



Bernardo Larraín Matte, exgerente general y ex-presidente de Colbún, expresidente de la Sofofa, fundador y presidente de Pivotes, sumará este jueves la posición más relevante de su carrera empresarial: la presidencia de Empresas CMPC, el buque insignia de un grupo económico liderado por tres ramas, las que encabezan los hermanos Patricia, Eliodoro y Bernardo Matte Larraín. La primera es la madre de Bernardo Larraín. El segundo, Eliodoro, se retiró de las empresas del grupo hace años. El tercero se mantiene activo, sobre todo en Bicecorp.

Larraín volverá a poner el apellido Matte en la presidencia del grupo forestal, tras nueve años con Luis Felipe Gazitúa a la cabeza, quien asumió tras el caso de la colusión del papel *tissue* y ahora se traslada a Bicecorp para dirigir la fusión con el Security. Larraín se refiere en esta entrevista a su nuevo rol y al contexto internacional -guerra comercial- y local -año electoral- que deberá enfrentar CMPC y el grupo que integra.

¿Cómo va a distribuir su jornada laboral a partir de la próxima semana?

La dedicación principal va a ser CMPC. El rol del presidente de CMPC no es ejecutivo. Siempre he sido partidario de empoderar a los equipos ejecutivos, darles espacios: los que realmente empujan el lápiz en las compañías son el gerente general y su equipo.

Pero en los últimos nueve años el presidente de CMPC estuvo *full time*.

Hay contextos que lo justifican. Cuando Luis Felipe asumió en CMPC había muchos desafíos: no solamente había que seguir gestionando la compañía, también había que enfrentar la crisis derivada de la colusión y concluimos entonces que era muy importante tener también en el directorio capacidad ejecutiva como la de Luis Felipe.

Usted no va a tener la misma dedicación...

Yo tengo otra responsabilidad. Soy vicepresidente de Colbún, soy director de la matriz del grupo. Lo preferente va a ser CMPC, pero no va a ser un rol 24-7.

¿Será la cara visible del grupo Matte?

Yo soy el presidente de CMPC y vicepresidente de Colbún. Esa es mi chapa.

Durante años Eliodoro Matte presidió CMPC y fue visto como la cara visible del grupo.

¿Usted pasa a ser el *primus inter pares* del grupo Matte?

No, insisto, soy el presidente de CMPC, vicepresidente de Colbún, director de la matriz del grupo (Forestal O'Higgins). Los tres principales negocios o empresas que son controladas por nuestro grupo son CMPC, Colbún y Bicecorp. Trabajamos juntos. Bernardo Matte está activo desde el *holding*; en Bicecorp; yo estoy activo en CMPC y Colbún. Y esto lo combinamos, está Bernardo Matte Izquierdo en CMPC, Francisco Matte Izquierdo en Colbún... Tenemos una definición escrita en piedra: tenemos una presencia *hands-on*, activa, en las empresas, sin entrar en el terreno de las administraciones. Y tenemos directores externos, profesionales. Y esa combinación es bien virtuosa. Cuando una empresa es controlada por una accionista, esa accionista tiene que estar presente. No es opción no estar presente.

Las tres ramas de la familia Mate están

BERNARDO LARRAÍN



“El mundo va a ser mucho más incierto y discrecional: las empresas deben poner foco en la competitividad y en el cliente”



presentes en todos los negocios. ¿Eso no ha cambiado, no va a cambiar?

No. Por supuesto que cada rama tiene el derecho a elegir a su representante en cada empresa, pero actuamos en conjunto. Tú preguntabas por el *primus inter pares*: lo que tenemos definido es que en cada empresa exista un representante del accionista que tenga una cierta condición de *primus inter pares* en la empresa. Se puede tangibilizar a través de la vicepresidencia, de la presidencia. Nos parece importante, porque finalmente, insisto, el controlador le genera valor a la empresa. Yo tengo esa convicción.

Pero no me negará que la presidencia de CMPC tiene un valor simbólico.

Bueno, es una empresa de 105 años, que fue fundada por unos Matte, que no necesariamente son los mismos Matte de mi abuelo. Mi abuelo partió con mucho esfuerzo, con mucha visión y fue tomando posiciones en distintas compañías. Muchas veces la gente piensa que la fundaron los Matte y fue pasando de generación en generación. No, mi abuelo formó de cero lo que es hoy día este grupo empresarial. Y luego, tomaron la posta sus hijos, con mi padre, y ahora nos toca tomar la posta a nosotros...

¿Este es el pináculo de su carrera?

Es un desafío que me llena de motivación y orgullo. CMPC es una empresa histórica de Chile y es una empresa con mucho futuro. Hoy día CMPC está en tendencias globales: el reemplazo del plástico por fibras naturales; el reemplazo del acero, el cemento, por madera para construir. Se producen biocombustibles a partir de los árboles. Se producen productos, incluso textiles, pegamentos, a partir de las fibras de los árboles.

Por su nuevo cargo en CMPC, ¿se va a alejar de alguna manera de la discusión pública, rol que tuvo en Sofía o Pivotes?

Soy convencido que el mundo empresarial, un presidente, un gerente de una compañía, tienen que tener un rol público: hablar de la empresa, de sus productos, sus clientes, de sus proyectos, pero también de las políticas públicas, tanto sectoriales como nacionales. Si bien voy a tener un acento mayor en CMPC, eso no me va a inhibir para expresar opiniones respecto de las políticas públicas generales, sobre todo en un ciclo electoral como el que viene.

La guerra comercial

CMPC es el cuarto productor mundial de celulosa. ¿Qué metas se impuso usted?

No soy de ponernos metas de lugar en un ranking. Nuestra meta siempre es tener un crecimiento responsable, competitivo, por eso tenemos nuestro gran proyecto en Brasil, Natureza. En tiempos tumultuosos, donde la economía global sólo ofrece incertidumbre, discrecionalidad incluso -las decisiones que se toman todos los días respecto de la política comercial de Estados Unidos son bastante impredecibles-, hay que poner un acento en nuestra competitividad y en conocer lo que quieren nuestros clientes. Voy a hacer una analogía con los lentes de una cámara fotográfica: hay momentos para el gran angular, en que uno amplía la mirada a innovaciones que están ocurriendo en la frontera de la industria, nuevos mercados, está ampliando el portafolio de proyectos. Pero en tiempos tumultuosos como los actuales hay que cambiar el gran angular, poner un zoom y focalizar.

¿Cuánto exporta CMPC a Estados Unidos?

Más o menos US\$ 500 millones, de un total de US\$ 7.700 millones. O sea, más o menos un 7%. Un poquito menos de la mitad son productos de madera, y la otra mitad es principalmente celulosa.

¿Cómo afecta a CMPC la guerra comercial?

No hay duda, y esto es un lugar común, a Chile lo afecta porque es un país integrado al mundo. La industria y nuestra empresa son muy integradas al mundo. Hay varios impactos. Por un lado, uno podría anticipar una desaceleración de la economía global por un menor dinamismo en el comercio internacional. Por otro lado, uno podría también esperar que países asiáticos estén muy en la línea de decir: "Como el dinamismo exportador va a ser menor, activemos nuestros mercados domésticos". La celulosa es un insumo muy relevante de productos de consumo masivo que hoy día en Asia tienen niveles de consumo per cápita muy bajos. Por ejemplo, el *tissue*, uno de los segmentos principales hacia los cuales va la celulosa. Entonces, si se activan los mercados domésticos de China, los países asiáticos, ahí hay una oportunidad. Lo mismo ocurre con la celulosa destinada a todo lo que es

y de otros países asiáticos se reactive... El mundo va a ser mucho más incierto y discrecional y las empresas tienen que hacer la tarea, y la tarea pasa por este foco en la competitividad, en la centralidad del cliente. Alguien podría decir, oye, aquí volvieron al siglo pasado: ¿Qué pasa con los grupos de interés? ¿Qué pasa con la sostenibilidad? Para mí, los grupos de interés, la sostenibilidad, las comunidades, ocuparse de ello, no es *wake*, por así decirlo. Es de la esencia del negocio. Cuando la sostenibilidad y la preocupación por grupos de interés se distancia de la centralidad de los clientes, del negocio, eso sí que es *wake*. ¿Qué es lo que pasa con CMPC? ¿Quién nos demanda ser sostenibles? Los clientes. ¿Qué nos dice Nestlé? Innoven, para que los embalajes de envases de la fibra natural del bosque puedan usarse, por ejemplo, en productos frescos. La sostenibilidad tiene que derivarse y traccionarse a partir de lo que nos piden los clientes, no como una respuesta a presiones políticas o para congraciarse con grupos de interés que están lejano al mundo empresarial.

¿Es momento de revisar o frenar inversiones?

No, es momento de focalizar. En Softys tenemos muchos mercados en los cuales estamos

Bernardo Larraín asumirá esta semana la presidencia de Empresas CMPC, la principal empresa del grupo Matte. El cuarto productor mundial de celulosa exporta sólo un 7% a Estados Unidos y mantiene en carpeta un gigantesco proyecto en Brasil. La guerra comercial, dice Larraín, puede desacelerar el intercambio global, activar mercados domésticos en Asia y desplazar comercio. "¿Cuál va a ser el impacto neto final? Bueno, nadie sabe", dice Larraín. Aquí habla de eso, de su rol en CMPC y del año electoral en curso.

Una entrevista de VÍCTOR COFRÉ Foto ANDRÉS PÉREZ

los productos de envase y embalaje: esta tendencia que hay hoy día de que todo lo que es envase y embalaje sea con fibra natural, reciclable, biodegradable, podría reforzarse. Y tercero, desplazamientos de comercio, entre origen y destino, China y Estados Unidos, versus otros orígenes y destinos. Más allá de estos tres movimientos, ¿cómo estos tres impactos van a terminar?, ¿cuál va a ser el impacto neto final? Bueno, nadie sabe. Lo dijo Vittorio Corbo en un encuentro que tuvimos con clientes y proveedores de CMPC hace una semana: que en este mundo lo único que corresponde hacer es hacer las tareas locales. Y eso va para la empresa y va para lo público.

¿El mundo se dirige a mayor proteccionismo y menos libre mercado?

No sé cómo va a terminar, porque esto parece ser una estrategia de negociación, pero es innegable que la lógica multilateral, la lógica de aranceles bajos, sin esperar reciprocidad, todos creíamos que era buena *per se*, y eso se está terminando, por lo menos en los grandes bloques comerciales.

Esa lógica se trizó hace dos semanas ya...

Claro, y eso va a generar un menor dinamismo del comercio internacional. Entonces van a ser más relevantes las bilaterales, los tratados libre comercio con India, esta tendencia eventual de que el mercado doméstico chino

presentes y tenemos escala. Ha sido muy exitosa la estrategia de crecimiento internacional, hoy Softys vende US\$ 3.500 millones, se reparte más o menos mitimota con el resto, en cuanto a ventas, pero representa bastante menos del Ebitda, de los resultados. El desafío en Softys, sobre todo en países grandes como Brasil, México, es lograr consolidar y rentabilizar esas operaciones. Y en CMPC, por supuesto que la prioridad va a estar en el proyecto de Natureza en Brasil.

Esa inversión compromete US\$ 4.500 millones. Imagino que no está en riesgo por la guerra comercial...

No, cuando llegue el momento en que todo está -la superficie forestal alcanzó un cierto umbral, los permisos están en tierra derecha, las conversaciones con los principales proveedores de equipo- nos permiten definir el costo de inversión con un poquito más de precisión y cuando todos esos elementos llegan al directorio, se discute y se decide.

¿Cuándo van a tomar esa decisión?

Yo creo que deberíamos estar en condiciones de finales de este año, principios del próximo.

Año electoral

¿Qué se juega Chile en las próximas elecciones?

Creo que la posibilidad de cambiar cosas en

el ámbito educacional, en el ámbito público, en la economía, en la seguridad. Aquí puedo tener una diferencia con muchas personas: yo creo que pasa por cambios regulatorios e institucionales. Esto no es una cuestión de mera voluntad, no es una cuestión de que llegue un nuevo elenco se van a producir los cambios. Hoy en la economía, en la educación, en la institucionalidad pública, hay disfuncionalidades institucionales y regulatorias que están impidiendo que se hagan los cambios. Y eso siempre es postergado por la política, porque son cambios políticamente costosos, difíciles de hacer. Pero son totalmente trascendentes. La gente no anda por la calle pidiendo que se reforme el sistema político o el régimen de empleo público, pero uno esperaría de un liderazgo político que no solamente fuera un buzón del clamor ciudadano.

En el tema económico, usted puede llegar con la mejor oficina al Ministerio de Economía, como han hecho varios gobiernos, que se llame de gestión de proyectos, aceleración de proyectos, en fin, los *fast trackers*, hemos tenido un montón de nombres en los últimos 15 años... Y la verdad es que, con un proceso disfuncional, puede llegar Superman a esa oficina y no va a lograr mover la pelota. Es necesario cambiar el sistema de evaluación de impacto ambiental. Y eso, claro, es difícil. ¿Cómo lo voy a hacer si no tengo mayoría en el Parlamento? ¿Cómo lo voy a hacer si la ciudadanía no demanda eso? Bueno, el rol del político es liderar para que se viabilice eso.

Pero eso no va a cambiar si persiste la fragmentación política.

No me gusta hacer referencias internacionales, pero hay ejemplos donde cuando hay liderazgo público, cosas que parecieran imposibles se hacen y son apoyadas por la ciudadanía...

¿Se refiere a Javier Milei?

O sea, en Argentina sin ninguna mayoría parlamentaria se han hecho cosas que quien hubiera dicho que hubieran sido posibles. Desde ese punto de vista, la experiencia argentina es interesante para motivar a la política chilena local a que sea más ambiciosa y que no tenga una aproximación estática, en el sentido de que las encuestas dicen que los chilenos nos piden esto, esto, esto, esto y no está el sistema de evaluación de impacto ambiental, no está el régimen de empleo público, no está el sistema político. Por supuesto que los chilenos deben expresar lo que sienten en su vida diaria, pero el político tiene que conectar a ese electorado con cosas habilitantes. Y lo va a entender, en el fondo.

Estamos en el último cuarto del período de Boric. ¿Qué juicio tiene de este gobierno?

El período ha sido extremadamente convulso, dos procesos constitucionales, ahora la guerra comercial, por lo tanto, fácil no ha sido. Creo que el gobierno inicialmente llegó con su impulso muy anclado en primer proceso constitucional, indexó su éxito al éxito del proceso constitucional y el 60% de la gente dijo: no. Ahí le cambió radicalmente su agenda. Valorizo que haya cambiado su agenda, pero creo que ese cambio discursivo no se materializó en acciones, en reformas ambiciosas. Por ejemplo, la reforma al sistema de evaluación de impacto ambiental que está en discusión, creo que rasca donde no pica. ●