

● **Dos posgrados**

“Empecé mi carrera en 1989. Trabajé un par de años en Enersis y luego decidí hacer un magíster en finanzas en Londres, en la London School of Economics. Este magíster era más bien académico, a diferencia del de Stanford, que estaba más orientado a casos prácticos y de estudio. Ambos programas se complementan bien, ya que uno tiene un enfoque académico y el otro, más práctico, está diseñado para ejecutivos y emprendedores”.

“En Stanford, el programa estaba diseñado para ejecutivos con experiencia y emprendedores. Era un grupo internacional pequeño, de unas 55 personas, donde el 60% de las asignaturas estaban diseñadas específicamente para este grupo, y el 40% restante lo compartíamos con otros estudiantes de MBA. La experiencia fue muy enriquecedora”.

“Volví a Chile, fui gerente de Colbún por cinco años y luego pasé los directorios, donde soy vicepresidente de CPMC y Colbún”.

● **El grupo Matte**

“El grupo Matte es una familia empresaria que es controladora de distintas empresas como CPMC, Colbún y Bicecorp. También, con algunos socios, somos accionistas relevantes de Entel y de la empresa de materiales de construcción Volcán. Esa es una forma de definirlo. Quizá una forma más pragmática es decir que son tres socios que en conjunto somos controladores de estas empresas: Eliodoro, Patricia y Bernardo Matte”

“El grupo lo formó mi abuelo en los años 40 o 50, que empezó a tomar posiciones en distintas compañías. La segunda generación son los tres que mencioné y hoy en día estamos en la tercera generación de la familia, aunque yo me encuentro en una posición intermedia, estoy más cercano en edad con mis tíos que con mis primos. Hoy, me toca trabajar mucho con la tercera generación”.

“Hay muchos tipos de empresas. Uno puede identificar la típica empresa anglosajona, donde ningún accionista tiene más de un uno o dos por ciento de la compañía. Hay otras que tienen controlador, inversionistas financieros, por fondos soberanos y otros. Y tercero, son las que son controladas por una familia empresaria, que es el caso nuestro”.

“No es que unas sean mejores que otras. Los tres tipos tienen ventajas y riesgos. Si uno toma la empresa de propiedad atomizada, los riesgos son que tienden a ser cortoplacistas, porque el mercado accionario exige resultados trimestrales. El segundo, que los ejecutivos pueden no tener fuertes contrapesos, al no existir un inversionista ancla. Ahora, en el otro lado son empresas que están muy desafiadas por el mercado, lo que es positivo”.

“Las empresas familiares tienen como sello distintivo una mirada de largo plazo. En esto, claro, hay empresas que pueden parecer más dinámicas, pero en ciclos de un año. Nosotros miramos nuestras decisiones con horizontes de diez años. Nuestro horizonte de decisión son décadas, no son trimestres, ni años. Un ejemplo fue la internacionali-



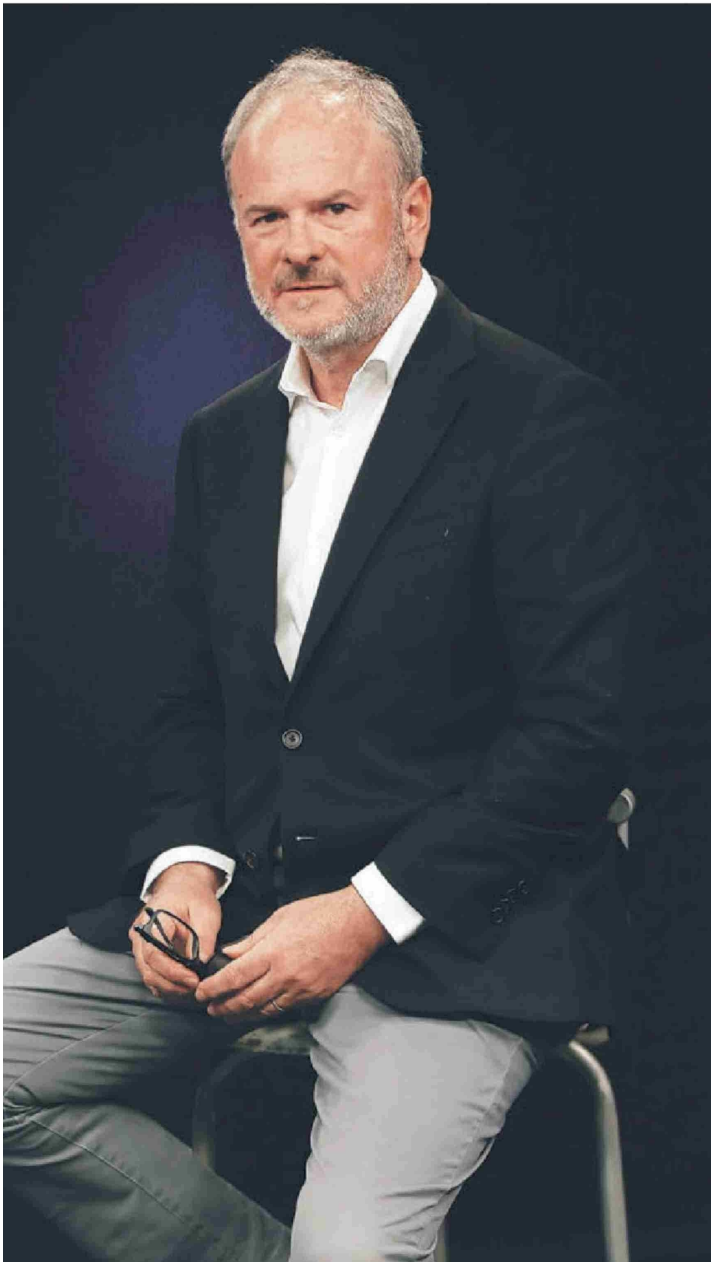
El vicepresidente de Colbún y Empresas CMPC recorrió en Money Talks su historia y la del grupo que encabezan su madre, Patricia Matte, y sus tíos Eliodoro y Bernardo. También la manera en que se ha incorporado la tercera generación de la familia, desde los directorios y no desde las gerencias. El expresidente de la Sofofa reivindica, además, tener una voz pública desde las empresas privadas. “Me gustan los presidentes o gerentes que opinan en los desafíos de la sociedad, de la economía”. Aquí, extractos de la entrevista.

Una entrevista de ANDRÉS BENÍTEZ Foto PEDRO RODRÍGUEZ

zación de CPMC, que partió en los noventa. Fue una aproximación paciente. Dijimos, conozcamos el mercado y sus actores, no tomemos las primeras oportunidades, esperemos la mejor. Y el resultado no es que llegamos tarde, porque hoy somos líderes. Con esto no digo que una empresa sea mejor que otra. Se complementan, porque los que miran el corto plazo, los que entran y salen, desafían a los incumbentes y eso hace bien”.

● **La sucesión**

“Los riesgos es que, a medida que las empresas crecen, la familia tiene que evolucionar y separar la propiedad de la administración”.



"Nosotros definimos que era muy importante dejar la administración en manos de profesionales independientes y el control hacerlo desde la dirección superior, que se ejerce a través del directorio. Y darle mucha importancia a ambos roles. Por un lado, una administración que gestiona la compañía, y por otro, un controlador presente, muy activo en los directorios".

"Este rol activo en el directorio, que para nosotros es fundamental, se logra tanto con los miembros de la familia, que tienen una presencia relevante, acompañados de directores externos que son muy importantes, como Luis Felipe Gazitúa en CMPC y Hernán Rodríguez en Colbún, por mencionar algunos".
 "Es vital que la familia controladora esté

presente, porque es la responsable de articular todo el talento colectivo que está en el directorio y segundo, muy relevante es lograr que ese directorio trabaje en forma sinérgica con la administración. Ese rol de articular no es delegable y lo debe ejercer el controlador. Como también es el que le entrega y vela por el sello de la empresa".

"En cuanto a las nuevas generaciones, muchos de ellos están emprendiendo en sus propios intereses. Pero como todos, en mayor o menor medida, manifiestan interés en conocer o participar en alguna de las empresas -lo que es muy positivo para la familia- y dejamos un proceso para ello".

"Si bien no pueden estar en la alta administración, definimos que para los que quie-

ran trabajar en las empresas del grupo se tienen que involucrar en una pega de verdad. Acá no hay pasantías ni turismo. Además, tienen que tener las capacidades y la administración respectiva tiene que concluir que ellas calzan con el trabajo que está postulando, y tiene un plazo máximo de ocho años. Entonces, así como hay algunos que tendrán la experiencia en caminos propios, esta es otra ruta para que algún día puedan desempeñarse como directores. Los dos estarán igualmente preparados".

"Tanto yo, en lo personal, como algunos primos míos que se están involucrando en las empresas, tienen mucha vocación y entusiasmo, pero también mucha conciencia y humildad para entender que la única manera de ejercer bien la dirección superior es estando activo y combinando las capacidades de directores externos y una administración independiente. Ese convencimiento de decir: 'Yo no me las sé todas y no porque soy dueño voy a andar paseándome dando instrucciones', es muy relevante para crear este talento colectivo. Y todos los que somos miembros de la familia estamos conscientes de ello.

● El camino de Colbún

"El desarrollo de Colbún lo caracteriza esta mirada de largo plazo que es característica del grupo. Cuando empezó este boom de las energías renovables, que ha revolucionado la industria, muchos dijeron que Colbún era poco dinámico, porque no nos subimos al barco de inmediato. Pero la verdad es que muchos de esos actores que se embarcaron rápido hoy están teniendo mucha dificultad. En cambio, Colbún se subió a este barco con mucha responsabilidad y hoy, por ejemplo, nos prefieren casi todas las empresas mineras. ¿Por qué? Porque nosotros no sólo le ofrecemos energía renovable, sino también segura y competitiva".

"Ahora, la mirada larga también tiene un dinamismo e innovación. Hoy Colbún está poniendo en marcha el principal proyecto eólico que se ha construido en la historia de Chile: 800 megas y US\$ 1.200 millones de inversión. Comenzamos a hacerlo cuando no mucha gente invertía en Chile producto del estallido y los cambios constitucionales".

"Dicho eso, insisto en que esta combinación de empresas es virtuosa porque nosotros hemos desarrollado más músculo por el desafío que nos hicieron todos estos actores nuevos que estaban entrando al sector. Pasar de cuatro empresas a 450 produce una dinámica competitiva que es muy virtuosa".

"Para salir fuera de Chile hicimos una inversión en Perú, a principios de la década pasada, y estamos mirando Brasil, España y Estados Unidos, para lo cual tenemos un equipo dedicado, pero yo siempre les digo: 'Es una mala noticia que la primera oportunidad que veamos sea la que comprems'. Yo prefiero que estudiemos muchas y cuando llegue la mejor, vamos a estar mucho más preparados para ejecutarla".

● CMPC: vocación internacional.

"CMPC fue muy pionero en su vocación internacional en un camino largo y paciente, estudiando los mercados, conociendo los ac-

tores y buscando oportunidades. Hoy somos líderes en los productos *tissue* en muchos países y el principal producto de celulosa en Brasil".

"Esto tiene una explicación en que, a diferencia de otras industrias, la forestal chilena es líder global. Las principales empresas del mundo son brasileras, chilenas y finlandesas. Y si uno es líder, lo que quiere es exportar esas capacidades a otros mercados. Para la celulosa, el lugar natural era Brasil, que es un país muy competitivo en la fibra corta. En el mercado masivo, *tissue*, Chile es muy pequeño, por lo que la única manera de escalar era salir a muchos países. Hoy estamos en 13 países con operaciones comerciales o industriales y ser líderes en América Latina".

"La industria forestal es una industria de futuro, porque el gran desafío es reemplazar materiales como el hormigón y el acero por madera, el papel por el plástico e incluso la ropa. Por eso es lamentable que la industria forestal no se siga desarrollando en Chile a través de otros actores más pequeños, lo que pasa fundamentalmente por problemas de seguridad".

"En ambas empresas, Colbún y CMPC, hay elementos comunes. La primera es que sus planes de desarrollo están muy vinculados a tendencias de futuro y desafíos de largo plazo. Y también además son bien líderes en sostenibilidad. Y ese nuevamente es un sello que imprime el controlador, en este caso, una familia".

● La vocación pública

"Yo siento que quien ejerce el rol de liderazgo en la empresa, siento que es fundamental tener un rol público. Me gustan los presidentes o gerentes que opinan en los desafíos de la sociedad, de la economía, porque finalmente una empresa no va a ser sana y crecer en forma robusta si es que hay una política, economía o sociedad disfuncional. Este es un rol que compete a las personas que están dirigiendo las empresas y esto es otro sello que es compartido por el grupo".

"También esto se debe manifestar en los organismos intermedios, como los gremios. Por eso yo me involucré en Sofía porque tengo una firme convicción que este tipo de organismos tienen un rol fundamental y para que sean fuertes los empresarios, directores y gerentes tiene que estar activamente comprometidos. La Business Roundtable, en Estados Unidos, siempre es presidida por los grandes empresarios, como lo fue hasta hace poco Jamie Dimon, presidente de JP Morgan. Todos le dan parte de su tiempo a la cosa pública".

"La forma de participar se puede dar de muchas formas. Que existan muchas organizaciones en vez de una es más genuino, porque el mundo empresarial no es homogéneo. No todo lo que dice el presidente de la Sofía y la CMPC es lo que piensan los empresarios".

"Pivotes, en ese sentido, es un emprendimiento que entra a llenar un espacio vacío entre los centros de estudios y los actores políticos. Nosotros buscamos conectar ambos mundos. Es como un puente para que las cosas pasen. ●