

## **“ES TIEMPO DE INVOLUCRARNOS Y PROTAGONIZAR EL FUTURO”**

Estimado Equipo CMPC:

Transcurridos varios meses desde que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declarara esta pandemia mundial, quiero compartir con ustedes algunas reflexiones sobre las lecciones que hemos aprendido durante este tiempo y, lo más importante, los desafíos y oportunidades que se aprecian de cara al futuro.

Aunque la incertidumbre sigue siendo la sensación predominante en todo el mundo, contamos al menos con la clara certeza de estar viviendo el evento crítico más relevante de los tiempos modernos de forma simultánea y, prácticamente, con igual intensidad para toda la humanidad.

Evidentemente, el resultado de esta situación no puede ser inocuo ni trivial. Los primeros impactos, y de enorme gravedad, son humanos, sociales y económicos. No sólo debemos lamentar la pérdida de valiosas vidas humanas, sino también experimentar el retroceso en la calidad de vida de millones de personas, dejando nuevamente al descubierto las brechas existentes en nuestro desarrollo.

Se observan, asimismo, otros efectos asociados a cambios conductuales, mayor absorción tecnológica por parte de las personas, movimientos geopolíticos y reestructuraciones corporativas, por mencionar algunos ámbitos.

A lo anterior, habría que añadir tantos impactos que aún no alcanzamos a dimensionar pero que, con toda seguridad, irán configurando una realidad muy diferente a la que conocimos antes de entrar en esta compleja y desafiante fase de pandemia.

Frente a ello, algunas de las principales empresas y emprendedores mundiales ya están analizando seriamente estos cambios, evaluando sus pasos a seguir e, incluso, tomando posición ante este nuevo mundo que se abre por delante.

Estoy convencido que CMPC, por su capacidad, envergadura, relevancia e impacto en los territorios donde opera, debe cumplir un rol protagónico en la anticipación a estos cambios. Más aún, debe ser un gestor del cambio, identificando de forma temprana las oportunidades que se presentan, adecuando nuestras formas de trabajar y de entender el mundo. Como herederos de una empresa centenaria, tenemos las capacidades, la relevancia y la obligación de proyectarnos por otros cien años, siendo líderes en la estructuración de esta nueva realidad.

En nuestra propia experiencia hemos observado cambios que, previo a esta pandemia, los considerábamos complejos o mucho más difíciles de absorber. El teletrabajo, por ejemplo, como demostración de una rápida y bien lograda capacidad para incorporar tecnología en nuestro diario accionar. O el respeto de los protocolos de cuidado en nuestras plantas y faenas, que dan cuenta de una cultura de cumplimiento que en otros ámbitos, como la seguridad laboral, han requerido un gran esfuerzo de adopción.

Otra situación que hemos seguido atentamente durante estos meses ha sido el incremento en los niveles de producción de varias de nuestras plantas, como en los casos de Softys o Plywood, alcanzando en algunas líneas niveles de eficiencia pocas veces vistos en el pasado.

No sabemos con exactitud el grado de relación de estos cambios o resultados con la situación de pandemia. Tampoco podemos asegurar su continuidad en el tiempo. Sólo sabemos que se han observado durante estos meses, que deben existir muchos otros que ustedes mismos han identificado y que, con toda seguridad, descubriremos muchos más.

Por lo mismo, creo que es un buen momento para comenzar a reflexionar en base a tres interrogantes:

¿Cuáles de estos cambios o tendencias que observamos serán permanentes?

¿Cuáles de estos cambios o tendencias podemos convertir en permanentes?

¿Cuáles de estos cambios o tendencias debemos convertir en permanentes?

Hoy quiero extender una invitación a cada uno de ustedes a pensar nuestra empresa del futuro. En mayor o menor medida, todos hemos atravesado por esta traumática situación y lo que corresponde ahora es extraer lecciones, avizorar oportunidades y jinetear el cambio. La emergencia nos ha obligado a actuar de manera disruptiva, asumiendo una cuota relevante de creatividad. Cuán negativo sería que saliéramos de esta situación echando pie atrás en cambios que quizás no nos atrevimos a abordar antes.

Creo en un proceso participativo, pero también estructurado, por lo que estableceremos un equipo de trabajo, que les presentaré en los próximos días, el cual tendrá un plazo determinado para poner en marcha un proceso que nos permita recoger sus experiencias, identificar los cambios y oportunidades surgidas y las que aún restan por aparecer, para finalmente, generar una hoja de ruta hacia una compañía líder en la construcción de este nuevo mundo.

Durante la pandemia, hemos implementado teletrabajo, adecuación de turnos y estrictos protocolos de cuidado para mantener las operaciones. Lo hacemos porque sabemos que nuestros productos son esenciales para las personas. Hemos contado para ello con la responsabilidad y el compromiso de cada uno de ustedes.

Hoy es tiempo de responder también a ese compromiso, entregando las garantías que nos permitan abordar estos nuevos desafíos con menor incertidumbre. Es por eso que mantendremos nuestras dotaciones en el actual contexto sanitario y económico, sin abordar reestructuraciones ni rebajas en sueldos.

## **ES TIEMPO DE INVOLUCRARSE**

Este último aspecto, el liderazgo en la construcción de este nuevo mundo, me parece de la mayor relevancia, no sólo por las oportunidades que puedan existir, sino también porque ya estamos experimentando la alta expectativa social frente al rol de las empresas en este escenario y porque hemos aprendido que subsisten muchos desafíos sociales que debemos abordar proactivamente en el marco de un esfuerzo público-privado.

Ya en el barómetro de la confianza de Edelman de 2018, que se efectuó en Estados Unidos, las personas otorgaban más relevancia a los negocios (29%) que a los gobiernos (15%) en la tarea de liderar el camino hacia un mejor futuro. En otras palabras, aunque la opinión pública es en general escéptica respecto a la posibilidad de contar con un mundo mejor, creen más en la capacidad empresarial que en la política para impulsar ese cambio. Encuestas efectuadas en el marco de la pandemia muestran una consolidación en esta responsabilidad asignada a las empresas.

Por lo mismo, no es arriesgado plantear que las personas no sólo esperarán que hagamos nuestros máximos esfuerzos por mantener dotaciones y sueldos, pagar al día a proveedores y que sean los accionistas los que asuman, principalmente, los costos de la crisis. También esperarán que seamos líderes en la recuperación económica, fomentando las contrataciones y los proyectos de inversión. Pero como si esto no fuese suficiente, querrán que lo hagamos de manera socialmente responsable, inclusiva y sostenible.

Como ustedes saben, antes del Coronavirus y al igual que en otros países, en Chile nos vimos envueltos en otra crisis, como consecuencia de las manifestaciones sociales. De acuerdo a un estudio de la Universidad de Los Andes, el 53% de los encuestados estimó que las grandes empresas tuvieron mucha o bastante responsabilidad en la crisis social, mientras que un 38% les asignó responsabilidad intermedia. Sólo el 9% consideró que tuvieron poca o nada de responsabilidad.

En definitiva, no sólo importará lo que hagamos, sino cómo lo hagamos y cómo nos haremos responsables de problemáticas que, hasta ahora, muchos pensábamos que, antes que prioridad privada, eran más bien una responsabilidad de los gobiernos y de sus instituciones. O como mucho, de las organizaciones no gubernamentales. ¿A qué problemáticas me refiero? Por ejemplo, mayor equidad, inclusión y sustentabilidad (probablemente, este desafío es el que mejor estábamos asumiendo desde el mundo corporativo, aunque quizás no con toda la urgencia y profundidad que requiere).

Si no incorporamos estas dimensiones en nuestros objetivos corporativos, no parece arriesgado anticipar que ese 53% volverá a apuntar a las empresas como causa de un descontento que se verá agravado por la recesión económica. Y el riesgo aumenta en la medida que la respuesta política a esta coyuntura derive en soluciones demagógicas y populistas.

Es tiempo, por lo tanto, de involucrarnos.

Así lo asumimos al poco tiempo de que comenzaran a decretarse medidas de excepción, como las cuarentenas, en países donde operamos. Comprendimos que las mascarillas iban a ser tan necesarias como escasas en mercados predominantemente dependientes del abastecimiento externo. Fue por eso que en algo más de 50 días, sin tener ninguna experiencia en la materia, tomamos la decisión de importar máquinas desde China, instalarlas, capacitar a los trabajadores y entregar nuestra primera producción de forma totalmente gratuita a las autoridades del Ministerio de Salud de Chile. Procesos similares desarrollamos en Brasil, México, Perú y Argentina.

También en el caso de Chile, vimos la necesidad de colaborar con clínicas móviles que permitan al servicio público de salud llegar a lugares más apartados. Rápidamente, pusimos a disposición seis de estas clínicas en alianza con la ONG Desafío Levantemos Chile, porque otra lección de esta crisis

es que las empresas no sólo deben generar alianzas e interactuar con el sector público, sino también con las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil en su conjunto.

En ambos casos, al igual que en tantos otros que implementamos en los distintos países donde operamos, no fuimos reactivos a requerimientos de las autoridades. Hemos sido nosotros los que hemos detectado la necesidad y salido a buscar soluciones. Porque las empresas no podemos esperar que sean las autoridades quienes tomen la iniciativa. Podemos y debemos colaborar en el marco de esfuerzos público-privados, pero sabemos que muchas problemáticas que saltan a la vista requieren respuestas con la mayor premura posible.

Lo sabíamos por la forma como abordamos en el pasado otros desafíos, como los incendios forestales, que arrasan anualmente miles de hectáreas, en su mayoría como consecuencia de actos vandálicos y que afectan a pequeños y grandes propietarios por igual. Somos las empresas forestales las que implementamos la más moderna tecnología de combate, invertimos en aeronaves de mayor capacidad, capacitamos en prevención a las comunidades. Pero lo hicimos porque también nos afectaba. La diferencia ahora es comprender que una sociedad desigual y sin oportunidades TAMBIÉN nos afecta y por eso debemos ser proactivos.

Yuval Noah Harari, en su interesante libro “Homo Deus”, nos plantea que la humanidad llegó al Siglo XXI logrando superar las tres grandes amenazas a su subsistencia: la hambruna, las pestes y las grandes guerras. Quizás la derrota de las pestes nos merezca alguna duda bajo las actuales circunstancias, pero lo cierto es que todos tenemos no sólo la esperanza sino la certeza de que la ciencia controlará este Coronavirus tal como lo hizo con tantos otros en el pasado.

Aún más, bien podríamos decir que la humanidad cuenta en la actualidad con las herramientas suficientes como para solucionar todos los grandes problemas globales, como la pobreza, el deterioro en la calidad de vida, el acceso a la educación o la destrucción del medio ambiente.

Incluso en este último ámbito las empresas, incluida CMPC, hemos demostrado más audacia y compromiso que los estados, fijando metas concretas y exigentes para alcanzar la carbono neutralidad, tal como quedó demostrado el año pasado en el marco de la COP25.

¿Qué nos impide, entonces, derrotar esos grandes problemas? En especial, cuando sabemos que está pandemia nos heredaré una crisis social de envergadura.

De acuerdo al Banco Mundial, la clase media en América Latina es el grupo social de mayor crecimiento, y hasta 2013 representaba el 38% de los latinoamericanos. Esa es la buena noticia. La mala es que el ritmo de crecimiento se ha ido reduciendo y, lo que es peor, la mayor parte aún deambula entre el límite inferior de ingresos medios y el mayor de los considerados pobres.

En situaciones como la que estamos viviendo, lo más probable es que parte relevante de esa emergente clase media, ahora esté volviendo a engrosar las cifras de pobreza. Según cifras de Naciones Unidas, 45 millones de personas estarían en esta situación. Y sería un retroceso —y una injusticia, podríamos agregar— que todas esas personas, decepcionadas por un desarrollo que apenas alcanzaron a saborear, terminen apuntando al modelo económico, a la libertad de emprendimiento, al rol empresarial, como responsables de su caída.

De nosotros depende, entonces, que los espacios de acción para la iniciativa privada no se reduzcan. Por el contrario, tenemos una oportunidad para que éstos crezcan y seamos vistos como un valioso eslabón en la cadena que mueve este ecosistema.

## **LA MIRADA EN EL NEGOCIO**

Me detengo un instante en esta ya extensa reflexión para dejar en claro que esto no se trata de una preocupación meramente social. Estoy haciendo referencia al eje de nuestro negocio. Lo que buscamos construir es una compañía capaz de perdurar por otros cien años, lo que implica mejorar rentabilidades, eficiencias, capacidades financieras, atracción y retención de clientes y consumidores, sumar talento y calidad en nuestras operaciones. Requiere, en definitiva, consolidarnos como un actor de excelencia, tal como hemos ido avanzando en muchas áreas mediante la adopción de modelos de excelencia operacional.

Esa excelencia es la que también debe manifestarse frente a nuestro entorno y, lo que es más importante, convertirse en un factor de desarrollo que nos permita identificar los desafíos y oportunidades en este nuevo mundo que surgirá tras la pandemia.

En 2003 tuve la oportunidad de participar de una charla en la Universidad Austral de Argentina sobre el futuro de las telecomunicaciones. Recuerdo al experto advirtiéndome que en poco tiempo más las llamadas de larga distancia serían gratis. Todos los asistentes lo miramos con cierta incredulidad y aquí estamos, insertos en un mundo IP donde el Whatsapp reemplazó cualquier forma tradicional de comunicación y, de paso, transformó toda una industria.

Yo no estoy seguro si Elon Musk está o no en lo cierto cuando destina decenas de millones de dólares en una nave espacial y propone un proyecto de 36 mil millones de dólares para instalar colonias habitadas en Marte. Lo que sí tengo claro es que está pensando en el futuro o, más bien, está decidido a construir el futuro.

¿Sabían ustedes que Amazon ha iniciado un proyecto para invertir en plantaciones forestales? Su objetivo es asegurarse capturas de carbono que le permitan compensar las emisiones de sus envíos por todo el mundo. Está muy bien, pero estoy seguro que ninguno de nosotros los teníamos en el radar como un potencial competidor por tierras y árboles.

También nuestros clientes y consumidores internalizarán, con toda probabilidad, algunas de las adecuaciones que han debido asumir durante la pandemia. La merma en los ingresos reducirá el apetito por gasto, pero eso no es todo. Es muy probable que veamos una población más responsable, más consciente de lo necesario (ha podido vivir con menos en esta cuarentena), más conocedora de las soluciones tecnológicas para la compra a distancia y con una exigencia de transparencia que no tolerará errores ni ocultamientos.

Vuelvo a citar el estudio de Edelman, porque siete de cada diez encuestados en todo el mundo consideran que las fake news son utilizadas como una herramienta por diversas instituciones, incluyendo gobiernos y empresas. En momentos en que el mundo exigirá mayor transparencia (recordemos que nos contagiamos de un virus sobre el cual aún no existe plena certeza de su origen), las empresas somos poco creíbles en nuestra comunicación. Probablemente, el paso

siguiente será generar espacios de diálogo mucho más transversales y con todos nuestros stakeholders, incluso siendo activos en las redes sociales que muchos tanto respetamos. La desintermediación comunicacional será otra de las consecuencias de esta crisis: ya hemos visto que un CEO puede comunicarse por Zoom con cualquiera de sus colaboradores o de sus clientes o de sus proveedores. Eso no tiene sentido que tenga un retroceso post COVID-19.

En definitiva, más que un retorno a la “nueva normalidad”, volveremos a una “nueva realidad”. Y en esta nueva realidad los espacios de crecimiento, eficiencia, integración y reconocimiento no están trazados, sino por trazarse. Y eso lo conseguirán quienes se adelanten a los hechos.

Dos factores clave en esta construcción de la nueva realidad serán la innovación, tanto de productos como de nuestros procesos, y el talento de las personas. Se trata, como bien saben, de dos áreas que en CMPC hemos potenciado a través de Gerencias Corporativas que tendrán roles protagónicos en este futuro que iniciamos.

A lo anterior, deberemos sumar la conformación de una red de alianzas con actores que muestren inquietudes similares y que nos aporten diversidad, interculturalidad, globalidad. Porque somos y queremos consolidarnos como una compañía con presencia pero también visión global.

Les pido disculpas por la extensión de este mensaje, pero me parece que una reflexión como ésta es coherente con la profundidad y extensión de la situación que todos hemos vivido. Los invito a pensar en lo que viene, no como un llamado a anticipar el retorno a la normalidad ni nada por el estilo, sino como una oportunidad para ser protagonistas y constructores de lo que, esperamos, sea realmente un nuevo mundo.

Tenemos una oportunidad fascinante, tanto para terminar de reparar las fracturas del pasado que muchas veces nos anulan o atrapan, como para mover los límites de lo que creíamos posible, aunque siempre con los pies muy bien puestos en la tierra.

Porque es tiempo de involucrarnos y protagonizar el futuro.

Afectuosamente,

Francisco Ruiz-Tagle  
Gerente General  
Empresas CMPC