LITORALPRESS

Fecha: 11-01-2026
Medio: La Tercera
Supl. : La Tercera - Pulso
Tipo: Noticia general
Título: BERNARDO LARRAIN

Pág. : 6
Cm2: 746,9
VPE: $ 7.431.276

Tiraje: 78.224
Lectoría: 253.149
Favorabilidad: No Definida

BERNARDO LARRAIN

"El principal desafío de Kast es que el gobierno de emergencia conjugue dos palabras: gestionar y reformar"

El presidente de CMPC dice que la futura administración -en la que reconoce un sello más proempresa- también debe empujar reformas estructurales. "Hay que caminar y mascar chicle", afirma. Tras un 2025 difícil para CMPC, por la baja en el precio de la celulosa, ya se ve cierta recuperación. En el primer semestre el grupo decidirá el futuro del megaproyecto Natureza, en Brasil, y para ello están construyendo las condiciones comerciales y financieras.

VÍCTOR COFRÉ *Foto* PABLO VÁSQUEZ R.

Bernardo Larraín Matte, presidente de Empresas CMPC y vicepresidente de Colbún, ex timonel de la Sofofa, concede al inicio de esta entrevista lo evidente: que las elecciones parlamentarias y presidenciales del cierre de 2025 modificaron el escenario chileno. "No hay duda que el concepto del nuevo ciclo político se aplica 100% para lo que se inicia en marzo", zanja. Pero con el mismo énfasis, pide que el carácter de un gobierno de urgencias no desdeñe las reformas estructurales.

"Para mí, el principal desafío que tiene el Presidente electo, y su partido, que tiene presencia en el Parlamento, es que este concepto de gobierno de emergencia -que fue apoyado por los ciudadanos- conjugue con igual fuerza dos palabras: gestionar y reformar". Larraín dice que se puede hacer mucho mediante la gestión, cambiando rumbos en horizontes temporales acotados, pero que aquello tiene un límite "que está determinado por las disfuncionalidades de ciertos marcos regulatorios e institucionales. Si uno quiere llegar a la frontera potencial, hay que meter reformas relevantes".

¿No es incompatible un gobierno de emergencia con la realización de reformas estructurales?

Yo creo que no. Obviamente, la gestión, el liderazgo, las medidas administrativas dependen del gobierno. Las reformas estructurales pasan por el Parlamento y, por lo tanto, el resultado final de una reforma estructural no depende 100% del gobierno, del presidente electo y sus ministros. Pero iniciar la discusión, poner en el debate público la máxima ambición de esas reformas es un rol fundamental de un gobierno.

Pero la energía es limitada. Un gobierno debe concentrarse en sus prioridades y focos. Y lo que prometió en campaña.

Claro, pero no es que haya ciertos desafíos país como seguridad, por ejemplo, que se puedan enfrentar vía gestión y solo gestión, y en cambio otros desafíos requerirían reformas estructurales. Las crisis de seguridad, de empleo, de salud requieren corregir disfuncionalidades institucionales (...) Esto es como un círculo: estamos en un punto A, llegamos a B por la vía de la gestión, y hasta ahí llegamos porque hay una restricción activa, que es ese marco institucional disfuncional. Para llegar al potencial, hay que caminar y mascar chicle.

Por ejemplo, el tema de los proyectos de inversión: va a llegar un punto en el cual se va a tocar con un Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) disfuncional, que tiene errores de diseño y en el que su corrección pasa por un proyecto de ley.

¿Cuánto depende de la gestión y cuánto depende de reformas?

Depende del horizonte temporal del desafío. Un proyecto de inversión puede requerir un horizonte de 20 años: uno podría confiar que el gobierno que está asumiendo en marzo va a imprimirle una mayor agilidad y a otorgarle una mayor certidumbre a los procesos de permiso. Sin embargo, ese proyecto va a trascender probablemente el ciclo político de cuatro años que se inicia en marzo. Por lo tanto, ojalá que esa agilidad, ese mayor equilibrio entre los estándares ambientales y la certidumbre que requiere un inversionista se enquiste en un cambio institucional, si no, no se va a proyectar en el largo plazo e incluso podría ser reversible.

¿Cuáles son los tres cambios institucionales más relevantes que se requieren hoy?

Trascendiendo lo económico, cambiar el sistema político es totalmente fundamental. Ojalá que se avance con el proyecto de ley que está en el Senado, pero no va a ser suficiente. No hay ninguna reforma que se pueda acometer en el Parlamento de Chile con 20 partidos políticos.

Segundo, la famosa y postergada agenda de modernización del Estado: hacerle algunas intervenciones, al menos quirúrgicas inicialmente, al régimen de empleo público. Y en la cuestión más económica, yo creo que el SEIA es el principal filtro por donde pasan los proyectos de inversión en Chile y adolece de problemas de diseño bien estructural.

Insisto, un gobierno de emergencia es igual a gestionar más reformar. Creo que también, por ejemplo, cambiar el rumbo en la educación va a pasar por cambio regulatorio en el marco educacional. Activar el empleo va a pasar por meterle más flexibilidad al marco regulatorio laboral.

Este gobierno parte también con el pie derecho en su entorno, con un cobre en US$ 6 la libra...

Sí y no hay duda que llega un gobierno con un sello más proempresa, más proiniciativa privada. Un gobierno que llega con esa impronta y asume un liderazgo mayor para gestionar mejor las cosas tiene un potencial. Lo que digo es que ese potencial es limitado...

¿Chile se cae a pedazos? Su primo Jorge Matte dice que no.

Chile tiene crisis relevantes en empleo, en salud, en seguridad y a los chilenos les hizo sentido ese diagnóstico y el concepto de gobierno de emergencia. Yo me quedo con ese concepto.

¿Y cuál es su evaluación en materia económica de este gobierno que termina?

Yo creo que la evaluación claramente es insuficiente. El ejemplo del litio. Todos deseamos que a la nueva sociedad entre Codelco y SQM le vaya bien. Son dos empresas que tienen las capacidades para lograr sus objetivos y ojalá que logren en los próximos cinco años aumentar la producción de litio en una de las faenas del Salar de Atacama. Sin embargo, ¿por qué no se abrió la cancha en el resto de los salares? En los salares donde no había desarrollo lo más lógico habría sido que el litio fuera concesible. Ahí tienes un ejemplo de una disfuncionalidad institucional, como es que el litio es el único mineral que no es concesible por la tozudez de seguir con este precepto de que debía desarrollarse con participación mayoritaria de empresas públicas.

¿En el caso de Codelco y SQM tenía más sentido esa alianza que una licitación?

Me hacen sentido las razones de pragmatismo que se han esgrimido por parte del presidente de Codelco, de la gente de Corfo, de que para aumentar en el corto plazo la producción de litio e incentivar inversiones, era un camino posible. No sabemos el contrafactual, pero entiendo las razones.

¿Como grupo, les interesaba incursionar en el negocio del litio?

No, porque soy un convencido de que uno debe concentrarse en las cosas en que tiene experiencia: el mundo empresarial debe pasar de una lógica de mirar muchas oportunidades en distintos sectores a una lógica de foco, de centrarse en cuál es tu *core*.

El año difícil de CMPC

-Usted asumió la presidencia de CMPC en abril. Fue un año difícil. Imagino que no lo esperaba...

Ya se estaba verificando, cuando asumí, un mercado de la celulosa más complejo, con precios que venían bajando. En abril ocurrió el famoso Liberation Day, que afecta a todos los commodities y la celulosa no fue una excepción. El negocio de consumo masivo de Softys también ya estaba empezando a experimentar, en los dos principales países donde habíamos crecido fuertemente en los últimos años, Brasil y México, mayores dificultades. En México, mayor empobrecimiento de los consumidores, menores remesas, menores transferencias del Estado. En Brasil, productores de celulosa que se integraron a la producción de tissue, eso generó más sobrecapacidad. (...) Eso ex-

LITORALPRESS

Fecha: 11-01-2026
Medio: La Tercera
Supl. : La Tercera - Pulso
Tipo: Noticia general
Título: BERNARDO LARRAIN

Pág. : 7
Cm2: 753,2
VPE: $ 7.493.996

Tiraje: 78.224
Lectoría: 253.149
Favorabilidad: No Definida

plica los peores resultados de 2025 comparado con el año pasado.

El IPSA subió 56% el año pasado y la acción de CMPC perdió 8%...

Es la constante de todas las empresas de celulosa, sin excepción. Incluso hubo bajas mayores en las empresas europeas, de menos 20%: Suzano, UPM, en Finlandia... Piense usted que el precio de la celulosa el año 2025 llegó a los niveles más bajos de los últimos 20-25 años. Ya estamos experimentando un rebote acá: US$ 480 por tonelada fue el mínimo, US$ 540 fue el precio promedio del año -estoy hablando del precio de referencia en China, fibra corta- y hoy se están observando ciertas transacciones a 570. Esa contingencia también ocurrió el 2009, con crisis financiera global, y en ese momento, también complejo y desafiante, decidimos emprender inversiones muy relevantes en Brasil, que es lo mismo que pretendemos ahora.

El proyecto Natureza en Brasil es por US$ 4.600 millones ¿Cuándo van a tomar esa decisión?

Hemos dicho en el primer semestre y ese sigue siendo el caso.

¿No es un contrasentido tomar una decisión de inversión así con los precios más bajos en 25 años?

Lo relevante son los precios de largo plazo. Tenemos varias convicciones. Uno, ciertas tendencias estructurales no han cambiado: los papeles tissue tienen consumos per cápita en Latinoamérica que son la mitad que los de Europa, un tercio que los de EE.UU. Esa diferencia en ciertos mercados asiáticos, China, India, es aún mayor. El papel tissue, que es un gran consumidor de celulosa, tiene un gran potencial de crecimiento.

La segunda es todo el comercio electrónico, que te llega en Amazon o Mercado Libre en una cajita de cartón corrugado y eso son productos que se producen a partir de la celulosa. Envases, embalajes, bolsas de uso único, también están reemplazando al plástico. Los *fundamentals* de la industria de la celulosa siguen presente.

Le insisto: ¿no resultaría más prudente pausar esa inversión?

Esa es una decisión que tomaremos en mayo-junio. Lo que hemos mandatado como directorio a la administración es generar todas las condiciones para estar en condiciones de tomar esa decisión. ¿Por qué pasa ello? Por tener un profundo conocimiento de lo que está pasando en el mercado y por eso vamos a China el 16 de enero a visitar a nuestros clientes, y probablemente vayamos de nuevo en marzo, para la Pulp Week, para conversar con los clientes. Hoy en el mundo tú no puedes

descansar en la previsión que te hace un consultor del mercado de la celulosa, tienes que ir cliente por cliente a comprender sus planes de crecimiento y eso es lo que estamos haciendo. Segundo mandato a la administración: genere toda la curva de oferta de opciones de financiamiento con sus montos posibles, costos posibles, incluyendo monetización de activos: tenemos 1.200.000 hectáreas de tierras y de bosques, entonces es muy usual hacer operaciones de levantamiento de recursos monetizando, por ejemplo, un clúster de bosques..

Eso lo anunciaron hace algunos meses ¿Han avanzado en algo?

Tenemos avances relevantes, estamos con asesores. Hicimos un catastro de todos los bienes que tenemos, los bienes raíces, hay algunos que tienen potencial inmobiliario. Tenemos tierra en Argentina 80.000 hectáreas. El mandato es generar la curva de oferta completa. El tercer desafío: completar la ingeniería y tener ofertas muy competitivas de nuestros principales proveedores de equipamiento, contratistas, empresas de construcción. El proyecto Natureza debe ser de los más competitivos en la industria de celulosa del mundo, porque tiene una base forestal que ya empezamos a construir, llevamos cinco años desarrollando nuevas superficies...

¿Para la magnitud de ese desafío entre las opciones de financiamiento los controladores han considerado también un eventual aumento de capital?

El directorio y administración está 100% abocado a operaciones de financiamiento que dependen de la administración: y eso va desde el bono convencional, bono híbrido, operaciones de monetización, eventualmente venta de activos inmobiliarios, financiamiento tradicional y esperamos que esa curva sea suficiente para financiar el proyecto.

Pero si se requiere un aumento capital...

En los buenos proyectos siempre van a haber disponibilidad de aumento capital.

¿Si es que se requiere un aumento capital, lo van a proponer entonces los accionistas? Arauco lo hará para su proyecto en Brasil...

Por supuesto, pero yo insisto, creo que el desafío de la administración y del directorio es buscar todas las opciones de financiamiento que dependen de la administración y del directorio. Pero lo que sí puedo sostener es que es un proyecto ganador, que consolida nuestra plataforma de producción de celulosa entre las más competitivas del mundo. Arauco también la tiene, UPM tiene una plataforma en Uruguay, Suzano, para qué decir... Esta es una industria en la cual los principales actores son asiáticos, brasileños, chilenos y algunos europeos, como UPM.

¿2026 será mejor para CMPC?

Nuestra unidad de tiempo son las décadas. Me cuesta hablar del 26, si va a ser mejor o peor que el 25, el 27. Piensa que estos son proyectos de US$ 4.600 millones de inversiones: si no miras la década, mejor no estar en esta industria.

¿Y qué mensaje le daría a los accionistas que vieron caer la acción y que CMPC suspendió un dividendo provisorio a fines del 2025?

Los mismos accionistas el año 22 recibieron un dividendo histórico de CMPC... Y que, bueno, cada industria tiene su dinámica, su horizonte temporal. Esta es una industria de largo plazo. Y por supuesto que nos importa mucho la opinión de los accionistas, tanto que hicimos un Investor's Day 100% centrado en los resultados del año, fuimos totalmente transparentes y explicamos las razones por las cuales los resultados fueron menores a lo esperado. Esperamos una recuperación en 2026.

Y hay un futuro muy promisorio porque los fundamentos estructurales de nuestra industria siguen firmes. ¿Y por qué también lo digo? Es un tema que he reflexionado mucho en el último tiempo. Muchas veces uno tiene que recorrer 100 páginas de un reporte integrado para enterarse de lo que hace la empresa: las empresas tienen que centrarse mucho más en hablar de lo que hacen. La celulosa es un producto del cual tenemos que sentirnos orgullosos en Chile, de tener una industria forestal con plantaciones certificadas: toda la industria celulosa de Chile y Brasil es 100% con plantaciones, no toca ningún metro cúbico de bosque nativo y son 100% certificadas. Y eso genera celulosa, que es nuestro principal producto.

Por supuesto que las iniciativas sociales que hacemos también hay que relevarlas con mucho orgullo, pero la centralidad de nuestra comunicación, de nuestra presentación, deben ser nuestros productos. Las empresas tienen estar muy focalizadas en su esencia, que es satisfacer una cierta necesidad de un cliente y hacerlo con productos y servicios que son rentables para los accionistas. Esa cosa tan básica de repente se diluye en este concepto de la multiplicidad de grupos de interés que tengo que satisfacer, 150 indicadores que me piden...

¿Es volver a Milton Friedman y el objetivo de la empresa: maximizar sus ganancias?

Yo hablé de una centralidad en el cliente: el propósito empresarial tiene que estar centrado en el cliente. ¿Qué problema le estoy resolviendo? ¿Qué desafío le estoy ayudando a enfrentar? ¿Qué necesidad le estoy satisfaciendo? Y ese es un primer precepto.

Pero eso tiene que tener como consecuencia rentabilidad para los inversionistas.

Las soluciones que yo le entrego a ese cliente tienen que ser soluciones rentables. Eso es de la esencia de la empresa. La empresa no es una entidad filantrópica, tampoco es una franquicia del Estado. Obviamente, esa solución debe ser rentable para los accionistas.