrar algunos, en 2005 fue nombrado presidente de Almendral, y vicepresidente de Entel Chile, y en abril de 2016, llegó a la

Brasil, donde la firma tiene operaciones-, que es distinto a la gestión más estratégica, pero menos omnipresente y no en los detalles operativos y del día a día, que es el estilo de Bernardo Matte.

Un dato casual que además pavimentó su camino hacia la nueva Bicecorp es que Jorge Marín, socio de Security, es también director de La Papelera -la familia Marín es accionista de esta compañía-, por lo que ya había sintonía con Gazitúa por este lado de la fusión. Y además -dice un cercano- en la compañía financiera fusionada debería ocurrir similar evolución que ya Gazitúa vivió en Empresas CMPC, en que cumplió un rol de transición entre la segunda y la tercera generación del grupo Matte, que está pausadamente tomando roles de mayor liderazgo.

En lo operativo, en Bicecorp sus desafíos serán tan grandes como en La Papelera, pues cumplida la OPA, la próxima semana debiera ocurrir el pago y los traspasos de acciones, que harán que Bicecorp quede como matriz y Grupo Security como filial y luego ocurrirá una "fusión inversa", una absorción. Y de ahí vendrá el trabajo de joyería de hacer que las filiales de ambos grupos empiecen el proceso de integración en infraestructura, recursos humanos, sistemas tecnológicos, cultural, y un largo etcétera, para que no estén duplicadas.

¿La aspiración? Sinergias y ahorro de costos de US\$ 500 millones estimados. En Bicecorp, dicen cercanos, los tres integrantes del directorio por el lado Security serán Renato

filiales- y que por el episodio de la colusión tomó Gazitúa, quien en el pasado estuvo mucho más vinculado a los otros negocios de este conglomerado empresarial. Ya fue director de Bice Vida, estuvo en la mesa de la eléctrica Colbun, y es vicepresidente de Entel, habiendo participado en negocios como la compra de Colbun a la belga Tractebel, o en las negociaciones para comprar, a través de la sociedad Almendral y junto con Juan Hurtado, de Entel a Telecom Italia, en 2005.

A su turno, Bernardo Matte, también de 69 años, seguirá liderando como presidente Forestal O'Higgins, y allí por acuerdo familiar puede permanecer hasta los 75 años. En esta sociedad participan las tres ramas en las siguientes proporciones: 16,73% para la familia Larrain Matte, con Patricia Matte Larrain, con el 6,49% y sus hijos Patricia, Magdalena, Bernardo y Jorge Gabriel con el 2,56% cada uno. El 17% para los Matte Capdevila, con Eliodoro Matte Larrain con el 7,22% y sus hijos Eliodoro, Jorge y Pilar, con el 3,26% cada uno. Y el 18,09% para los Matte Izquierdo, con Bernardo Matte Larrain con el 4,26% y sus hijos Bernardo, Sofía y Francisco, con el 4,61% cada uno.

## El legado en La Papelera

Fuera de cerrar el capítulo colusión y compensaciones, y de profundizar la internacionalización de CMPC -durante su ciclo en La Papelera esta compañía compró siete empresas a nivel internacional, una en Estados Unidos, dos en México, tres en Brasil y una en Perú- el paso de Gazitúa estuvo lejos de ser sólo el caso tissue y el crecimiento de la firma.

Bajo su mando, CMPC empujó con fuerza temas incómodos para al menos parte de la élite empresarial. En relación con las comunidades de la macrozona sur, ha dicho frases tan provocadoras como instar a que el gerente general de una compañía forestal debiera trabajar desde Los Ángeles y no desde Santiago. Se autoimpuso aprender mapudungún, y tomó clases en plena pandemia con dos profesores mapuches en la consultora Xponencial, de Temuco, ligada a Jorge Retamal. También empujó que CMPC se sumara a la mesa que, en agosto de 2016, lanzó la entonces Presidenta Michelle Bachelet para arribar a propuestas en torno a los pueblos originarios.

Y durante su presidencia CMPC apoyó proyectos como Primeros Pueblos, un espacio para que productores de Biobío y La Araucanía -de textiles, gastronómicos, accesorios, joyas, artesanía, entre otros- pudieran vender sus productos, cristalizando incluso en una tienda en el sector oriente de Santiago, en Casacostanera. Y también apoyó proyectos de innovación. En Finlandia, establecieron un acuerdo con la Universidad de Aalto, de Helsinki, con oficina propia, en la que desarrollan proyectos que apuntan a darle nuevos usos sustentables a los productos de matriz forestal, de modo que reemplacen al plástico y al poliestireno expandido, más conocido como plumavit.

Entre las innovaciones internas desarrolladas están Zero Waste Sack, un saco de papel para embalar cemento que se deshace en la mezcla, sin dejar residuos. Otra es Salmon Ecobox, una caja de cartón de alta tecnología que mantiene congelados y frescos los salmones de exportación. Todo, para que una compañía fundada en 1920 para producir papales a partir de paja de trigo pueda apostar a los próximos 100 años. +

## DURANTE SU CICLO LIDERANDO EMPRESAS CMPC GAZITÚA PROFUNDIZÓ LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FIRMA, COMPRANDO SIETE COMPAÑÍAS A NIVEL INTERNACIONAL, UNA EN ESTADOS UNIDOS, DOS EN MÉXICO, TRES EN BRASIL Y UNA EN PERÚ.

presidencia de Empresas CMPC. En medio del bullado caso de la colusión del papel tissue que había obligado a Eliodoro Matte a dejar la dirección de la compañía tras 40 años al mando.

## La fusión, US\$ 500 millones y una nueva transición

En la interna del grupo describen que Gazitúa era "el" ejecutivo para asumir la fusión financiera cuyo ideólogo, Bernardo Matte Larrain, llevaba años amasando, hasta que logró cristalizarlo en un acuerdo con los accionistas del Grupo Security en enero de 2024. Y razones hay varias, para la llegada de Gazitúa a liderar este negocio financiero en relevo de Matte, quien venía hablando con Gazitúa desde hace meses para este cambio, con apoyo de las otras dos ramas Matte.

Cumplido un ciclo de nueve años en La Papelera, allí el cargo vuelve a un miembro de la familia, pero ahora de la tercera generación, Bernardo Larrain Matte. Y a Gazitúa -lejos del retiro- le caía como traje a la medida hacerse cargo de esta fusión en el negocio financiero al ser un ejecutivo metódico y mateo que, tal como lo hizo en Empresas CMPC, pueda estar 24/7 al mando del buque, preocupado de los detalles, considerando que una fusión requiere de esa atención cotidiana y permanente por al menos dos años. Un estilo de dirección encima del negocio -estando en La Papelera Gazitúa iba por el día en avión a

Peñafiel, Ramón Eluchans y Jorge Marín. Por los Matte, junto a Gazitúa estará Bernardo Matte, mientras entre los otros cuatro integrantes estarán representantes de cada rama y algunos de los anteriores directores.

Con este cambio Gazitúa vuelve además a los negocios que no son el área industrial del grupo Matte que tradicionalmente fue el core de Eliodoro Matte -la Papelera y todas sus

## ENTRE EL FÚTBOL Y EL TENIS

En la universidad Luis Felipe Gazitúa acostumbraba a jugar fútbol en la posición de arquero. Una afición que lo transformó, por tradición familiar, en hincha de la UC, club del que fue dirigente, invitado por Jorge Claro y del que llegó a ser vicepresidente de Cruzados, cargo que dejó en 2014, si bien por los Achondo transita también una fuerte tradición tenística. Su abuelo, Alfredo Achondo Godoy, fue presidente de la Federación de Tenis por 25 años, y su tío Daniel Achondo Faz, fue jugador en la Copa Davis. Gazitúa como aficionado siguió la práctica, y juega tenis con regularidad. De misa dominical, quienes lo conocen indican que Gazitúa es activo participante en la parroquia Santa Teresa de Los Andes, cercana a su casa, donde se le suele ver en comités, leyendo las lecturas en misa o cooperando en la colecta.