DF MAS
DIARIO FINANCIERO + CAPITAL

Fecha: 29/03/2026 Audiencia: 11.652 Sección: ECONOMIA
Vpe: $4.106.048 Tirada: 3.884 Frecuencia: 0
Vpe pág: $5.442.800 Difusión: 3.884
Vpe portada: $21.104.600 Ocupación: 75,44%

EL TURBULENTO PRIMER AÑO DE BERNARDO LARRAÍN EN LA PRESIDENCIA DE CMPC

El presidente de CMPC cumple un año al mando de la mayor empresa forestal de Chile en medio de la peor caída del precio de la celulosa en dos décadas, con utilidades que se desplomaron 59% y una rebaja crediticia de S&P. Pero en su entorno aseguran que el contexto adverso aceleró decisiones: una reorganización de las vicepresidencias, la incorporación de directores internacionales de primer nivel y la preparación del proyecto Natureza en Brasil, la mayor apuesta de crecimiento en la historia de la compañía. "Fue una buena mala suerte", dicen quienes trabajan con él.

En la primera semana de mayo de 2025, a menos de 10 días de asumir la presidencia de Empresas CMPC, Bernardo Larraín Matte (59) tomó una decisión inédita en los más de 100 años de historia de la papelera: instruyó que el directorio sesionara en inglés.

Días antes, el 25 de abril, la junta de accionistas había aprobado la incorporación del finlandés Jussi Pesonen a la mesa directiva. La llegada del ejecutivo que lideró durante casi dos décadas UPM -una de las compañías de celulosa, papel y madera más relevantes del mundo- fue la primera jugada de Larraín previo a su llegada a la presidencia.

El cambio de idioma, según relatan quienes participaron en esa reunión, no fue un gesto anecdótico. Ese directorio marcó un hito simbólico de lo que Larraín Matte busca imprimir en su gestión: posicionar a CMPC en las grandes ligas, con un directorio compuesto por expertos de nivel internacional y con discusiones alineadas a lo que ocurre en la industria a escala global. Desde entonces, todas las sesiones se han realizado en inglés.

Hubo otra señal en la misma línea: sumar a David Kahn -exejecutivo de PepsiCo y experto en consumo masivo, con trayectoria en Brasil, Centroamérica y el Cono Sur- al directorio de Softys, la filial de tissue con operaciones en ocho países de América Latina.

Ha pasado casi un año desde aquellos nombamientos. Pero la llegada del ex timonel de la Sofofa, fundador del centro de incidencia Pivotes, ex presidente de Colbún y miembro de la tercera generación del clan empresarial ha estado -a lo menos- marcada por turbulencias: en agosto, el precio de la celulosa tocó su nivel más bajo en dos décadas; Softys, en tanto, enfrentó un año complejo en sus principales mercados. A eso se sumó el débil desempeño de Biopackaging, la unidad de negocio de empaques. En ese escenario, CMPC cerró 2025 con una caída de 59% en sus utilidades y de un 8% en el valor de su acción. Todo esto, mientras el IPSA tenía su mejor desempeño en tres décadas. Y, como si fuera poco, en enero pasado la clasificadora S&P rebajó su nota crediticia a BBB-.

Quienes han estado cerca de Larraín en estos meses aseguran que el complejo contexto que le ha tocado enfrentar en su primer año terminó por reforzar su motivación, entender en profundidad el entorno global en el que opera la compañía, conocer de primera fuente las necesidades de sus clientes y activar planes de acción con mayor decisión. "Fue una buena mala suerte", resume un cercano al presidente.

Del gran angular al zoom

Cuando tomó el relevo, ya venían indicios de caídas. En marzo de 2025 el precio de la celulosa se veía con una tendencia a la baja. Y en Softys los resultados del primer trimestre venían "malos", comenta un cercano a la firma, en particular en los mercados donde más había crecido la empresa en el último tiempo: Brasil y México.

"Hay momentos para que las empresas se pongan el gran angular y miren oportunidades de crecimiento en otros mercados, y tiempos en los cuales hay que ponerse el zoom para focalizarse". Ese fue el mensaje interno que Larraín Matte instaló en Softys: la compañía había alcanzado escala en sus negocios de consumo masivo a través de adquisiciones, pero la rentabilidad no estaba acompañando a esa escala.

En los cinco años previos, la filial de productos de higiene y cuidado personal compró tres empresas en Brasil y una en México. La última fue la operación de Ontex en Brasil (Falcon) enfocada en pañales. Esas adquisiciones convirtieron a Softys en el número uno en productos de tissue en Latinoamérica y en el número dos en cuidado personal. Pero integrar las nuevas empresas resultó más difícil de lo previsto, dicen en el entorno de Larraín Matte.

En México, la economía se estancó, el consumo interno bajó y las remesas -un importante componente del gasto de los hogares- también cayeron. En Brasil, dos grandes productores de celulosa (Suzano y Bracell) se integraron hacia la producción de papel tissue, lo que generó sobrecapacidad y una dinámica competitiva mucho más agresiva. En Argentina, la devaluación de 2025 elevó los costos sin posibilidad de traspasarlos a precio, lo que revirtió el buen año que la filial había tenido en 2024.

El mandato de Larraín Matte fue poner foco en la estructura de costos, capturar los beneficios de la escala ya alcanzada y mejorar la ejecución en el punto de venta, sobre todo en el segmento tradicional de almacenes, que en mercados como Brasil y México tienen un peso relevante.

El nuevo organigrama

En agosto de 2025, el nuevo presidente decidió reestructurar las vicepresidencias, con el objetivo de dar visibilidad y atención directa del gerente general de CMPC Francisco Ruiz Tagle a cada eslabón de la cadena, comenta una persona que participó en el diseño.

Así creó tres vicepresidencias que reportan directamente al CEO en el negocio forestal y de celulosa: operaciones forestales, a cargo de Fernando Hasenberg; operaciones industriales, al mando de Felipe Alcalde; y el área commercial (Comercial Pulp y Boxboard), liderada por Raimundo Varela. El resto de los negocios derivados (productos de madera, sacos y cartón corrugado) se agruparon en la vicepresidencia de Maderas y Embalajes liderada por Matías Lagos, con un objetivo: demostrar rentabilidad coherente con la inversión comprometida.

Softys, en tanto, mantuvo su gestión independiente. La lógica, según quienes conocen la decisión, es que el consumo masivo y el negocio industrial requieren capacidades completamente distintas: mientras CMPC tiene un perfil intensivo en capital, Softys opera en un mundo de marcas, intangibles y ejecución en punto de venta.

La decisión de Natureza

El proyecto Natureza es la carta más ambiciosa que está sobre la mesa. Se trata de una nueva línea de producción de celulosa en el estado de Río Grande do Sul, Brasil, que convertiría a CMPC en uno de los productores en el 10% más competitivo del mundo. La inversión estimada supera los US$ 4.600 millones.

Las acciones preparatorias avanzaron durante todo 2025. El equipo de ingeniería, liderado desde Santiago por José Antonio Correa y Marcelo Garrido, trabajó en conversaciones con proveedores de equipos y empresas de obras civiles brasileñas. El proceso de permisos ambientales entró en su etapa final. Se espera que en los próximos días la empresa reciba una prelicencia -que recoge las observaciones en la audiencia pública- y que luego deberá responder la empresa para recibir la licencia definitiva.

CMPC aterrizó en Brasil en 2009 con la compra de activos forestales a Aracruz y tres años más tarde compró la planta de celulosa Guaíba, en Río Grande do Sul, a Fibria. Luego vino una segunda línea de celulosa (Guaíba II), y desde hace ocho años empezaron a generar la base forestal para Natureza.

Desde el punto de vista industrial, el proceso de permisos lleva aproximadamente un año y medio y lo que se espera es que tras el otorgamiento de la prelicencia -que si bien los permisos van bien encaminados, siempre puede ocurrir un imprevisto-, en el directorio de junio la empresa debiera votar el proyecto.

A esas alturas, la compañía debiera tener la ingeniería y la conversación con los proveedores de equipos suficientemente avanzada, los permisos obtenidos, el plan de financiamiento armado y la estrategia comercial. Para esto último, Larraín viajó la semana pasada a Shanghái a la feria mundial de celulosa.

En ese directorio de junio, los nueve miembros -Patricio de Solminihac, Hernán Rodríguez, Pablo Turner, Ximena Corbo, Jorge Marín, Bernardo Matte Izquierdo, Cecilia Facetti, Jussi Pesonen y Bernardo Larraín- analizarán en detalle las condiciones de mercado, las condiciones para construir el proyecto, el plan de financiamiento, la estrategia comercial y tomarán una decisión. Si bien no hay garantía de que en esa sesion se dé el vamos al proyecto, Natureza es a todas luces un proyecto estratégico para CMPC.

Eso sí, Larraín Matte ha comentado internamente que como se trata de un desarrollo a larguísimo plazo, "no tenemos una ansiedad por hacerlo en un momento preciso de tiempo. Lo haremos cuando estén las mejores condiciones".

LARRAÍN MATTE DESTINA CERCA DEL 70% DE SU TIEMPO A CMPC. EL RESTO LO DIVIDE ENTRE PIVOTES, COLBÚN Y EL FAMILY OFFICE. "ES UNA PERSONA QUE DELEGA MUCHO EN LA ADMINISTRACIÓN, PERO AL MISMO TIEMPO ESTÁ CERCA Y EN TERRENO", SEÑALA UNA FUENTE.

DE PUENTE ALTO AL MUNDO

La idea partió en 1918, pero fue el 12 de marzo de 1920 cuando en los terrenos de la antigua fábrica Ebbinghaus, en Puente Alto -en ese entonces un campo por el que los arrieros cruzaban a Argentina-, un grupo de 44 personas liderado por Luis Matte Larraín constituyó la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones. 30 años después, la empresa inició las operaciones de fábrica de papel periódico y kraft en Valdivia, y en 1959 comenzaron a operar la primera planta de celulosa, ubicada en Laja, el mayor proyecto industrial de la década. Un año más tarde salió el primer cargamento de celulosa chilena a Sudamérica.

La fábrica de tissue de Puente Alto se construyó en 1978, y en 1991 la firma hizo su primera compra fuera de Chile: la productora de pañales argentina Química Estrella San Luis. Luego vinieron Uruguay, Perú, Mexico y Colombia. Y en 2009, bajo la presidencia de Eliodoro Matte Larraín, CMPC entró a las grandes ligas al comprar la Planta Guaíba y Melhoramentos Papéis.

En 2016, tras estallar el escándalo de colusión del tissue, Matte dejó la presidencia y por primera vez un externo a la familia controladora tomó el rol en la empresa. Tres años más tarde, CMPC unificó sus filiales del área de negocio de tissue bajo el nombre de Softys, mientras que Papeles se reorganizó y convirtió en Biopackaging.

En 2023 CMPC entró a EEUU, y un año más tarde anunció el proyecto de la planta de celulosa Natureza -con una inversión superior a los US$ 4.600 millones y producción de hasta 2,5 millones de toneladas de celulosa al año-, que estaría próxima a ver la luz.

Concretar el proyecto será la mayor misión de Bernado Larraín Matte como presidente de la compañía.

El rating y la deuda

La rebaja de S&P a BBB- generó titulares, pero en la compañía la leen con menos dramatismo. Personas que conocen la posición del presidente señalan que no es un tema que le preocupe, ya que CMPC estuvo en ese mismo nivel crediticio por más tiempo del que mantuvo la nota BBB, y que hoy la empresa está en la misma categoría (BBB-) que sus competidores Arauco y Suzano. "Antes, CMPC estaba un escalón arriba; ahora se igualó con el resto de la industria, algo predecible en un ciclo de precios tan deprimido", señala un experto.

La estrategia para fortalecer el balance pasa por lo que en CMPC llaman "monetización": no se trata de vender activos forestales (la empresa tiene 1,3 millones de hectáreas de bosques), sino de crear vehículos de inversión donde participa un fondo externo, al que la empresa le garantiza un contrato de suministro. Así, la compañía libera capital sin perder acceso a la materia prima que alimenta sus plantas. Es un modelo que utilizan varias forestales en el mundo y que permite financiar el crecimiento sin debilitar la posición operacional. También hay terrenos inmobiliarios identificados que saldrían a la venta. Estos activos tienen un valor estimado de US$ 1.500 millones.

Estilos

Larraín Matte, ingeniero comercial UC, asumió la presidencia como un relevo natural después de nueve años de Luis Felipe Gazitúa al mando del holding, y marcó el regreso de la familia controladora a la cúpula del gobierno corporativo.

El hoy presidente de BiceCorp tuvo una gestión más intensiva que Larraín Matte, comentan quienes han trabajado con ambos. "Las compañías pasan por ciclos, cuando asume Gazitúa la empresa estaba en un momento complejo (por la colusión del tissue, que llevó a la salida de Eliodoro Matte de la presidencia y puso por primera vez a un no-familiar a cargo del buque), y por lo tanto se requería no solamente equipos ejecutivos muy involucrados, sino también a una persona con dedicación casi exclusiva, que fue Luis Felipe", explica la misma fuente.

Larraín Matte, en cambio, destina cerca del 70% de su tiempo a CMPC. El resto lo divide entre Pivotes, Colbún y el family office. "Es una persona que delega mucho en la administración, pero al mismo tiempo está cerca y en terreno", añade una fuente.

Por lo mismo, su primer "viaje" tras asumir el 25 de abril pasado fue al sur de Chile -a Biobío y La Araucanía-, donde la empresa tiene plantas de celulosa y plantaciones forestales. Además ha visitado China dos veces, ha ido otras tres a Brasil donde está el principal polo industrial de la compañía, y a Estados Unidos y Europa para conocer en profundidad los mercados en momentos complejos.

El 82% de los ingresos de CMPC los genera fuera de Chile: vende a más de 300 clientes en América, Europa, Asia y Oceanía. China representa cerca de un 25% de las ventas de celulosa; el resto de Asia, Europa y las Américas completan una distribución relativamente equilibrada entre cuatro grandes bloques.

Ahora se prepara para su primera junta de accionistas como presidente en ejercicio del holding que se llevará a cabo la ultima semana de abril. Ya esta lista la carta a los accionistas donde dará cuenta de la ajetreada gestión, pero es un negocio que tiene un futuro promisorio por varias razones: la producción y el consumo de papel en China se estima que seguirá creciendo y por tanto seguirán siendo grandes importadores de celulosa. En Estados Unidos también se espera un crecimiento dada la disminución de capacidad de producción de celulosa local por ser instalaciones con tecnología más antigua. Además, el comercio electrónico -que se despacha en cajas de cartón- continuará teniendo potencial, así como el reemplazo de plásticos en embalajes por productos en base a fibra natural.

El precio de la celulosa, en lo que va del año ha experimentado un alza. Habrá que ver si eso perdura. +