

PERSONAJE

POR MATEO NAVAS GARCÍA



MICHAEL LEATHERBEE Y FASE 2 DE LA FNE POR VENTA DE ANDACOR: "ES ABSOLUTAMENTE NORMAL"

Presidió la compañía durante seis años, en el periodo más complejo de su historia: lideró una reorganización judicial, sorteó el impacto del cambio climático y gestionó una fractura familiar. Hoy, de regreso en el directorio y en su primera entrevista, el hijo de Richard Leatherbee -controlador de la firma mediante Inversiones Cururo- defiende la venta de la empresa a Mountain Capital Partners (MCP), dueños de Valle Nevado y La Parva. El movimiento ocurre justo cuando la FNE activó la Fase 2 por riesgos de monopolio. "La función natural de la Fiscalía es ser renuente a estas operaciones", asegura.

Michael Leatherbee acaba de cumplir dos meses como director de Andacor. Antes de eso, ejerció como presidente del directorio por más de seis años. Fue un periodo, confiesa, duro: le tocó gestionar una profunda división familiar, enfrentar agresivas juntas de accionistas, navegar una reorganización judicial que sigue abierta y, finalmente, participar del proceso de venta a Mountain Capital Partners (MCP), el gigante estadounidense que ya controla Valle Nevado y La Parva.

Leatherbee -hijo de Richard, accionista mayoritario de Andacor mediante Inversiones Cururo- combina esta labor con su trabajo formal como profesor asociado de ingeniería industrial y de sistemas en la Universidad Católica. "Estoy muy satisfecho con esa dualidad", dice. "Es una excelente forma de conectar mis estudios sobre estrategia con lo que ocurre en las empresas concretas, para después volver al aula con un conocimiento más práctico".

Su regreso al directorio en noviembre pasado coincidió con momentos clave que vive la firma, justo cuando la Fiscalía Nacional Eco-

nómica (FNE) puso una luz de alerta sobre la operación. A mediados de enero, el organismo informó que el proceso de compra pasaría a Fase 2, tras identificar riesgos de una "cuasi-monopolización del mercado de entradas para servicios de esquí a nivel local".

Leatherbee pone paños fríos. "Entrar a Fase 2 es absolutamente normal, especialmente para casos atípicos como nuestro proyecto", afirma. "La función natural de la Fiscalía Nacional Económica es ser renuente a operaciones de concentración. Este es un mecanismo para entrar en detalle y entender nuestra hipótesis".

Por primera vez en una entrevista, el ingeniero civil habla sobre el proceso de venta, su opinión sobre la Fase 2 y describe su rol en la pelea familiar que lleva más de cinco años y que ha tensionado la gobernanza de la firma. "(Ha habido) agresiones y acusaciones sin fundamento", lanza.

"El barco empezó a hundirse"

Andacor fue fundada hace unos 78 años por distintos pioneros de montaña, entre ellos su abuela. En 1975 -año en que nació Michael- sus padres regresaron de Estados Unidos para integrarse a la administración de los centros de esquí. "Naci cuando mis padres iniciaron su involucramiento en la montaña. Recuerdo de muy chico las comidas en mi casa: mi madre conversaba con mi madre sobre los desafíos y los proyectos. Me sentí un oyente del directorio desde muy pequeño", recuerda Leatherbee.

Aunque su entrada formal a la mesa fue en 2018, Leatherbee ya aportaba desde joven en proyectos estratégicos. En 2008, antes de partir a su doctorado en Stanford, propuso la creación del Parque Farellones, una iniciativa para democratizar el acceso a la montaña. Al regresar a Chile, se integró a la gestión y en 2018 asumió la presidencia de la firma. "Fue un año muy lindo porque hubo bastante nieve, bastantes clientes y la compañía venía en un proceso de crecimiento", dice.

Pero la racha duró poco. En 2019 la nieve no acompañó y luego vino la pandemia. "Fue desastroso", describe Leatherbee. "¿Qué empresa sobrevive si es que de un año a otro te dicen que no puedes tener ingresos y debes mantener los costos?"

El golpe final llegó en 2023, con un fenómeno climático inusual: llovía a 3.000 metros de altura que derritió la nieve y provocó un descalabro financiero. "Fue peor que la pandemia", gracia.

Esto forzó a la compañía a declarar la cesación de pagos e iniciar una reorganización judicial. En paralelo, la gobernanza de Andacor se fracturó: el bloque minoritario, liderado por Anita Leatherbee, empezo a cuestionar las decisiones de la administración e incluso recurrió a la justicia para judicializar la disputa.

Michael Leatherbee reconoce que el periodo ha sido "muy difícil, muy complicado": "Hemos hecho múltiples invitaciones para generar espacios de diálogo y consenso que no han sido aceptadas. Uno se pregunta cuál es la estrategia detrás de ese nivel de agresividad".

MCP: "A ellos les interesa solamente el esquí"

En medio de la reorganización judicial y de la fractura interna de Andacor, apareció Mountain Capital Partners (MCP). La entrada del gigante estadounidense, que ya había tomado el control de Valle Nevado y La Parva, le hizo sentido a Leatherbee. La oferta de adquisición, sin embargo, no fue la primera opción: antes intentaron reflotar una vieja obsesión del ingeniero, el ticket interconectado.

"Hace muchos años que vengo tratando de impulsar la idea de un ticket para esquiar libremente entre todos los centros. Intenté negociar con los dueños de La Parva y Valle Nevado antes de que llegara MCP, pero fue muy difícil y no fue efectivo", reconoce. Al sentarse con los nuevos vecinos, chocaron con la misma piedra: la dificultad de acordar cuánto dinero capturaba cada parte. La solución fue la integración total bajo un mismo dueño.

La operación de venta, eso sí, tiene un perímetro: MCP sólo quiere el negocio de la nieve. "A ellos les interesa solamente el esquí y no los potenciales activos inmobiliarios que tiene Andacor, que son muy difíciles de valorizar. Para no meterse en esa discusión, simplemente dijeron: nos interesa el esquí", explica Leatherbee. Esto incluye no sólo El Colorado y Farellones, sino también las operaciones de Pillán (Pucón) y Volcán Osorno.

- ¿No te duele desprenderte de un activo que ha estado ligado a tu familia por tantos años?

- Obviamente es muy difícil aceptar perder el control de una empresa que ha estado en la familia durante más de siete décadas. Pero uno tiene que sopesar ese anhelo de control contra todos los otros beneficios que este nuevo proyecto genera (...) Si perdemos el control, bueno, al menos lo estamos haciendo con socios que tienen una visión, una misión y una cultura que es muy consistente con nuestra filosofía.

"Posicionaríamos a Chile como el mejor destino de esquí del hemisferio sur"

- La FNE pasó el proceso a Fase 2 bajo el concepto de una "cuasi-monopolización" del mercado. ¿Cuál es la posición de ustedes?

- La concentración que estamos propone genera muchos más beneficios para los consumidores de lo que puede pensarse en una primera aproximación. El proyecto, al aceptarse, permite automáticamente que los esquiadores tengan acceso a un dominio esquiable mucho más grande. Además, activa un ciclo virtuoso: posicionariamos a Chile como el mejor destino de esquí del hemisferio sur.

- Existe el temor de que, al ser un solo actor, los precios suban y se aleje al público nacional...

- Hay personas detrás de estos proyectos que tienen el anhelo de acercar la montaña a la mayor cantidad de personas posible. Hay distintas formas de hacerlo y una es a través de reducir sistemáticamente los precios. Mi hipótesis es que eso va a ocurrir naturalmente porque es parte del ADN de ambas compañías. MCP lo ha hecho durante 20 años en sus centros de Estados Unidos e hizo lo mismo apenas entró a Chile. No visualizo ese riesgo. Veo un ciclo virtuoso financiado principalmente por los extranjeros.

- ¿Entonces van a bajar los precios para los chilenos?

- Prefiero no ponerme en casos hipotéticos. - Andacor tuvo buenos resultados financieros en 2024 y 2025. ¿Por qué insistir en la venta ahora?

- Estamos sumamente agradecidos de la suerte que tuvimos de que hubo buena nieve. Pero qué pasa si el 2026 es como el 2023? La foto sería muy distinta.

- ¿Creen que terminados los 90 días de la FNE el regulador les dará luz verde?

- Prefiero no ponerme en casos hipotéticos. +