

# El papel de la tradición: la influencia empresarial del Grupo Matte<sup>1</sup>

## Autores:

- **Sebastián Caviedes** es investigador del Centro de Estudios de la Fundación Nodo XXI, licenciado en Sociología de la Universidad de Chile.
- **Andrés Bustamante** es investigador del Centro de Estudios de la Fundación Nodo XXI, licenciado en Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

*Este artículo pertenece a la edición N°7 de los Cuadernos de Coyuntura que elabora el Centro de Estudios de la Fundación Nodo XXI<sup>2</sup>. Indaga en la formación del Grupo Matte, desde los inicios de su gran activo económico, la Papelera, y hasta su fisionomía actual. Se destaca su gran capacidad para sobrevivir al cambio en la correlación de fuerzas dentro de los sectores dominantes, observándose cómo ha logrado mantener su posición, mientras los grupos económicos que le antecedían colapsaban ante la arremetida de otros nuevos, o producto del embate de las crisis económicas. Pese a su capacidad de abrirse a nuevos sectores de la economía, se observa que su buque insignia, en cuanto a capacidad económica, sigue siendo el sector forestal y su industria derivada, rasgo que ha sabido explotar gracias al subsidio estatal a la acumulación empresarial y a su apuesta por la internacionalización y la entrada a la competencia global. Finalmente, se destaca la enorme influencia de los Matte en las cuestiones ideológicas de la sociedad chilena.*

**Palabras Clave:** Grupos empresariales, colonización empresarial, Grupo Matte, concentración económica

En un período marcado por la crisis que desata la visibilización del vínculo entre el interés empresarial y la política, se torna relevante mirar con detención la forma en que los principales grupos económicos consolidan su poder e influencia sobre ésta. ¿Cómo es que logran superar su condición de meros actores económicos y pasan a tener una visión de Estado que les permite negociar directamente con el poder formal? Aunque este proceso responde a trayectorias distintas para cada grupo, en cuanto a la consolidación de su poder económico y político, llama la atención el Grupo Matte tanto por su capacidad de sobrevivir en el tiempo, como por la trascendencia que su apellido denota para la propia constitución de los sectores dominantes en Chile.

---

<sup>1</sup> Disponible en [http://www.nodoxi.cl/wp-content/uploads/CC8\\_web.pdf](http://www.nodoxi.cl/wp-content/uploads/CC8_web.pdf)

<sup>2</sup> [www.nodoxi.cl](http://www.nodoxi.cl)

¿Qué sucesos ocurren entre ese proceso y la posición actual de dominio de este conglomerado? ¿Qué influencia tiene el peso de la tradición oligárquica de dicho apellido sobre su comportamiento económico? Y, por último, ¿qué sectores de la economía abarca y qué tipo de rol apuesta a jugar en la economía del país? Esas y otras preguntas emergen a la hora de analizar al grupo económico de mayor tradición y antigüedad en la historia de Chile, a la vez que recobran importancia al repensarse en un escenario actual de transformación económica acelerada, en que el peso del capital incrementa su dominio sobre diversos ámbitos de la vida social.

El presente artículo describe la historia de la conformación del grupo y su evolución hasta la actualidad, tanto en términos de los sectores económicos que abarca y las empresas que controla, como en relación a la estrategia de influencia política e ideológica que se deriva de su posición dominante.

## **1. En torno a la Papelera: las estrategias empresariales del Grupo Matte<sup>3</sup>**

Los Matte son uno de los conglomerados empresariales más poderosos no sólo por el control que poseen sobre la actividad económica, sino porque su apellido remite a una familia de tradición oligárquica, con presencia en Chile desde el siglo XIX, y que ha sido puntal dentro de los sectores dominantes, contando con parlamentarios, ministros y dirigentes políticos entre sus filas. Su imperio económico comienza a cimentarse en 1920, al fundarse la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC), de la unión entre la Comunidad Fábrica de Cartón -impulsada por Luis Matte Larraín- y la otra empresa de papel de la época, Ebbinghaus, Haensel y Cía.<sup>4</sup> Si la Papelera al año de su creación, ya producía 2.200 toneladas anuales, entre papeles, cartones y celulosa<sup>5</sup>, hacia 1938 inauguraba la fabricación de papel periódico en Chile, contando como su presidente a Jorge Alessandri, el mismo que veinte años más tarde llegaría a la primera magistratura del país.

### *Controlando un gran negocio*

La formación de los Matte como grupo económico, sin embargo, sólo se remonta a mediados del siglo XX y refiere a la facción familiar ligada a Eliodoro Matte Ossa, quien progresivamente se hace con el control de la Papelera. Aunque se ha querido atribuir este logro a una cierta habilidad de Matte Ossa para detectar empresas cuyo valor real no

---

<sup>3</sup> Para una revisión más detallada de los acápites 2 y 3, ver Caviedes, S. (2015). *Caracterización económica y política Grupo Matte*. Asesoría parlamentaria al Diputado Gabriel Boric.

<sup>4</sup> El Mercurio (2000, 30 de julio). El empeño de los Matte. *El Mercurio*. Recuperado de: <http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={23f795a2-0725-48d5-9275-6873dc16dc36}>

<sup>5</sup> Historia de Empresas CMPC. Recuperado de [http://www.cmpc.cl/?page\\_id=17](http://www.cmpc.cl/?page_id=17)

coincidía con los balances que presentaban, y a una capacidad de emprendimiento que le habría permitido adquirir progresivamente más del 50% de las acciones de la compañía<sup>6</sup>, lo cierto es que su consolidación llega recién en 1961, cuando, invitado por sus amigos Jorge Alessandri y Arturo Matte, comienza a integrar la propiedad de la Papelera. Cuatro años más tarde, Matte Ossa vende su propiedad en la Fábrica Nacional de Sacos y, con el capital generado, concreta inversiones en esta compañía, de la ya controlaba el 2%<sup>7</sup>.

Consiguiendo un rápido avance, ya a inicios de los setenta los Matte exhiben las características propias de un grupo económico consolidado. Dahse lo constata al situarlo como el segundo de los tres grandes conglomerados chilenos -por cantidad y tamaño de empresas controladas-, tras el Grupo Edwards<sup>8</sup>, en tanto participa en 26 sociedades y ejerce el control mayoritario en 17 de ellas. Su alcance llega a diferentes sectores de la economía, incluyendo el financiero –especialmente aseguradoras-, comercial, agrícola y fundamentalmente el forestal.

Ahora bien, a pesar de esta diversidad, su principal activo siguió siendo la CMPC, de la que Matte Ossa ya era controlador del 25% al promediar la década. Desde un primer momento, esta empresa había desarrollado un sustantivo proceso de crecimiento, tanto en el sector forestal como en la industria del papel. Aquello se reflejaba en sus plantaciones de pino radiata en la VIII Región, a través de la adquisición del Fundo Pinares (1940) y al entrar en operación diversas plantas de papel (Valdivia en 1951 y Bio-Bío en 1957); además de ponerse en marcha, en 1959, la primera unidad de celulosa en Chile<sup>9</sup>.

La importancia estratégica de este activo y su posición dominante en el sector, explica la enconada resistencia del grupo a la estatización pretendida por el gobierno de la Unidad Popular. La CMPC se transforma en el símbolo de la resistencia del sector privado y los grandes capitales, a la política de incorporación de empresas al Área de Propiedad Social<sup>10</sup>. Tras la defensa de este enclave monopólico, proceso calificado por *El Mercurio* como “una de las batallas más fuertes realizada por privados para mantener la libertad de prensa e información en el país”<sup>11</sup>, el proceso de crecimiento del grupo tiene un primer revés: si bien

---

<sup>6</sup> *Op. Cit.*, 2.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Dahse, F. (1979). *Mapa de la extrema riqueza. Los grupos económicos y el proceso de concentración de capitales*. Santiago: Editorial Aconcagua.

<sup>9</sup> *Op. Cit.*, 2.

<sup>10</sup> Fazio, H. (1997). *Mapa actual de la extrema riqueza en Chile*. Santiago: Lom Ediciones.

<sup>11</sup> El Mercurio. (2001, 10 de noviembre). Papelera. A 30 años del intento de estatización: La batalla por el papel. *El Mercurio*. Recuperado de: <http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={cf53e919-9989-4b2a-9f8a-714c45ebbabb}>

la Papelera no logra ser expropiada, enfrenta una importante merma de recursos. Junto con ello, el Grupo Matte pierde el Banco Sudamericano, Codina y Cemento Melón<sup>12</sup>. Esta última -de la que Matte Ossa era presidente ejecutivo-, habrá de ser pagada por el gobierno con otros bienes que le permitieron al grupo hacerse con el control de Minera Valparaíso, hoy mecanismo a través del cual los Matte ejercen su propiedad sobre Colbún y otros intereses en el área portuaria e inmobiliaria.

*El que (se) guarda siempre tiene*

Una vez en dictadura, hacia 1978 el patrimonio del grupo asciende a US\$ 360 millones de la época, situándose en el tercer lugar dentro de los grupos económicos, ahora detrás del grupo Cruzat-Larraín y del conformado al alero del Banco Hipotecario de Crédito (BHC)<sup>13</sup>. En este sentido, la importancia de los Matte radica no tanto en la cantidad de empresas que controlan, sino en el patrimonio que ellas representan en conjunto<sup>14</sup>. Además de este rasgo, otro de los factores que explica su capacidad de sobrevivencia es una política de bajo endeudamiento. Al comparar los datos sobre la deuda de los tres principales grupos económicos, se observa que sumando las deudas externa y con el sistema financiero, la de los Matte se acerca a los US\$ 28 millones, representando un 8% del patrimonio de dicho grupo, muy por debajo de los niveles de endeudamiento de los grupos BHC y Cruzat-Larraín<sup>15</sup>.

Este endeudamiento excesivo de sus rivales sería la principal causa para su colapso al producirse la crisis económica de comienzos de los ochenta. Mientras tanto, en este período el Grupo Matte aumenta su participación en sociedades, de 26 a 45, adquiriendo el control en 35 de ellas. Logran el control mayoritario de Volcán y Pizarreño, y adquieren Puerto Lirquén. Pero sus dos jugadas más relevantes son, por una parte, la creación del Banco Industrial y de Comercio Exterior, en tanto a la fecha era el único grupo económico sin un ancla financiera. Y, por otra, el nuevo aumento de su participación en la Papelera, que les permitió ejercer un control efectivo e ésta, con el 55% de las acciones. Y es que hacia finales de los setenta, la Papelera es la segunda empresa privada más grande del país y la única del grupo dentro de las 30 mayores empresas privadas chilenas, explicando prácticamente la mitad del patrimonio total del grupo<sup>16</sup>. A estas alturas, sin embargo, su representante en la mesa directiva no es Matte Ossa, sino que el mayor de sus hijos varones, Eliodoro Matte Larraín.

---

<sup>12</sup> *Op. Cit.*, 6.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> *Op. Cit.*, 6.

<sup>16</sup> *Ibid.*

Si bien no se trata del grupo empresarial más favorecido con las privatizaciones ni con la liquidación de empresas tras la crisis de 1981-82, existen elementos para sostener que la expansión del Grupo Matte se realiza fundamentalmente a partir del concurso del Estado. En primer lugar, el grupo se beneficia de la reprivatización de INFORSA, la cual adquiere en 1986 por medio de una resolución de la Comisión Antimonopolio de la época. Esta se fundó bajo el argumento de que “no es determinante para la libre competencia que la propiedad de las empresas esté en una o varias manos, sino que interesa el comportamiento que observen en el mercado”<sup>17</sup>, ayudando a consolidar con esto a la CMPC en el mercado local de la producción forestal y de papel.

Por otra parte, la expansión de la industria forestal, clave en el desarrollo de la Papelera, se establece como un importante nicho de mercado tras la reestructuración que inicia la dictadura. Esto, porque se genera un proceso de reapropiación de tierras entregadas a campesinos y comunidades mapuche, y además se reorganizan los usos de suelo, en tanto son asignadas a la producción forestal importantes extensiones de terreno consideradas poco productivas para fines agrícolas. Junto con ello, el Estado apuesta a la consolidación del sector forestal como eje del desarrollo exportador, para lo cual promulga el Decreto Ley 701 de 1974, que, entre otras cosas, estableció un subsidio de hasta un 75% del costo de la plantación, junto a exenciones tributarias para las empresas que se dedicaran a la producción forestal<sup>18</sup>.

#### *De pie junto al capital extranjero*

A principios de los noventa, los Matte han visto derrumbarse dos veces a los grupos económicos dominantes, mientras ellos conservan y expanden su posición en la economía nacional. Lo sucedido con los grupos Edwards y BHC en los setenta, ocurrió de igual forma con los grupos Cruzat-Larraín y Vial, durante los ochenta. En contrapartida, el grupo Matte logra sortear la crisis sin mayores sobresaltos, lo que queda demostrado en el hecho de que el banco BICE se transforma en una de las pocas instituciones bancarias que registra utilidades en este período<sup>19</sup>.

Durante esta década también, los Matte comienzan alianzas con el capital transnacional e inician un proceso de expansión regional en sus distintas ramas de negocios. En estas se incluyen su comercialización de productos higiénicos junto a *Procter & Gamble*, el vínculo que establecen con *Simpson Paper* para formar Celulosa del Pacífico y, por último, la operación conjunta que realiza con otros capitales para adquirir Forestal Santa Fé, que viene a aumentar significativamente su capacidad de producción de celulosa.

---

<sup>17</sup> Citado en Fazio, H. (1997), *Op. Cit.*, 7, pp. 182.

<sup>18</sup> OIT (2012, diciembre). *El Trabajo Decente en la Industria Forestal en Chile*. Santiago: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_206093.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_206093.pdf)

<sup>19</sup> *Op. Cit.*, 7.

Adicionalmente, el grupo realiza tres movimientos expansivos de gran importancia. En primer lugar, en 1994 constituye junto a la familia Rothschild el holding Bicecorp, que centraliza sus actividades financieras, y le permite incursionar además en seguros, factoring y leasing. Por otro lado, CMPC en 1995 se transforma en un holding del cual se desprenden 5 filiales: Celulosa, Forestal, Papeles, Tissue y productos sanitarios y Productos de papel. En el segmento del tissue, cuenta con plantas en Chile, Argentina y Uruguay, representando este concepto un 47% de las ventas totales del holding. Finalmente, en 1996 el grupo logra consolidar su participación en el sector energético, esta vez con el generoso auspicio del gobierno de Eduardo Frei, que privatiza la Central Colbún Machicura, en favor del consorcio formado por Tractebel (Bélgica) y el Grupo Matte, que queda con el 40% de la propiedad. El control de la central se cedió en primera instancia por un pago al contado de US\$ 136 millones (considerando que la inversión inicial fue de US\$ 1200 millones), lo que representó el 40% del valor total de la operación y la adquisición del 37,5% de las acciones. Respecto del valor restante, se acordó el pago por la vía de un crédito a tasa inferior a la de mercado, y pese a que dicho consorcio se encontraba en minoría en cuanto a su participación, se le entregó el control y administración de la empresa de inmediato. Ello implicó, además, que una parte importante del saldo adeudado fuese pagado con cargo a las utilidades de la propia generadora<sup>20</sup>.

## **2. Renovación de la estructura de propiedad e internacionalización medida**

En los años recientes, los Matte han conservado un lugar de privilegio entre las fortunas de los grupos económicos chilenos, en donde la segunda generación, conformada por Patricia, Eliodoro y Bernardo Matte Larraín heredan plenamente lo construido por su padre, al fallecer este en el año 2000<sup>21</sup>. Pero, ¿cómo se organiza su estructura de propiedad y control? Las memorias de sus empresas muestran que la propiedad es manejada a través de un conjunto de sociedades de inversión, en las que cada integrante tiene distintos porcentajes de participación<sup>22</sup>. Aquellas sociedades sustentan, además, la propiedad sobre sus activos más importantes: Empresas CMPC, de la que se derivan 55 sociedades (52 subsidiarias y 3 asociadas, entre ellas las mencionadas 5 ramas más importantes de la empresa); el holding Bicecorp, del que se desprenden 24 sociedades que agrupan las actividades financieras del grupo; Minera Valparaíso, que integra la propiedad de los segmentos energético (Colbún), portuario e inmobiliario, y sobre Inversiones Almendral, de la cual posee el 30%, y a través de la cual, en conjunto con otros grupos económicos, controla Entel. Muchas de estas son sociedades anónimas cerradas, usuales en las estructuras de empresas familiares, y respecto de las cuales no existe obligación de inscripción en el registro de valores de la SVS, ni obligación de publicación de la memoria

---

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> Una trayectoria reciente de su fortuna en *Op. Cit.*, 1.

<sup>22</sup> Para conocer esos integrantes y porcentajes ver *Op. Cit.*, 1.

anual sin que ella esté mediada por la solicitud de algún accionista. Asimismo, este sistema de gestión es el que les ha permitido un control familiar de los intereses del grupo, que a la vez permite llegar a la propiedad individual<sup>23</sup>. A través de ella, cada uno de los tres controladores del grupo ha integrado a sus hijos, entregándoles porcentajes de participación que extienden esta clase de control. Lo característico entre todos ellos, es que pertenecen por parentesco al Grupo Matte y tienen un acuerdo de actuación conjunta formalizado.

### *Modernizarse en lo de siempre*

Al comenzar los dos mil, los Matte modifican su estrategia, caracterizada por la venta de activos considerados prescindibles, y se concentran en áreas específicas en las que apuestan por un fuerte proceso de internacionalización y competencia global. Ello implicó la venta de su participación en el consorcio con *Procter & Gamble* (Productos Sanitarios S.A), además de reducir su incidencia en el ámbito financiero, concretando la venta de su participación en AFP Summa, Compañía de Seguros El Roble y Compañía de Seguros El Raulí. Todo esto, que implicó la renuncia del Grupo Matte a constituirse en un conglomerado financiero relevante<sup>24</sup>.

En contraposición, los Matte adquieren el 80% restante de la Planta Santa Fe a *Shell* y *Citibank*, y el 50% restante de Celulosa del Pacífico a *Simpson Papers*, con inversiones por US\$ 676 millones. Además de ello, han buscado que de su cadena de producción forestal-industrial surjan productos con mayor valor agregado. Para ello han llevado adelante inversiones para incrementar la capacidad de producción de papel tissue en Argentina, inaugurando una planta en la región del Maule que cuadruplica su capacidad de producción de cartulinas y envases, y poniendo en funcionamiento una planta de productos aislantes fabricados con lana de vidrio. Todas estas inversiones, con el horizonte de competir al menos a escala latinoamericana, cuestión que se ha traducido en un aumento del patrimonio de la CMPC en casi un 50%, entre 1992 y 1999<sup>25</sup>.

En este mismo sentido, el proceso de crecimiento del holding forestal es ascendente, y su proceso de competencia por la producción de celulosa con el Grupo Angelini trasciende las fronteras de la disputa por el mercado chileno, dando cuenta de cómo este mercado progresivamente se torna insuficiente para los grandes grupos económicos. En 2009, CMPC compra al Grupo Aracruz de Brasil la Planta Guaiba por US\$ 1.430 millones, proyectando en 2012 la ampliación de esta con una nueva inversión de US\$ 2.100 millones, que es la más importante en la historia de la empresa. Con aquella inversión, los Matte

---

<sup>23</sup> Para ver la conformación interna de los controladores del Grupo Matte, incluido su porcentaje de participación ver *Op. Cit.*, 1.

<sup>24</sup> Fazio, H. (2000). *La transnacionalización de la economía chilena: mapa de la extrema riqueza al año 2000*. Santiago: Lom Ediciones.

<sup>25</sup> *Ibid.*

hacia 2015 proyectaban una producción de 4,1 millones de toneladas, mientras que Arauco (de Angelini) proyectaba aumentar de 3,2 a 4 millones su producción de celulosa al entrar en operación nuevos proyectos; ambos siguiendo de cerca a la brasileña Fibria, primer productor internacional con más de 5 millones de toneladas anuales<sup>26</sup>.

Otro movimiento relevante es su extensión hacia el ámbito de las comunicaciones, por medio de la adquisición de cerca de un 30% de Inversiones Almendral, a través de la cual controla con un conjunto de grupos económicos el 54,76% de Entel. Aunque en el sector energético han tenido su mayor revés en el último tiempo, debido a que la puesta en marcha del Proyecto Hidroaysén -llevada adelante en partes iguales entre Colbún y Endesa-, sufrió sucesivas derrotas políticas, partiendo por las masivas movilizaciones sociales de rechazo durante el 2011, y avanzando hasta el enfrentamiento directo con las autoridades del gobierno de Sebastián Piñera, reclamando debilidad por la falta de conducción del problema energético. Las últimas estocadas al proyecto vinieron de la revocación de su Resolución de Calificación Ambiental, en junio de 2014<sup>27</sup>, y de la posterior denegación de derechos de agua por parte de la DGA<sup>28</sup>. No obstante, a principios de junio de este año, Colbún ha anunciado nuevas inversiones por más de US\$ 1.000 millones para el desarrollo del complejo Guaiquivilo Melado, en la cuenca del Maule, y que aportaría una capacidad instalada de 420 MW<sup>29</sup>.

### **3. Los Matte en la política y la cultura**

Pero más allá de su capacidad económica y su fortuna, el poder de los Matte en la sociedad chilena se sostiene sobre cimientos que sobrepasan sus inversiones e inclusive a sus aportes a campañas políticas, de los que no pueden ser excluidos, a pesar de casi no enfrentar un

---

<sup>26</sup> La Tercera (2012, 7 de diciembre). CMPC será 2° productor mundial de celulosa tras ampliar planta en Brasil. *La Tercera*. Recuperado de <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2012/12/655-497304-9-cmpc-sera-2-productor-mundial-de-celulosa-tras-ampliar-planta-en-brasil.shtml>

<sup>27</sup> El Mercurio (2014, 10 de junio). Comité de Ministros rechaza proyecto Hidroaysén aunque empresa podrá apelar. *El Mercurio*. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/06/10/664572/comite-de-ministros-rechaza-proyecto-hidroaysen.html>

<sup>28</sup> El Mercurio (2015, 22 de enero). Gobierno deniega derechos de agua a HidroAysén y pone lápida al proyecto. *El Mercurio*. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/01/22/700315/gobierno-deniega-derechos-de-agua-a-hidroaysen-y-pone-lapida-al-proyecto.html>

<sup>29</sup> Diario Financiero (2015, 2 de junio). Colbún da el vamos a su mayor proyecto hidroeléctrico en Chile tras HidroAysén. *Diario Financiero*. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/empresas/energia/colbun-da-el-vamos-a-su-mayor-proyecto-hidroelectrico-en-chile-tras-hidroaysen/2015-06-01/214754.html>

juicio público a diferencia del resto de los grandes grupos empresariales<sup>30</sup>. De allí que sin dejar de destacar hitos relevantes, convenga analizar su actuación en los años recientes -y en la coyuntura misma- desde una óptica que obligue a mirar no solo el ámbito económico y político, sino sobre todo el cultural e ideológico. Y es que bajo la legitimidad democrática, los Matte han actuado como articuladores del poder, cumpliendo un papel clave en el estado actual de colonización empresarial de la política. Además, han tratado de profundizar un proyecto ideológico de larga data en su familia.

### *Un punto de inflexión en la transición*

Aunque Eliodoro Matte Larraín ejerce como Presidente del Directorio, basta una rápida mirada a la estructura organizacional del Centro de Estudios Públicos (CEP) para notar la presencia de representantes de las más connotadas familias empresariales, dirigentes y ex dirigentes políticos, sobre todo de la derecha –varios asociados a la dictadura-, y lo más granado de la intelectualidad liberal y conservadora del país. Esa tendencia no ha impedido que el CEP instituya en torno suyo un aura de imparcialidad, edificada sobre la base del carácter premonitorio que el sistema político le otorgó a su encuesta semestral.

El logro de esa legitimidad fue posible solo al hegemonizar el espacio intelectual que acompaña a las decisiones políticas en Chile. Con Arturo Fontaine a la cabeza, el CEP pasó de ser un férreo defensor de la obra de la dictadura, a una suerte de espacio de diálogo “neutral y técnico”, desde donde el gran empresariado, y especialmente los grupos Matte y Edwards, han tenido la oportunidad de interactuar con el poder político sin necesidad de asumir cargos en las organizaciones gremiales<sup>31</sup>. Llegada la democracia, la Concertación mantuvo como uno de sus objetivos políticos la generación de un frente con el empresariado, que le proveyera gobernabilidad y dinamizara la economía. Sin embargo, durante su primera década en el poder, habría de encontrar más desencuentros que afinidades ante la elite económica más ideologizada del continente, que abiertamente desconfiaba del Estado y la política<sup>32</sup>.

Pero el escenario cambia en el gobierno de Ricardo Lagos, incluso tras dificultades iniciales. La presión de los gremios ante el temor, real u oportunista, de un nuevo Presidente socialista luego de Salvador Allende, fueron acalladas rápidamente por el giro

---

<sup>30</sup> Recientemente, se dieron a conocer las 1.123 empresas que financiaron la política entre los años 2004 y 2014. Entre ellas, 33 ligadas al Grupo Matte, en donde CMPC destaca por sus cuantiosos aportes a la política. Ver Matamala, D. (2015, 23 de abril). La lista completa: la verdad sobre las 1.123 empresas que financian la política en Chile. *Ciper*. Recuperado de: <http://ciperchile.cl/2015/04/23/la-lista-completa-la-verdad-sobre-las-1-123-empresas-que-financian-la-politica-en-chile/>

<sup>31</sup> Arias, H. y Ramírez, P. (2006, 27 de agosto). La trenza de poder en el CEP. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.cl/noticias/reportaje/la-trenza-de-poder-en-el-cep/2006-08-26/205439.html>

<sup>32</sup> Arriagada, G. (2004). *Los empresarios y la política*. Santiago: LOM ediciones.

que comienza a dar el nuevo Presidente. Inaugura aquello con su asistencia a los salones del CEP para reunirse con el empresariado, a cuatro días de asumir el cargo<sup>33</sup>. La imagen de hacerse acompañar por el futuro gabinete económico y quedarse durante toda la larga reunión, marcó distancia con Aylwin y Frei, quienes habían desistido de sendas invitaciones hechas por el CEP, prefiriendo enviar a sus ministros técnicos como representantes. Lagos, por su parte, no solo mostraba deferencia, sino que debatía sobre temas sectoriales y de interés nacional que ocuparían su agenda de gobierno. A su lado, comenzaban a estrechar vínculos con los equipos técnicos del CEP Álvaro García, ministro Secretario General de la Presidencia; Nicolás Eyzaguirre, ministro de Hacienda; y José de Gregorio, titular de Economía.

Luego de una segunda visita en 2001, para tranquilizar la inquietud empresarial ante posibles cambios en el ámbito laboral, es en 2003 cuando definitivamente se fija un punto de inflexión. Este llega en junio, con la promulgación en el CEP de una “agenda corta” de modernización del Estado, con la cual el Ejecutivo y el sistema político en conjunto buscaban poner atajo a los escándalos de corrupción vinculados al caso MOP-Gate. La oposición –liderada por Pablo Longueira- y el oficialismo –encabezado por el ministro del Interior, José Miguel Insulza-, llegaban a un acuerdo político en el que las propuestas de los investigadores del CEP eran predominantes. Las reuniones periódicas entre las tecnocracias concertacionistas y los técnicos del CEP comenzaban a dar frutos, demostrando que aquella reunión no solo constituía el cierre elitario para una crisis en potencia, sino que la consolidación de un lazo que permitiría legitimar, bajo la estricta vigilancia del empresariado, una serie de decisiones “técnicas” que han afectado la vida de los chilenos.

La actuación del CEP –así como de otros centros de pensamiento- ha buscado ser asociada a una visión neutral y aséptica de los asuntos públicos, independiente de intereses políticos y económicos. Esa aura de “cientificismo”, que se remonta a las campañas mediáticas que los equipos económicos y de planificación social de la dictadura realizaron desde mediados de los setenta<sup>34</sup>, se consolida fuertemente con alianzas como ésta. Tanto así, que la incidencia política de propuestas que parecen incidir tangencialmente -pero que en el caso del CEP tiene sello empresarial-, y que se disfrazan de acuerdos y resoluciones “técnicas”, en el caso del gobierno de Ricardo Lagos se torna evidente: bajo mano empresarial, se promulgaron las leyes de mercado de capitales I y II –esta última definitivamente en el primer gobierno de Michelle Bachelet- y la *Agenda Pro Crecimiento*, todas iniciativas gestadas sobre la base de propuestas presentadas por la Sofofa.

---

<sup>33</sup> El Mercurio. (2006, 24 de agosto). Presidenta Bachelet sigue pasos de Lagos con empresarios en el CEP. *El Mercurio*. Recuperado de: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2006/08/24/229153/presidenta-bachelet-sigue-pasos-de-lagos-con-empresarios-en-el-cep.html>

<sup>34</sup> Gárate, M. (2013). La pedagogía monetarista. Difusión y debate de las nuevas ideas económicas en la revista Hoy, 1975-1979. En J. Ossandón y E. Tironi, *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*. Santiago: Ediciones UDP, pp. 109-134.

Con todo, aquello no habría sucedido sin un ajuste al interior del propio empresariado. Los vaivenes de la economía y la propia legitimidad alcanzada por la Concertación en el gobierno, llevan a los gremios empresariales a reconocer la inoperancia de una posición absolutamente contraria al gobierno. Si el objetivo es defender los pilares del modelo económico de la dictadura, se hace necesario poder negociar con quienes conducen un Estado que se necesita para superar el estancamiento y reanimar la acumulación afectada hacia fines de los noventa. En esa línea, algunos de sus miembros más jóvenes impulsaron un relevo en las dirigencias, con el fin de adaptarse a los nuevos dilemas<sup>35</sup>. Entre los símbolos de esa pléyade, destacó Juan Claro, a la sazón, representante de la Sofofa desde 2001, tras ganar las elecciones a un dirigente industrial más cercano a una línea política tradicional como Hermann von Mühlenbrock. Es esa la Sofofa que permite un acercamiento con el gobierno, el cual logra finalmente la legitimidad empresarial que venía buscando desde el comienzo. Lo que partía como un gesto de Lagos ante el miedo patronal, se transforma progresivamente en un vínculo entre política y empresariado que, como ya se vislumbra en ese momento, excederá los meros aportes a campañas políticas<sup>36</sup>.

Se instala una forma de gobernar, que obtiene sus límites no de la ciudadanía sino de grupos particulares que fuerzan una cierta orientación del Estado, sobre todo a través del visado de los proyectos de ley que ingresan al Congreso. Los equipos económicos –y especialmente los ministros de Hacienda- juegan un papel central: se transforman en mediadores entre el interés empresarial y el gobierno. A su vez, el vínculo con los equipos técnicos de los centros de pensamiento empresarial, funciona tanto para llenar de contenido esas propuestas como para legitimarlas ante la gran empresa y propia ciudadanía, la cual acepta como verdades científicas –y neutras- decisiones que tienen consecuencias políticas reales en sus vidas. Así, si Nicolás Eyzaguirre mantiene contacto permanente y reservado con los investigadores del CEP -y abre nexos similares con otros centros opositores- para “testear” los proyectos de ley, Andrés Velasco apelará a la legitimidad “técnica” de estos espacios para, por ejemplo, limitar a un dígito el alza del gasto fiscal, alejando cada vez más la posibilidad de retomar derechos sociales universales<sup>37</sup>.

Ahora bien, la hegemonía del CEP fue puesta en duda en el último tiempo, paradójicamente por la derecha. Los resultados de la Encuesta CEP que coincidían con el inicio de la última campaña presidencial –dando amplia ventaja a Michelle Bachelet, incluso con posibilidades de ganar en primera vuelta- fueron rechazados por Joaquín Lavín, generalísimo de la

---

<sup>35</sup> Campero, G. (2003). La relación entre el Gobierno y los grupos de presión: El proceso de la acción de bloques a la acción segmentada. *Revista de Ciencia Política* (23), pp. 159-176.

<sup>36</sup> Acá se profundiza el tráfico entre el mundo público y privado de personeros de gobierno, quienes pasan, en muchos casos, de participar en directorios de empresas a ejercer como representantes de éstas.

<sup>37</sup> *Op. Cit.*, 1.

campaña de Evelyn Matthei<sup>38</sup>. El incidente, aunque pareció una defensa desesperada ante un triunfo inminente de sus rivales, se produjo en medio de una tensa situación al interior del propio *think tank*, que había sufrido la inesperada salida de su histórico director. La estocada de Lavín aprovechaba esa debilidad, y de paso se mostraba como síntoma de disgusto ante un empresariado volcado la candidatura concertacionista. De todos modos, un nuevo golpe a la legitimidad de la encuesta se lo propinarían sus mismos responsables - ahora con Harald Beyer a la cabeza al incluirse preguntas tendenciosas sobre el debate educacional, en medio del ánimo reformista que balbuceaba el gobierno el pasado año.

Pero si la encuesta está dañada, el CEP no lo está del todo. Hace pocas semanas, en una exclusiva reunión el centro lanzó un libro que recoge las propuestas de 30 académicos y profesionales del Derecho, para una eventual reforma constitucional. Como si no pasara el tiempo, los presentadores fueron Enrique Barros y Ricardo Lagos, el mismo que pasó intempestivamente a liderar esta discusión con el apoyo de expertos en el tema. Y es que el anuncio mediático de Bachelet ha llevado transversalmente a las fuerzas políticas a poner en ruedo a sus equipos de constitucionalistas. Los miembros y financistas del CEP, con los Matte encabezando, parecen querer participar, sobre todo si pueden liderar el proceso.

#### *Entre el “método Matte” y la devoción por la pobreza*

Patricia Matte se encarga de dirigir un proyecto ideológico enraizado en la educación chilena, que aunque tiene dos caras, da cuenta de una visión estratégica del poder que excede lo meramente económico. Por una parte, es la presidenta de la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP), constituida por una red de 17 colegios particulares subvencionados y sin fines de lucro, que tienen a su haber la educación de más de 18 mil estudiantes, según cifras de la propia institución<sup>39</sup>. Las “escuelas Matte” son reconocidas por sus resultados académicos y por abocarse a los sectores más pobres de Santiago, conformando una historia más que centenaria, en la que generaciones de niños chilenos se han formado al alero del método de lectoescritura que el tío bisabuelo de la familia, Claudio Matte, creara en 1884. Por otro lado, también es la encargada de la Fundación Los Nogales, entidad sostenedora del colegio del mismo nombre emplazado en la comuna de Puente Alto, que defiende un proyecto educativo religioso, con reminiscencias del discurso confesional de la elite económica chilena, al que adhieren Patricia y Eliodoro Matte.

Los objetivos generales de ambas iniciativas son los mismos: atender a los más pobres y buscar nuevas y mejores metodologías de enseñanza que aporten al sistema educacional chileno. Pero sólo la SIP ha apostado por replicar sus metodologías por fuera de las

---

<sup>38</sup> La Tercera. (2013, 29 de agosto). Comando de Matthei asegura que cifras de encuesta CEP “tienen cero validez”. *La Tercera*. Recuperado de: <http://www.latercera.com/noticia/politica/2013/08/674-540093-9-comando-de-matthei-asegura-que-cifras-de-encuesta-cep-tienen-cero-validez-porque.shtml>

<sup>39</sup> SIP. (2015). Proyecto educativo Red de Colegios SIP. Recuperado de: <http://www.sip.cl/NSIP/wp-content/uploads/2012/09/PEI-Definitivo-26.pdf>

“escuelas Matte” y ha ido consiguiéndolo gracias a los incentivos de las políticas educativas neoliberales. En efecto, dentro de la desprofesionalización a que se han visto expuestos los profesores desde los años ochenta, destaca su pérdida de la tuición profesional y ética sobre los contenidos y la forma de realizar las clases, los cuales han sido traspasados progresivamente a los sostenedores de las escuelas<sup>40</sup>. Como un modo de consolidar esto, la Ley de Subvención Escolar Preferencial incluye un subsidio escolar para niños vulnerables, que ha alentado a los colegios a contratar asesorías que los ayuden a mejorar la calidad de su enseñanza, en tanto se torna requisito para recibir las subvenciones estatales. Tales Asesorías Técnicas Educativas (ATE) han dado forma a un nuevo negocio que, sin embargo, los Matte no han usado como tal, sino como vehículo para difundir su modelo.

Esto lo han hecho a través de Aptus Chile, corporación sin fines de lucro que transfiere sus productos y metodologías pedagógicas y de gestión educativa, y que nace de la alianza entre la SIP y la Fundación Reinaldo Solari –de la familia controladora del Grupo Falabella/Sodimac. De modo extraordinariamente agudo, esta organización, que para los Solari es parte de su responsabilidad empresarial y para los Matte parte de su proyecto histórico, ha logrado introducir sus productos valiéndose del abandono del Estado y de la Concertación a la formación y fortalecimiento docente. La pérdida de tuición sobre el aprendizaje y la falta de tiempo para preparar las clases, ha obligado a los profesores (con el apoyo de sus sostenedores) a consumir este tipo de paquetes pedagógicos, que incluyen planificaciones de asignaturas, pruebas y evaluaciones, además de otros materiales necesarios para realizar su labor<sup>41</sup>. Sin embargo, al no estar orientada al lucro, esta ATE tiene como objetivo central la expansión de una visión y contenidos educativos particulares. De alguna manera, al igual que las universidades de la elite, en su afán educativo predomina lo ideológico antes que lo lucrativo<sup>42</sup>, con la salvedad, en este caso, de dirigirse a sectores diferentes, generalmente del mundo popular.

La cara confesional del proyecto ideológico la proveen los principios esbozados en el modelo educacional del Colegio Los Nogales. En él, se repiten nociones como “el amor por la excelencia, el trabajo bien hecho, la disciplina y el orden”<sup>43</sup>, además de una concepción del ser humano como expresión terrenal de Dios. Aquello que podría encontrarse en cualquier proyecto educativo privado, adquiere sentido al cotejarse con la afiliación

---

<sup>40</sup> Nodo XXI. (2015). Elementos de continuidad y cambio en el proyecto de ley que crea el desarrollo profesional docente. *Fundación Nodo XXI*. Recuperado de: [http://www.nodoxi.cl/wp-content/uploads/REFORMA\\_DOCENTE\\_FINAL.pdf](http://www.nodoxi.cl/wp-content/uploads/REFORMA_DOCENTE_FINAL.pdf)

<sup>41</sup>Qué Pasa. (2009, 8 de mayo). Matte + Solari = Aptus. *Qué pasa*. Recuperado de: <http://www.jec.cl/articulos/?p=5226>. Se proyectaba para 2014 impactar a alrededor de 65 mil alumnos en todo Chile con estas metodologías.

<sup>42</sup> Orellana, V. y Guajardo, F. (2014, junio). Los intereses privados en la educación chilena: entre el afán lucrativo y el ideológico. *Cuadernos de Coyuntura* (3), pp. 31-41.

<sup>43</sup> Colegio Los Nogales. (2015). Proyecto educativo Los Nogales. Recuperado de: <http://www.colegiolosnogales.cl/wp-content/uploads/2014/03/ProyectoEducativo24648.pdf>

confesional de algunos miembros del Grupo Matte y con el proceso de reapropiación del catolicismo que la elite económica chilena ha experimentado. Cuando en los sesenta la Iglesia se quiebra cultural y políticamente por la cercanía de algunas de sus facciones con proyectos políticos progresistas, muchas familias comienzan a “refugiarse” en agrupaciones ultraconservadoras como el Opus Dei o los Legionarios de Cristo, que desde la dictadura en adelante cambian a su favor el mapa de correlaciones de fuerza al interior de la Iglesia. Lo logran vinculando en su mensaje los axiomas del libre mercado con valores como el orden, la voluntad y el autocontrol, además de una especial devoción por la familia y el trabajo. Pero sobre todo, lo hacen transformando la acumulación de riquezas en una consecuencia no negativa ante los ojos de Dios<sup>44</sup>.

Tanto Patricia como Eliodoro Matte adhieren a esta cosmovisión<sup>45</sup> -sobre todo por su vínculo con los Legionarios de Cristo<sup>46</sup>- en torno a la cual ha surgido un proyecto como Los Nogales, siguiendo la tendencia al trabajo social doctrinario que, valiéndose de la libertad de enseñanza, han desarrollado congregaciones y personas ligadas a la religiosidad elitaria en los sectores populares<sup>47</sup>.

Ahora bien, la doble dimensión del proyecto ideológico de los Matte, coincide con la trayectoria reciente de la educación chilena y con la incidencia que ellos mismos han ejercido. Como socióloga, Patricia Matte trabajó en el departamento de estudios de Odeplan, aportando en la construcción del modelo de política social focalizada que predomina hasta hoy. Allí la clave es el reemplazo de los derechos sociales universales por políticas focalizadas, dirigidas a “los más pobres”. Esta visión subsidiaria, que traspasa a instituciones privadas tareas cumplidas por el Estado, da luz verde a la difusión de su propio proyecto educativo, ya sea en su variante más laica y tradicional -la SIP-, centrada en el ascenso social individual, o en su versión religiosa -Los Nogales-, anidada a un conjunto de iniciativas elitarias que buscan reproducir una cosmovisión particular en el mundo popular. En ese sentido, la parte interesada participa en la imposición de los propios términos de la discusión educacional, pero valorizando esa influencia en un proyecto ideológico de más largo alcance. Por tanto, al proveer los colegios particulares subvencionados la llave para introducir la libertad de enseñanza en el mundo popular, se

---

<sup>44</sup> Thumala, M. (2007). *Riqueza y Piedad. El catolicismo de la elite económica chilena*. Argentina: Random House Mondadori.

<sup>45</sup> La misma que los llevó a participar en la defensa de los sacerdotes O'Reilly y Karadima

<sup>46</sup> La Nación. (2006, 19 de mayo). Chile, el laboratorio de los Legionarios de Cristo. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.cl/chile-el-laboratorio-de-los-legionarios-de-cristo/noticias/2006-05-19/225432.html>

<sup>47</sup> Paz, M. (2006, 4 de junio). La sagrada enseñanza. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.cl/noticias/reportaje/la-sagrada-ensenanza/2006-06-03/203350.html>

explica la defensa de Patricia Matte al lucro en educación<sup>48</sup>, no porque lo ejerza, sino porque sostiene la existencia del tipo de colegio que le permite conquistar espacio en aquel sector social.

### *HidroAysén y Máximo Pacheco Matte*

Como ya se ha dicho, la idea original del proyecto HidroAysén derivó en un rechazo no sólo sancionado por la justicia y la opinión pública, sino que por el propio Colbún, que ya en 2012 informaba la suspensión de sus estudios de transmisión, alegando la inexistencia de una política energética. Aquello significó traspasar a la autoridad la presión sobre el futuro del proyecto, dando cuenta del lugar que esta empresa ocupa en la alianza con Endesa, si se acepta lo que defiende el *Movimiento Patagonia Sin Represas*. Para ellos, al no carecer la italiana Enel –dueña de esta compañía- ni de expertise, dinero o patrimonio para llevar a cabo el proyecto, habrían buscado en los Matte la influencia que ejercen en el ámbito energético chileno<sup>49</sup>. Esta influencia, sin embargo, ha sido usada en el último tiempo para remarcar la importancia de construir una línea de transmisión que inyecte energía al Sistema Interconectado Central (SIC), antes que para defender al propio Hidroaysén. Bernardo Larraín Matte –presidente de Colbún y miembro de la tercera generación- ha señalado como prioritaria una nueva política energética que apunte a un gran proyecto energético integrado<sup>50</sup>. Siendo el principal anhelo del empresariado la disminución de los costos energéticos para reimpulsar un nuevo ciclo de acumulación, se torna fundamental hacerse parte de la Agenda Energética impulsada por el gobierno, que ha puesto a la introducción de regulación y competencia en el mercado, como sus puntos principales<sup>51</sup>.

En ese escenario adquiere relevancia la figura del ministro de Energía, Máximo Pacheco Matte, aun cuando este haya vetado el proyecto Hidroaysén y, más aún, haya manifestado públicamente su apoyo al proyecto Alto Maipo, que beneficia a la competencia de Colbún,

---

<sup>48</sup> Muñoz, D. (2014, 3 de diciembre). Pdta. SIP: “Es increíble que ahora se proponga que sostenedores pequeños puedan seguir teniendo fines de lucro”. *La Tercera*. Recuperado de: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/12/680-607140-9-pdta-sociedad-de-instruccion-primaria-es-increible-que-ahora-se-proponga-que.shtml>

<sup>49</sup> Segura, P. (2011, 21 de mayo). Los Matte y su amor por Hidroaysén. *The Clinic*. Recuperado de: <http://www.theclinic.cl/2011/05/21/los-matte-y-su-amor-por-hidroaysen/>

<sup>50</sup> Ibarra, V. (2012, 3 de junio). Hidroaysén en coma: Endesa se pliega a decisión del grupo Matte. *El Mercurio*. Recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=97076>

<sup>51</sup> Nodo XXI (2014, Invierno). Una Agenda Energética para el nuevo ciclo de acumulación empresarial. *Cuadernos de Coyuntura* (4). Recuperado de: [http://www.nodoxi.cl/wp-content/uploads/cuaderno\\_4\\_economia.pdf](http://www.nodoxi.cl/wp-content/uploads/cuaderno_4_economia.pdf)

AES Gener, y al Grupo Luksic<sup>52</sup>. Los lazos de Pacheco con los grupos económicos lo posicionan como un articulador estratégico para destrabar el atasco energético que desvela al gran empresariado. Y en los hechos ya ha dado muestras de su capacidad, primero, rompiendo el oligopolio del mercado generador de electricidad, al impulsar el ingreso de las multinacionales GDF Suez y EDF; y segundo, impulsando la conexión del SIC con el Sistema Interconectado del Norte Grande (SING). De tal suerte, a la espera de qué suceda, los Matte parecen cuadrarse con el sentir de la elite económica, antes que apostar por beneficios propios de corto plazo.

### *La maniobra de Larraín Matte*

Los tropiezos de Hidroaysén y del CEP dan cuenta de una cierta debilidad del Grupo Matte, aunque eso no signifique que sus miembros caigan en el inmovilismo. Esto vale sobre todo para Bernardo Larraín Matte, quien recientemente propuso y apoyó levantar una candidatura alternativa a la de Hermann von Mühlenbrock, en las últimas elecciones de la Sofofa. Junto a empresarios como Alfonso Sweet, Enrique Cueto y otros miembros de tono más liberal dentro de los industriales, apoyó a Andrés Navarro –dueño de Sonda y cercano a la DC y Sebastián Piñera-, defendiendo un discurso autocrítico con los propios empresarios, a los que llamaron a hacerse responsables de su desprestigio reciente<sup>53</sup>, a la vez que ha reposicionar a la Sofofa a la cabeza del debate público. El resultado, sin embargo, fue una clara derrota de Navarro. Las amenazas reformistas del gobierno y la desaceleración económica, parecen haber permitido que la postura dura que von Mühlenbrock ha manifestado frente al gobierno se impusiera.

¿A qué responde esta maniobra? Una interpretación surge al constatar lo que dejó la apuesta de Larraín Matte y Navarro. En primer lugar, significó la vuelta de un miembro del Grupo Matte a la primera línea de la disputa política gremial, que aunque no obtuvo el premio mayor, le permitió ingresar al Consejo General y mantenerse expectante durante la nueva etapa que comienza. Esto coincide con el deterioro de la posición hegemónica del CEP en el debate público, que como se dijo, fue la institución tras la cual los Matte, y buena parte del gran empresariado, se atrincheraron sin necesidad de ensuciarse directamente en el juego político gremial. En segundo lugar, este reagrupamiento contrario a una nueva gestión de von Mühlenbrock da cuenta de una crítica manifiesta a su conducción, sobre todo si se considera la intransigencia que ha mostrado ante el gobierno. De allí que la figura de Navarro no sea casualidad, sobre todo por la estrecha relación que tuvo con la conducción empresarial que dominó a principios de los dos mil. Finalmente, en los

---

<sup>52</sup> Cárcamo, H. (2015, 19 de diciembre). Máximo Pacheco: cómo opera y tranza para avanzar su agenda. *El Mostrador*. Recuperado de: <http://www.elmostradormercados.cl/destacados/maximo-pacheco-el-ministro-que-opera-para-lograr-lo-que-quiere/>

<sup>53</sup> Tapia, P. (2015, 30 de enero). Andrés Navarro y su “plan Sofofa”: “El desprestigio nace de faltas cometidas por los propios empresarios. Debemos dar la cara”. *La Segunda*. Recuperado de: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2015/01/990116/el-desprestigio-nace-de-faltas-cometidas-por-los-propios-empresarios-debemos-dar-la-cara>

argumentos significó volver a la conocida fórmula de la colaboración público-privada para reactivar la economía, buscando aprovechar el “rol regulador del Estado con el emprendimiento y la gestión privada”, y con lo dicho por el propio Ricardo Lagos al constatar la desaceleración económica. Actualmente, no obstante, se ha adornado este discurso con un lenguaje más vinculado a la responsabilidad social de las empresas, el cual el mismo Larraín Matte difunde entre sus pares a través de su cargo de Vicepresidente en Icare y como responsable del *Círculo Empresa y Sociedad*.

Aunque no es posible asegurar que los movimientos de Larraín Matte sean orgánicos del grupo, se acción parece apostar hacia los consensos que necesita el empresariado para comenzar un nuevo ciclo. Bajo esa premisa, la retórica reformista ya agotada del gobierno de Bachelet y el carácter empresarial de su gabinete, debería servir como trampolín para dar un paso hacia adelante en esta materia. Apoyar un acuerdo de proporciones en ámbitos como el energético, es más importante que la reacción desproporcionada a una amenaza que ya no existe. Por tal motivo, von Mühlenbrock –que ya había perdido la elección con Juan Claro en 2001- representa antes la reacción que la proposición y, por tanto, imposibilita un liderazgo empresarial también en términos del debate público, al menos de modo “legítimo” como lo logró la Sofofa durante el Gobierno de Lagos.

#### **4. Rearmándose para encarar una nueva etapa**

A lo largo de su trayectoria histórica, los Matte han hecho prevalecer en su estrategia económica, antes que el control sobre diversos sectores económicos, la consolidación de su participación en la industria forestal. En ella han logrado desarrollar una cadena de producción que abarca diversos procesos, desde la extracción del recurso forestal hasta su procesamiento industrial y posterior transformación en productos, con diversos niveles de agregación de valor. Su posición en la industria ha contado, como ocurre con los demás grupos empresariales, con el concurso del Estado por medio del subsidio a la acumulación privada. Al comienzo, con la dictadura favoreciendo la concentración de la propiedad y poniendo a disposición del grupo subsidios públicos para fortalecer el carácter exportador del sector forestal, que fue una de las medidas para hacer frente al giro sin retorno que la Reforma Agraria había provocado. Luego, gracias a los gobiernos de la Concertación, no solo por no modificar en lo sustancial la institucionalidad que sustenta el poder y la posición dominante de estos conglomerados, sino por propiciar la concentración directamente, tal como sucedió con la privatización de Colbún, de la que el Grupo Matte salió beneficiado.

Por otro lado, los Matte dan continuidad en el plano ideológico y cultural al proyecto de dominación elitario, a partir de diversos dispositivos con los que ejercen influencia social y política. Esto lo hacen en el debate público, ayudando a imponer, desde la dictadura en adelante, los términos bajo los cuales se piensan y operacionalizan cuestiones clave para la vida social y política chilena. Aunque también lo hacen expandiendo un proyecto educativo de larga data en su familia, aprovechando el mismo Estado subsidiario que ayudaron a

construir en su momento. Se genera, por tanto, una simbiosis entre un poder político, cultural y económico, que combinados fortalecen la aún mayor extensión de una variante de formación neoconservadora en importantes sectores de la sociedad. Esta se ve apuntalada no solo por el peso económico de un grupo que logra abrirse paso en el mercado mundial, sino también por un Estado que, en vez de enfrentar aquel proyecto oponiendo el acervo cultural de lo público por la vía de expandir la democracia, pone su poder a disposición del perfeccionamiento de estos procesos de acumulación.

En suma, en el entramado actual de los grupos económicos, el de los Matte es el que cuenta con mecanismos más estables y penetrantes para incidir en términos políticos e ideológicos en la sociedad chilena. Sin embargo, en tiempos en que la derecha política no tiene capacidad de incidencia, su estrecha ligazón con ella lo pone un peldaño por debajo de otros conglomerados que, como los Luksic, logran influir directamente en el gobierno bacheletista, ya sea por el aislamiento con que este opera respecto a los partidos, como por el endémico presidencialismo chileno. Pero la propia crisis del sistema político no asegura que se mantenga tal diferencia de modo inmediato, ante lo cual ya los miembros e instituciones ligadas al Grupo Matte comienzan a movilizarse para liderar la discusión sobre los términos en que emerja una nueva etapa. Allí es necesario centrar la mirada.