

PERSONAJE

POR AZUCENA GONZÁLEZ

**1 El interés de Compass Capital y el hallazgo de un CEO**

Hace más de dos décadas, un joven ingeniero comercial, Alfonso Márquez de la Plata Cortés, manejaba un fondo de private equity para Chile, Compass Capital, en ese momento parte de Compass Group. Y se acercó a AquaChile porque tenía en el radar a esta compañía que estaba creciendo como la espuma en el sur de Chile, y buscaba invertir con el fondo en ella. Pero, recuerda este profesional, no llegó a puerto la propuesta, porque a la firma acuicola le iba tan bien, que no necesitaba ningún fondo de inversión, ni aumento de capital, sino que se autofinanciaba y reinvertía.

Años después Márquez de la Plata se volvió a encontrar con Víctor Hugo Puchi -el artífice de la firma acuicola-, pues haciendo un curso en la PUC sobre emprendimiento, en 2003, invitó a Puchi a que diera una charla, para contar su propia historia. "Mis alumnos estaban boquiabiertos", rememo-

CINCO EPISODIOS QUE MARCARON LA VIDA EMPRESARIAL DE VÍCTOR HUGO PUCHI

EL EX CEO DE AQUACHILE, ALFONSO MÁRQUEZ DE LA PLATA; EL EX GERENTE GENERAL DE BANCO DE CHILE, FERNANDO CAÑAS; EL VICEPRESIDENTE DE AGROSUPER, JOSÉ GUZMÁN; Y UN AMIGO HISTÓRICO, CARLOS VIAL, REMEMORAN PASAJES EN LA VIDA DEL EMPRESARIO FALLECIDO ESTE LUNES.

ra Márquez de la Plata, quien, tras el evento, se ofreció a llevar a su casa a Puchi, el que ahí mismo, de sopetón, le planteó si estaría dispuesto a irse a vivir al sur, pues buscaba un gerente comercial, con potencial de gerente general para la compañía.

Cinco meses después Márquez de la Plata estaba de gerente comercial, y a los nueve meses era el CEO de AquaChile, en 2004, cargo que mantuvo hasta 2014.

Desde esa posición por una década, Márquez de la Plata vivió todo el crecimiento, la

compra de sucesivas compañías por parte de AquaChile, porque de muy temprano Puchi estaba convencido de que la consolidación de la industria era la respuesta a un rubro muy atomizado por aquel entonces. "Su mente estratégica no tenía límites. Víctor Hugo pensaba en Noruega, en Estados Unidos, en Rusia", recuerda Márquez de la Plata, quien resalta que el empresario se daba cuenta de la trascendencia de la industria para la zona sur, por la oportunidad de empleo que empezó a generar en una zona que, sobre todo en esos años, no tenía tantas opciones laborales.

Así fue como vino la compra de Aguas Claras, Salmones Chiloé, Robinson Crusoe, entre varios proyectos salmoneros que habían despegado en el sur. Y también se internacionalizaron, al comprar una operación

de tilapia en Costa Rica -al Grupo ACI, en 2005-, diversificación que, recuerda el exCEO, sería fundamental para cuando luego vino la crisis del virus ISA, y dejaron de poder cosechar el salmón atlántico por

"ENTRE DON VÍCTOR HUGO Y DON GONZALO HABÍA ESA AFINIDAD QUE SE PRODUCE EN LA GENTE DE CAMPO. ESA FORMA DE RELACIONARSE SENCILLA, DE REÍR Y CONVERSAR DE COSAS SIMPLES, DEL MATE, LOS CABALLOS, LOS APEROS, LAS CARRETAS. EXISTÍA ESE MUNDO EN COMÚN, DE LA VIDA SENCILLA DEL CAMPO", RECUERDA JOSÉ GUZMÁN, VICEPRESIDENTE DE AGROSUPER.

mucho tiempo. "Victor Hugo entendía la diversificación de especies y geográfica", enfatiza el ejecutivo.

2 "La quiebra la pides tú o yo"

En efecto, tras los primeros brotes del ISA aparecidos en 2007, Puchi supo lo que vendría: la mortandad en los próximos meses de gran parte de la biomasa de la compañía, porque así era el comportamiento del virus. Pero que luego, tras el bache, vendría la recuperación. "No dormimos por muchos días (...) Teníamos una diversificación geográfica impresionante, estábamos dispersos por todo el sur de Chile, y aun así, más del 60% de los activos biológicos con los cuales generábamos ingresos -el salmón atlántico- desaparecieron. Eso no lo resiste nadie", recuerda Márquez de la Plata.

Aun así, Víctor Hugo Puchi "nunca se apanicó, nunca pensó que íbamos a desaparecer, siempre fue optimista, no se desesperó", recuerda el exCEO, y trazó la ruta de lo que vendría. Renegociar con los bancos, refinanciar los pasivos, pero poniendo sobre la mesa que tenía una empresa viable. "Los dos teníamos claro que si se alineaban los astros, después íbamos a hacer una apertura para levantar capital, a través de la colocación de la empresa en bolsa. Por supuesto la negociación fue dura", recuerda el ejecutivo.

Esa renegociación de pasivos fue un caso inédito en Chile. Era tal la debacle sanitaria que muchos tenían el convencimiento de que la industria del salmón literalmente se moría, o que al menos -como lo recordó su propia hija Paulina Puchi esta semana, durante la misa de despedida del empresario- iba a tardar unos 20 años en recuperarse. Y con un monto de deudas a renegociar con la banca, que como industria se acercaban a los US\$ 2.000 millones. Sólo AquaChile debía repactar la friolera de US\$ 380 millones, en unas tratativas que el resto de los actores miraba como referencial de sus propios pasos a seguir, y en la que había que poner sobre la mesa no sólo tasas y plazos de pago y gracia, sino que las garantías -si las acciones, las concesiones, los activos biológicos-, lo que muchas veces hizo caer el acuerdo. De hecho, el Banco Bice alcanzó a entablar una cobranza judicial.

Un participante de otro banco rememora y reconoce que llegaron al punto de decir "la quiebra la pides tú o la pido yo" -si la misma empresa o el banco-, aunque al fin, ambas partes se dieron cuenta de que ese era el peor de los mundos y que había que llegar a un acuerdo.

Uno de los protagonistas en la renegociación de AquaChile fue Fernando Cañas, por aquel entonces gerente general del Banco de Chile, entidad que junto al BCI y el BBVA estaban entre los principales acreedores de la firma, pero que también incluía a un nutrido grupo de bancos (Santander, BancoEstado, CorpBanca, Rabobanc, Itaú, y el ya mencionado Bice). Cañas recuerda que en una ocasión estuvieron hasta pasada la medianoche en las oficinas del BCI, en El Golf. Había dos salas. En una estaban los salmoneros y en otra los banqueros. Cañas, y Lionel Olavarria, de BCI, se desplazaban de una sala a la otra buscando los acuerdos, el que finalmente se firmó en las oficinas del Banco de Chile en el centro. No sin antes ocurrir allí lo que hoy es una anécdota, pero que en ese momento puso en riesgo todo. Un banco que tenía una deuda chica no quería firmar, en una posición muy dura. El resto de la banca le ofreció comprarle la deuda para viabilizar el deal con AquaChile, pero el representante de la institución financiera en cuestión incluso se retiró de la sala, aunque al rato llamó por teléfono para decir que firmaba.

"Puchi era un negociador duro, pero razonable. Sabíamos todos que estábamos en un problema y había que llegar a un acuerdo (...) Fue una negociación muy dura, pero franca", recuerda Cañas, sobre un proceso ocurrido a mediados de 2009. Dos años después, en mayo de 2011, AquaChile salía a bolsa, y recaudaba US\$ 373 millones.

3 El "uno de los dos se está equivocando", de Gonzalo Vial

Víctor Hugo Puchi nunca dejó de buscar más consolidación en la industria. En 2015 tuvo un intento con Marine Harvest, que no llegó a puerto, y tres años después AquaChile estaba llena de planes. Informaba oficialmente que tenía entre sus proyectos abrir la firma en la bolsa de Oslo, y el 1 de junio de 2018 comunicaba un acuerdo para comprar Salmones Magallanes. Coincidentemente, dos horas después ese mismo día, Agrosuper hacía lo propio, al anunciar un acuerdo para adquirir los activos relacionados con Salmones Friosur. Pero dos meses después vendría el gran batatazo. Agrosuper y AquaChile anunciaban su propio acuerdo de compraventa, una nueva consolidación, que ahora quedaba en manos de la firma del hoy también fallecido Gonzalo Vial.

Fue una negociación en tiempo récord, directa, nada de pasos alambicados ni complejidades, y sin bancos de inversión que hubieran mediado el deal. "En el

pensamiento de don Gonzalo Vial las cosas eran súper simples. No le gustaban los procesos largos o sofisticados. Un precio, un acuerdo, respuestas rápidas", recuerda José Guzmán, vicepresidente de Agrosuper. Así, en tan solo tres semanas se dieron las conversaciones. Agrosuper lo estudió, hizo un directorio extraordinario y acordaron seguir adelante, en unas tratativas que por este lado llevaron el mismo Guzmán y Felipe Fuenzalida, el CFO de entonces de Agrosuper, sin que hasta ese momento hubiera intervenido directamente Gonzalo Vial.

Cuando el acuerdo estuvo cerrado de palabra, Víctor Hugo Puchi llegó a las oficinas de Doñihue de Agrosuper, sin conocer al dueño de ésta. "Nos sentamos en una mesa redonda, Víctor Hugo y don Gonzalo se dieron la mano, y fue simpático porque don Gonzalo le dijo 'oye, uno de los dos se está equivocando'. Hubo risas, se cerró el acuerdo y quedó en manos de los abogados redactar los contratos", dice un presente. El trasfondo de la frase era o que Puchi se estaba saliendo de un negocio muy bueno, o Vial estaba tomando mucha exposición en él.

Más allá del deal -recuerda hoy José Guzmán-, ambos empresarios eran bastante callados, silenciosos, se producían pausas, sin perjuicio de que ambos congeniaran. En visitas a terreno, se produjo una natural sintonía, en el sentido de que hablaban el mismo idioma y de los mismos temas. "Entre don Víctor Hugo y don Gonzalo había esa afinidad que se produce en la gente de campo. Esa forma de relacionarse sencilla, de reír y conversar de cosas simples, del mate, los caballos, los aperos, las carretas. Existía ese mundo en común. No eran conversaciones de negocios, ni de cifras, sino de la vida sencilla del campo", recuerda Guzmán.

4 El Río Baker sobrenatural

"Si Víctor Hugo era aisenino por nacimiento, yo lo soy por adopción", dice Carlos Vial, empresario, y quien tuvo una amistad histórica con Puchi, más allá de lo que compartieron en el marco de la industria acuicola y su gremio. De hecho, fue la protección del Río Baker lo que los juntó en otra cruzada, la oposición al proyecto HidroAysén, que lideraban Endesa y Colbún, del grupo Matte. "El río Baker es sobrenatural. Era un disparate del punto de vista ambiental y no aportaba para la región (...) Se armó una conciencia regional muy importante y nos sumamos los aiseninos. Estaba el obispo, agricultores, Víctor Hugo", recuerda Vial, quien reconoce que a Puchi le trajo costos su posición.

"Fue algo terrible, muy duro. Porque el

empresariado y la gente en general desde Santiago no entendían el problema. Estábamos casi como atornillando al revés, porque estábamos en desacuerdo con este proyecto en el que había gente muy influyente involucrada", describe Vial, quien plantea que -fiel a sus convicciones profundas y a su historia-, a Puchi nunca le cupo la duda de que tenía que ir en contra, y no parar de trabajar. "Por todos los lados posibles: legal, manifestaciones, cuestionar los derechos de agua, recurso de protección. Se hizo de todo porque era lo que había que hacer. Y para Víctor Hugo era de lo más normal", rememora.

5 "Cacarear a los emprendedores"

"El siempre me decía: 'Gonzalo, nosotros tenemos que hacer que los emprendedores sean cada vez más valorados en Chile y si nosotros no cacareamos a los emprendedores, nadie lo va a hacer'", recuerda Gonzalo Miranda, director ejecutivo del fondo Austral Capital, sobre su relación con Puchi. Ésta se gestó pues Miranda había creado en 2008 esta gestora de fondos para invertir en proyectos muy asociados al mundo de la tecnología y la biotecnología. Partió con el apoyo de José Luis del Río y pensando en a qué otro empresario invitar, que estuviera verdaderamente interesado en la innovación y tecnología para incubar proyectos y exportarlos: pensaron en Víctor Hugo Puchi. "Nos escuchó, nos hizo un par de preguntas y al otro día nos avisó que él participaba. Víctor Hugo fue de los primeros aportantes del Fondo Austral Capital, que se lanzó el año 2008", recuerda Miranda, y del que formaron parte un nutrido grupo de empresarios, pues además de Puchi y Del Río estaban: Juan Claro, Rafael Guillisastí, Juan Antonio Guzmán, Miguel Ángel Poduje, Andrés Concha, Bruno Philippi, Fernán Gazmuri y Pablo Valenzuela. Estos aportantes no funcionaban bajo la lógica de un fondo financiero ciego, sólo poner capital, sino que también pusieron su tiempo y red de contactos para apoyar a las compañías. De allí surgieron inversiones en firmas como Paperless, de tecnología de los documentos electrónicos, que se vendió en el 2017; Scanntech, también de tecnología; Andes Biotech; y Multicaja (hoy Klapp).

"Yo muchas veces tenía que ir a verlo, porque de repente tenía que sacarle una firma. Lo iba a ver a su oficina. Yo sabía que iba a sacar una firma por 10 minutos, pero generalmente la conversación era de dos horas, porque Víctor Hugo estaba muy interesado en entender qué es lo que pasaba en distintas industrias", concluye Miranda. ✦