

Su balance al dejar CMPC y asumir un nuevo desafío en el brazo financiero de los Matte

GAZITÚA FIJA LA RUTA de la fusión Bice-Security: "Aquí 1+1 tiene que dar 3... sin prisa pero sin pausa"

Llegó a CMPC en el momento más duro en la historia del emblema del grupo Matte, en pleno caso de colusión. Nueve años después dice sentir el deber cumplido y ya trasladó sus primeras cosas al edificio de Apoquindo donde le encomendaron una nueva misión: construir "el mejor, no el más grande", conglomerado financiero del país. • SOLEDAD VIAL A.

Han sido los mejores nueve años de su vida profesional. En su estilo directo y franco, Luis Felipe Gazitúa (69) no oculta ni su satisfacción ni las emociones encontradas que tiene al dejar la presidencia del icónico buque insignia de los Matte. "Es una compañía única, y ha sido un honor ocupar el mismo cargo que el expresidente Jorge Alessandri, Ernesto Ayala y, por cierto, Eliodoro Matte", dice el presidente de CMPC, al asumir una nueva misión en el grupo: transformar su banco Bice, recargado con el Security y sus negocios, en el mejor —"no el más grande"— grupo financiero del país, cuyo nombre definitivo debe aún definirse.

—**Suena a renuncia de buen soldado...**
 "No, vine por seis años y terminé estando nueve. En la vida siempre hay renuncias y he dejado mucho de mí, pero hicimos muchas cosas. Llegamos a reconstruir una compañía sólida, con principios, valores, y gran reputación, que por errores propios estubo en el suelo. Significaba responderle a Chile, a los consumidores, pasamos desafíos gigantescos y le dimos un impulso al desarrollo de CMPC, comprando ocho compañías; una en Estados Unidos, dos en México y otra en Brasil. Una sensación de deber cumplido gigantesca".

—**¿Está superado el impacto de la colusión?**
 "Si googlea CMPC, lo primero que aparece es la colusión. Es parte de la historia de la compañía, pero las organizaciones son un conjunto de personas que cometen errores y son capaces de sobreponerse. Generamos condiciones para tratar de evitar que cuestiones así se repitan. En su gobierno corporativo, controles, reglas, CMPC es una compañía muy distinta que hace nueve años".

—**¿Qué cambió en esa cultura interna arraigada en un siglo?**
 "La Papelera partió como una pyme hace 105 años en Puento Alto. En los 40 años que estubo Eliodoro (Matte) multiplicó 40 veces su facturación, con un equipo ejecutivo de excepción. Justamente por ese éxito y desarrollo, creo que quedó un poco atrás en controles, porque había mucha confianza. Hoy es una compañía renovada sobre la base de sus valores, pilares históricos y haciéndose cargo de errores cometidos en algunos períodos de su historia".

—**Usted impuso otro estilo, subió la voz en el debate público, ¿pesó en su salida?**
 "Lo natural era que luego de nueve años, la dirección de la empresa volviera a manos de un miembro de la familia, y ahí sin duda que Bernardo era el paso más lógico porque ha ejercido roles similares y con gran éxito. Las compañías hoy tienen que hacer y contar lo que hacen, es mi opinión y la que hoy tiene la familia. En CMPC tenemos mucha presencia territorial y sentimos el deber de relevar problemas que son problemas de Chile".

—**La violencia que persiste en la zona sur, es una espina que se lleva clavada?**
 "Los números objetivos indican que el último año y medio las cosas han mejorado, porque el estado de excepción se hizo permanente y tanto el Gobierno como la fiscalía tomaron una actitud más activa. Pero la violencia sigue latente, el problema no está resuelto, esta temporada llevamos casi 600 incendios y básicamente son provocados o por negligencias".

—**La Comisión por la Paz nombrada por el Presidente debió extender su plazo por falta de acuerdo, ¿le sigue teniendo fe?**
 "Seguimos teniendo ilusión sobre el resultado de la comisión, hemos ido a exponer y nos han escuchado con atención. Estamos 'tranquilos nerviosos', pero entendemos que la prórroga hasta abril tiene que ver justamente con recoger la inquietud de agricultores y otras fuerzas de la sociedad civil que piensan que algunas de las ideas que estaban en ciernes no son las más adecuadas".

—**¿Ahorá llevará este estilo franco a Bicecorp?**
 "Claro, la franqueza es pública y privada. Soy un solo y se me nota para lo que se requiere. Las empresas también podemos hacer más. Si intentamos ahorrar

de Bicecorp, una tarea muy atractiva pero desafiante. Un banquero con gran experiencia me dijo que en los últimos 30 años, el 60% de los gerentes generales elegidos para hacer la fusión pierde su trabajo".

Perfil de riesgo: "El desafío para la cultura azul es aprender de la morada"

—**¿A qué aspiran los Matte en un mercado tan competitivo y consolidado como la banca?**

"En el negocio financiero, el foco debe estar puesto en las personas, los colaboradores, el servicio es crucial y es la preocupación número uno de todo el equipo de Bicecorp y las filiales del grupo Security que ya son filiales de Bicecorp. Se busca ser más relevantes, eso significa tener costos de fondeo más atractivos, ofrecer más productos a nuestros clientes, tener más cobertura nacional, con un controlador claro e incorporando accionistas minoritarios que construyeron un tremendo grupo financiero y hoy son parte del directorio de Bicecorp".

—**¿Relevantes significa ir por el cuarto o quinto lugar en la banca? En las fusiones, 1+1 no siempre es 2...**

"No tenemos una ambición de market share. La meta es que 1+1 tiene que ser 3, retener el talento de ambas instituciones y ser más relevantes para nuestros clientes. Somos dos grupos financieros muy completos, con mucha complementariedad y creemos que podemos ofrecer a nuestros clientes un mucho mayor variedad de productos y hacerlo mucho mejor juntos que separados. El negocio principal de ambos son las empresas y a pesar de que vamos a segmentos parecidos, el cruce es muy alto. Nosotros somos muy fuertes en grandes corporaciones y tomamos más riesgos, Security es más fuerte en empresas medianas y toma riesgo, porque las acompaña mejor".

—**¿Y qué cultura de riesgo prevalecerá?**

"Se puede decir que la familia Matte es conservadora si Softy vendía US\$ 1.800 millones cuando llegó y hoy vende US\$ 3.500 millones, y compramos ocho compañías". En cualquier ámbito de la vida si no somos capaces de mirar lo que otros hacen bien y tratar de asimilarlo, no hay capacidad de crecer. El desafío para la cultura azul es aprender de la morada, una mezcla virtuosa de colores. Probablemente, vamos a tener en algunos ámbitos la propensión a tomar más riesgos".

—**¿Cómo evitarán destruir valor, perdiendo talentos y clientes, como fusiones recientes?**
 "Venimos haciendo un trabajo largo, se han contratado consultorías, y mirado los ejemplos que señala. En esto no hay que destruir la rueda, vamos a hacer las cosas sin prisa pero sin pausa".

—**¿Cuántos despidos calculan con la duplicación de funciones y cargos?**

"Tenemos estimaciones globales, las sinergias de costos son inevitables. Contratamos un consultor internacional que nos está ayudando en un trabajo muy sistemático con la gente, los equipos. La definición original es que van a quedar los mismos equipos comerciales, porque de 20 clientes un ejecutivo no puede tener 40 al día siguiente".

Por qué no quiso liderar la CPC: "Tengo que ser honesto, me lo pensé"

—**¿Sigue pensando que "no tenemos inversión en Chile, porque es imposible"?**

"Me refería a las inversiones en el rubro forestal, porque una planta de celulosa requiere tener bosques y no hay condiciones hoy en Chile para plantar. Países cercanos facilitan la plantación y la fomentan. Chile creció de la mejor manera cuando tuvimos diagnóstico común, abordamos los problemas y teníamos confianza en una forma de hacer las cosas. Eso se rompió y debemos reconstruir".

—**Según las encuestas, la confianza empresarial ha repuntado, ¿hay mejor clima para invertir?**

"No nos olvidemos que venimos saliendo de la posibilidad de tener una constitución bolivariana. En márgenes razonables la confianza es mayor, pero sigue siendo insuficiente para lo que se requiere. Las empresas también podemos hacer más. Si intentamos ahorrar



Luis Felipe Gazitúa, futuro presidente de Bicecorp.

—**Y en materia de rentabilidad, ¿qué metas se ha puesto?**

"Tenemos que ser capaces de caminar y masticar chicle, que los dos grupos financieros mantengan su negocio, mientras vamos planificando y trabajando la fusión".

—**¿Qué piensan para los negocios no bancarios de Security, factoring, viajes y seguros, que algunos creen que vendrán?**

"En Bice somos una compañía relevante en seguros de vida y no tenemos ningún interés de desmembrar eso. Viajes es una compañía muy rentable, con miles de clientes, socios con *lean flow*. No es parte del *core bancario*, pero no tenemos ningún prejuicio, lo miraremos en su mérito".

—**Y el cliente, ¿cómo harán para perder la menor cuota posible?**

"La fusión tiene varias etapas y de cara a los clientes tiene un plazo más largo. Van a seguir viendo en sus plataformas Bice y Security por un rato, hasta que seamos capaces de que la atención de la compañía fusionada sea mejor o igual a hoy. Es parte de los desafíos que la pérdida de clientes sea mínima".

Reforma previsional: "Tiene mucho valor"

—**Este proceso será en medio de un mercado crediticio bastante seco, ¿otro desafío?**

"El problema del crédito tiene que ver con una cosa mucho más profunda. Chile no crece hace muchos años y en el mundo de las empresas, estamos porque se suelten las amarras del crecimiento, por un nuevo impulso y entonces van a cambiar los sectores de la economía que hoy están ralentizados. "Somos chilenos, vivimos y creemos en

Chile, en que debe recuperar las condiciones que tenía. En el mundo hoy se discute sobre productividad, sobre crecimiento. El informe Draggi dice que Europa está con baja eficiencia, mucha burocracia y trabas para hacer negocios. Es un problema que también tenemos en Chile y para abordarlo se requieren empresas dispuestas a empujar el crecimiento. Es lo que vamos a hacer con Bice y Security: una empresa nueva, innovadora, dinámica, sólida".

—**¿Más agresiva en su oferta de créditos?**
 "Somos un grupo que quiere contribuir al desarrollo del país".

—**¿Contribuye la banca a la reactivación o es "coñete", como dijo el Presidente?**

"La industria bancaria contribuyó significativamente al desarrollo de Chile. Lamentablemente con motivo de la pandemia, Chile tomó decisiones muy erradas, la distribución de platas de los fondos de pensiones creó un problema muy delicado en el mercado de capitales. Afortunadamente está resuelto con una reforma de pensiones, muy necesaria".

—**¿No comparte las críticas de que está hipotecando a las futuras generaciones?**

"Los beneficios de la reforma son mayores que ese riesgo. Es un problema que había que abordar y con posiciones idealistas a ultranza, llevábamos 10 años sin hacerlo. Probablemente no habría sido esta la reforma que habría hecho solo, pero uno no hace las cosas solo. En ese contexto, tiene mucho valor: sacó de la discusión el problema, revalidó la propiedad individual de los fondos de pensiones, abordó el problema que tienen las personas el día de jubilarse, y creo que también le dará estabilidad al mercado de capitales".

"En materia de desarrollo económico y de crecimiento no es ni blanco ni negro, son tonos grises, tratar de consensuar una cierta mirada de cuál es la forma que el país puede volver a crecer. Si uno mira los resultados de las elecciones, una inmensa mayoría tiene sentido común y quiere términos medios. Tengo ilusión y estoy optimista, veo que en Chile hay una inmensa mayoría que piensa, como dijo una candidata, que sus preocupaciones son más o menos parecidas".

—**¿Por qué si le preocupa el país, no quiso ser presidente de los empresarios en la CPC?**

"Por varias razones, la primera porque es un cargo político y yo no soy político. Tengo que ser honesto, me lo pensé, uno va sintiendo más responsabilidad con Chile, pero no me atreví a dar el paso en la cosa política y hay una cosa práctica: si uno quiere intentar convencer de ciertas ideas, dos años es insuficiente".