

• Los Matte volverán a tomar el timón de su buque emblema, "la presencia del accionista ancla debe estar y no se puede delegar", resume el actual vicepresidente y miembro de la tercera generación, quien sucede a Luis Felipe Gaztúa —que liderará la fusión BiceCorp-Security—, en un momento particularmente desafiante... • SOLEDAD VIAL A.

**S**egún Forbes, son el tercer *holding* chileno y en su larga lista de compañías destacan CMPC, Colbun, Enxet y BiceCorp. Por eso los Matte, en su momento, reflexionaron largo sobre la mejor forma de dirigir y administrar las empresas del grupo.

Y concluyeron que un "ancla permanente" es el rol *hands on* que ellos juegan como accionistas mayoritarios desde la dirección superior y directorios. Otra, que las empresas son "organizaciones dinámicas" que requieren fórmulas de acuerdo con los momentos que estén viviendo, manteniendo ciertas "áncoras permanentes". Eso llevó a Luis Felipe Gaztúa, hace 10 años, a la presidencia de CMPC en plena crisis de la colusión del confort. Y transcurridos tres periodos, en abril próximo, el arribo de Bernardo Larraín marcará también el regreso de la familia Matte al timón de la compañía insignia del grupo.

"Habrá una continuidad y profundización del sello", explica el miembro de la tercera generación y actual vicepresidente de CMPC. Sentado en el edificio de la "Papeleira" en calle Agustinas—donde un luminoso estilo nórdico desplazó a la tradicional *boiserie*—, Larraín Matte explica que la próxima fusión de BiceCorp con el Grupo Security representa "un desafío que requiere foco especial" y Gaztúa elevará a Bernardo Matte para destinar todo "su tiempo y energía" a liderar ese proceso junto a Juan Eduardo Correa en BiceCorp; Alberto Schilling en Banco BICE y Juan Andrés Varas en Bice Vida.

El mismo lo hará en CMPC con los equipos que lidera Francisco Ruiz-Tagle, y Gonzalo Darradiou en su filial Softys.

—¿Por qué los Matte quieren volver a la primera línea de CMPC, si la "desfamiliarizaron" tras la colusión?

"En 2016 los desafíos de CMPC eran muchos y variados, y concluimos que era necesario sumar a las capacidades ejecutivas de la administración una presidencia con dedicación prácticamente *full time*. Ese ciclo está concluyendo de gran manera. Y frente al reto del proceso de fusión entre BiceCorp y Grupo Security, llegamos a igual conclusión".

—Otros grupos empresariales como los Luksis delegaron sus compañías en ejecutivos de su confianza.

"Basta revisar la historia del grupo y las empresas donde participamos para ver el sello de liderazgo *hands on*, siempre empoderando a la administración y, sobre todo, promoviendo una relación fluida y cercana. En CMPC del 2025 habrá una mezcla de continuidad y profundización del sello".

—¿Qué rol cree que les corresponde a las familias controladoras en sus empresas?

"Las empresas con un inversionista controlador ancla presentan oportunidades y riesgos. Las oportunidades se realizan imprimiendo un sello de largo plazo, con ciertos valores y forma de hacer las cosas. La presencia del accionista ancla debe estar y no se puede delegar, es algo que aprecian todos los *stakeholders*".

**"Habrá largo sobre el desafío con Eliodoro y Bernardo"**

—En lo personal, ¿por qué asumir esta responsabilidad?

"Llegar a la presidencia de CMPC tiene un valor especial, tomando en cuenta su relevancia y los importantes proyectos de desarrollo que tenemos por delante".

—¿Y qué sello quiere imprimirle a su presidencia?

"Mi primer objetivo es poner a disposición de la toma de decisiones de CMPC la inteligencia colectiva de un cuerpo colegiado como el directorio, empoderando a las administraciones lideradas por Francisco Ruiz-Tagle en CMPC y Gonzalo Darradiou en Softys, para desarrollar nuestra estrategia 2030, que contempla importantes iniciativas de crecimiento y consolidación".

—¿Cuál es su diagnóstico del momento que vive la empresa?

"La compañía se encuentra en un gran momento como resultado de todo el trabajo desarrollado por Luis Felipe y la administración. Es una compañía financieramente sólida, con un equipo capaz y comprometido, buenos resultados y una agenda de proyectos. Solo con el proyecto Natureza en Brasil, una inversión de US\$ 5 billones, vamos a aumentar en más de un 50% nuestra capacidad de producción de celulosa. Tenemos desafíos grandes, como el plan



Bernardo Larraín asume en abril la presidencia de CMPC.

Asume la presidencia de compañía emblema del grupo Matte

## BERNARDO LARRAÍN: "Hemos levantado la voz para decir que estamos perdiendo oportunidades"

estratégico de crecimiento en distintas latitudes; consolidar el crecimiento de Softys, la permanente adecuación en su modelo operativo dada su condición de empresa multinacional, y un importante esfuerzo de innovación hacia otros mercados".

—¿Quedó atrás la crisis que significó la colusión? Para muchos, un "antes y un después" para CMPC.

"Más que dar vuelta la página, preferimos tener vivo el recuerdo de lo ocurrido para así estar desafiados a que nuestra cultura y gobierno corporativo minimicen la probabilidad de hechos como aquellos. Siempre con la humildad de asumir que, en todo sistema complejo compuesto por seres humanos, el riesgo está latente. Para nadie es un misterio que CMPC ha recuperado relevancia y reputación, y se debe principalmente por su equipo de personas".

—¿También quedaron superadas las distancias familiares y la suya con su tío Eliodoro, que ocupó la presidencia por años?

"No tiene sentido hacerse cargo de rumores. Los hechos hablan por sí mismos. Cuento con el apoyo absoluto de las otras dos ramas. Hablé largo sobre el desafío con Eliodoro y Bernardo. Somos una familia, compuesta por tres ramas, que ha sabido por décadas compartir participación en distintas empresas y tomar decisiones orientadas al interés común. Es interesante, pero,

porque pertenecemos a la tercera generación, me ha tocado trabajar mucho con la segunda y en la última década con la tercera. Cada una representa su propio aporte".

"El tiempo del silencio está atrás"

—El escenario se ha complicado en Chile para la industria forestal, ¿cómo lo ve?

"Es paradigmático lo que ocurre con el sector forestal en Chile. Mientras países como Uruguay, Brasil o Colombia crean incentivos para impulsar esta actividad, muchas veces tomando de ejemplo políticas implementadas por Chile, acá observamos un retroceso que se refleja en que hoy la superficie plantada de pinos es la misma que en 1990. Al menos 200 aserraderos de pequeño y mediano tamaño han debido cerrar por escasez de abastecimiento.

Las plantaciones forestales son la mejor y más eficiente respuesta para que Chile cumpla con su objetivo declarado de carbono neutralidad en 2050, incluso las recomiendan la Comisión para la Carbono Neutralidad que convocó el Ministerio del Medio Ambiente. El desafío es que todos entendamos que este crecimiento es plenamente compatible con el cuidado del medio ambiente, la biodiversidad y el desarrollo de las comunidades".

—¿Qué futuro tiene una actividad atacada, con menos plantaciones y que mira al ex-

**La reforma al Sistema de Evaluación Ambiental que aprobó la comisión del Senado, está muy lejos de representar la reingeniería profunda que requiere".**

terior para crecer?

"Los problemas de seguridad pública en la zona sur se mantienen, pero es importante reconocer el impacto de los cambios normativos, que junto al esfuerzo de las actuales autoridades, se han traducido en una reducción relevante de atentados y robo de madera. Nosotros seguimos reforestando y tenemos proyectos relevantes como la modernización de nuestra planta de celulosa de Laja. Pero hay más de 25 mil propietarios de plantaciones forestales y cientos de empresas de servicios que ven limitados sus planes porque no cuentan con recursos ni condiciones de seguridad para volver a forestar, especialmente después de los megaincendios de 2017 y 2023".

—¿Definitivamente, su horizonte está más afuera que acá?

"No hay que confundir la diversificación internacional con un menor interés por invertir en Chile, seguimos invirtiendo del orden de US\$ 400 millones en nuestro país. Por cierto que un proyecto como Natureza no podría ser desarrollado hoy en Chile porque no se cuenta con la cantidad necesaria de plantaciones. Para avanzar se requiere un ecosistema activo y lo vemos deprimido.

Pero Chile sigue siendo competitivo a nivel global, incluso seguimos siendo el país más competitivo en fibra larga. Por eso hemos levantado la voz para decir que estamos perdiendo oportunidades, somos una industria reconocidamente sustentable, con prácticas certificadas a nivel internacional y que responde a las necesidades de captura de carbono y productos renovables de origen natural".

—El actual presidente de CMPC dijo que en Chile es "imposible hacer proyectos", ¿siente la misma "frustración"?

"La frustración que reflejó Luis Felipe dice relación con esas oportunidades que señalo, así como con lo que sienten inversionistas y todos los sectores que ven cómo proyectos toman cinco, 10 o 15 años de tramitación de permisos y, lo que es peor, con una incertidumbre que solo se amplifica. Por responsabilidad con un país que requiere urgente reactivar la inversión, es deber decirlo con claridad. El tiempo del silencio está atrás. Hoy es imperativo informar, opinar y dialogar permanentemente con todos los sectores".

—¿Eso puede cambiar con el proyecto de "permisología" enviado al Congreso?

"El proyecto de permisos sectoriales que lidera el ministro Grau está bien orientado y es de esperar que avance. Echo de menos, sin embargo, que antes de agilizar los cientos de permisos que un proyecto debe obtener, se preguntaran cuáles eran redundantes, innecesarios o integrables al ambiental. En cuanto a la reforma al Sistema de Evaluación Ambiental que se aprobó en la comisión del Senado, está muy lejos de representar la reingeniería profunda que requiere un procedimiento fundamental para la inversión. Es de esperar que en la sala del Senado o en la Cámara se reorienten".

—Y sobre la Comisión para la Paz y el Entendimiento nombrada por el Presidente para La Araucanía, ¿qué expectativa tiene?

"Como CMPC nos han convocado en dos ocasiones y hemos transmitido nuestra valoración y disposición a colaborar. Esperamos que no haya premonición, que se tome todo el tiempo necesario para llegar a buen puerto, considerando que se trata de un problema de larga data del Estado de Chile que, sin duda, requerirá reformas legales relevantes que necesitarán mantener el mismo respaldo político transversal que dio origen a esta comisión".

—¿Cree que llegará a propuestas comunes, si las posiciones se ven tan distantes?

"Confiamos en que la comisión pueda acordar recomendaciones que recojan los distintos puntos de vista de los habitantes de este territorio tan valioso. Esas propuestas irán sentando las bases para un proceso de paz, en conjunto con otras medidas que el Estado debe mantener o potenciar, como seguridad pública y promoción de las inversiones. En La Araucanía y la provincia de Arauco están 10 de las 12 comunas más pobres del país. Eso indica que el problema no es solo de tierras o seguridad pública".

### Pensiones: "Creo que es bueno llegar a un acuerdo"

—¿Su participación en Pivotes, ¿debe significar un flanco para CMPC, o dejará?

"Soy muy partidario de que el mundo empresarial participe en el debate público directamente o a través de gremios u otras organizaciones. Seguiré contribuyendo a Sofifa, Pivotes y al debate público, pero el liderazgo de Pivotes lo tienen Juan Francisco Galli, como director ejecutivo, y Angélica Cepeda, como gerente general. Mi principal foco será

CMPC".

—¿Y qué opina del acuerdo alcanzado en la reforma previsional?

"Creo que es bueno llegar a un acuerdo, porque es necesario aumentar las futuras pensiones y es imposible con el actual 10%. No he leído aún las 172 páginas, pero me pareció interesante la opinión de Elisa Cabezon (Pivotes) en el sentido de que este acuerdo hace más urgente trabajar en una agenda de

empleo formal y de crecimiento, si hay dudas clara en hablar de un sentido de urgencia, de una agenda de seguridad y de crecimiento. Esos tres ejes abren una buena expectativa para el ciclo que viene. Es de esperar que cuando surjan otros candidatos, también les den importancia a esos ejes. Más allá de un cambio de elenco o de cambios legales, necesitamos reestablecer el sistema operativo: el sistema político, el régimen de empleo público y el sistema de justicia".

—¿Mejora las perspectivas que la candidata opositora Evelyn Matthei lidere las encuestas presidenciales?

"La única candidata proclamada por