



Mensaje del Presidente

El año 2015 será recordado como un año muy desafiante para el mundo empresarial, sobre todo para los países emergentes, donde Latinoamérica está involucrada. Si bien, ya se reconocían los vientos de cambios y de severos ajustes de casi todas las economías de nuestra región, las previsiones iniciales quedaron cortas.

La caída de los precios del petróleo llegó a niveles insospechados, y el fortalecimiento del dólar fue más allá de lo justificado en los primeros meses. Los impactos de estos dos factores, sumado a otros desequilibrios políticos y sociales internos de cada país, generaron un bajo desempeño de las economías de los países latinoamericanos, especialmente en Venezuela, Brasil y Argentina.

Se registraron recesiones fuertes en los 3 países importantes antes mencionados, y fuerte desaceleración en los demás, casi sin excepción, repercutiendo en salida de capitales, reducción de niveles de inversión, consumo, y caída importante del valor de las bolsas de valores.

En este escenario adverso, nuestra actitud fue de responder a los desafíos con proactividad y tratando

de anticipar escenarios y medidas de mitigación, poniendo a prueba las competencias y capacidades de nuestros procesos de gestión de riesgos y toma de decisiones.

La adaptación de MASISA al nuevo y volátil entorno macro-económico, con incertidumbres políticas y sociales, ha sido la prioridad de la empresa. Se implementaron decisiones para proteger la salud financiera, hacer una reorganización interna consistente, lograr mejoras importantes en la eficiencia de costos y gastos, y focalizar el crecimiento en base a las fortalezas y mejores oportunidades.

En el ámbito financiero, implementamos un severo control de inversiones y capital de trabajo, al mismo tiempo que se decidió ejecutar un plan de reducción de deuda por 100 millones de dólares, a través de desinversiones de activos con baja sinergia con la estrategia de largo plazo. Al cierre del año este plan se había cumplido en un 80% y con proyecciones de superar la meta hasta el segundo trimestre del 2016, como estaba planeado. Este proceso, permitió en febrero de 2016 hacer una exitosa recompra de bonos por un valor de 100 millones de dólares, disminuyendo parte de la deuda más costosa de la Compañía. Adicionalmente, en el mes de septiembre decidimos implementar un programa de market maker para fortalecer la liquidez de la acción.

Desde el mes de julio en adelante, decidimos ajustar nuestros números en Venezuela al tipo de cambio Simadi, considerado en ese momento la mejor alternativa para representar nuestros Estados Financieros. Este ajuste, si bien tuvo impactos relevantes en patrimonio y resultados, se consideró oportuno y necesario.

La reorganización interna de la empresa, no solamente simplificó las operaciones de los países, sino que también al corporativo, e incluso al Directorio. Este último, cambió su composición incorporando a dos ejecutivos del grupo controlador, decisión que, tal como fue explicado, se sustentó en el interés de éste de aumentar su participación directa y activa en estos nuevos tiempos, de tal manera de agilizar las decisiones y promover eficiencias al más alto nivel.

Asimismo, se definió la relevancia de una Gerencia General Corporativa con foco en los resultados operacionales, y una Presidencia del Directorio que a través de un Comité Ejecutivo, gestione directamente los asuntos relevantes del largo plazo.

En eficiencia de gastos y costos, el plan presentado al mercado de reducciones de 40 millones de dólares, se cumplió con creces, apoyado por medidas de un solo impacto, y otros programas permanentes como la implementación del programa LEAN, que contribuyó con 6 millones de dólares.

Las fuentes de crecimiento estuvieron focalizadas principalmente en el negocio forestal, las exportaciones a Estados Unidos, el desempeño de la operación mexicana, y el mejoramiento del mix de productos por el programa de innovación de MASISA que está avanzando de manera consistente.

En contrapartida, Brasil presentó una compleja situación, en parte por los problemas de la macroeconomía y también por debilidades internas de la industria local de tableros, lo que ha provocado una caída muy fuerte del margen de la industria y de las empresas en general.

A nivel consolidado, nuestros resultados tuvieron una caída en el volumen de venta de tableros en un 1,9% respecto del año anterior. Los ingresos por ventas netas totales, recurrentes sin Venezuela, disminuyeron un 11,3% y el resultado operacional un 6,3%. Por su parte, el EBITDA recurrente sin Venezuela disminuyó un 1,3%; y la utilidad neta alcanzó a US\$52,3 millones, un aumento de US\$41,1 millones comparado con el 2014, explicado funda-

mentalmente por la revalorización de los bosques. El valor patrimonial de MASISA fue afectado por las devaluaciones, principalmente por Venezuela, en un 36,1% al pasar de US\$1.179 millones a US\$754 millones a finales de 2015.

En el año recibimos importantes reconocimientos. MASISA estuvo entre las 10 empresas más innovadoras de Latinoamérica según el estudio "Innovación made in Latam", efectuado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Destacó dentro de las primeras empresas que más transparentan su información en el "Índice de Transparencia Corporativa", realizado por la consultora Inteligencia de Negocios en conjunto con la Universidad del Desarrollo, KPMG y Chile Transparente. Fue declarada Líder en Sustentabilidad por Alas 20 –Agenda Líderes Sustentables 2020; finalista entre las empresas líderes en Relaciones con Inversionistas; y tercer lugar en Gobierno Corporativo.

El año 2015 consolidamos nuestros estándares de Salud, Medio Ambiente y Seguridad (SMS) definidos en el Manual de Excelencia SMS, herramienta fundamental para establecer patrones de buenas prácticas y alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable, así como el desarrollo de actividades ambientalmente correctas, alineadas con la gestión de triple resultado de MASISA.

El 2016 será igualmente un año de muchos desafíos. Con los aprendizajes obtenidos, y la profundización de las estrategias proactivas que hemos comprometido, potenciaremos nuestras capacidades y oportunidades de largo plazo.

En esta Memoria hemos incorporado nuevos estándares de transparencia y continuamos profundizando la integración de los resultados financieros, sociales y ambientales. Junto con ello, estamos reportando todas nuestras acciones en el cumplimiento de los requisitos del Pacto Global, renovando nuestro compromiso con los principios promovidos.

Quisiera expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestros colaboradores, clientes, inversionistas, proveedores y demás aliados, por su confianza en la empresa y en nuestras competencias, lo que nos compromete aún más a promover un futuro próspero.

ROBERTO SALAS G.