

INFORME MENSUAL DE ASESORÍA EXTERNA
Realizado por FUNDACION NODO XXI

AL DIPUTADO GABRIEL BORIC FONT.

CONTRATO (AE N° 11/001/2015)

MARZO 2015.

Caracterización económica y política Grupo Matte

Perfiles de grupos empresariales chilenos

Investigador responsable
Sebastián Caviedes Hamuy

18/06/2015

Resumen

El presente documento indaga en uno de los grupos económicos con más tradición en Chile: el Grupo Matte. Se aborda su formación, desde los inicios de su gran activo económico -la Papelera- hasta su fisionomía actual. Como líneas centrales, se destacan su capacidad para sobrevivir a los múltiples cambios de los sectores dominantes, la trascendencia que tiene el sector forestal e industrial para su acumulación empresarial y la apuesta del grupo por internacionalizarse y entrar a competir globalmente. Finalmente, se aborda la enorme influencia que detentan en la producción cultural e ideológica del país.

Índice

Introducción.....	3
La Papelera y los orígenes del Grupo Matte.....	3
Las estrategias empresariales del Grupo Matte	4
<i>Baja deuda e impulso estatal</i>	5
<i>Sobreviviendo junto al capital transnacional</i>	8
Estructura de propiedad e internacionalización del Grupo Matte	9
<i>Modernizando la Papelera para competir en la región</i>	15
La acción política e ideológica del Grupo Matte.....	20
<i>El CEP, los empresarios y Lagos</i>	20
<i>Las dos caras de su proyecto ideológico en educación</i>	26
<i>El ocaso de HidroAysén y la agenda energética de Máximo Pacheco Matte</i>	29
<i>Bernardo Larraín Matte en la Sofofa</i>	30
Conclusiones.....	33
Bibliografía empleada.....	35

Introducción

En medio de la crisis de legitimidad desatada por la visibilización del vínculo entre el interés empresarial y la política, vale la pena observar la forma en que los principales grupos económicos consolidan su poder e influencia sobre ésta. Tratándose de procesos específicos para cada conglomerado, interesa indagar en el Grupo Matte, por una parte, para comprender las razones que explican su capacidad de sobrevivir en el tiempo y, por otra, por la trascendencia que este apellido tiene para la conformación de los sectores dominantes en el Chile republicano.

De tal suerte, la presente investigación describe la génesis histórica del grupo y su transformación 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.

La Papelera y los orígenes del Grupo Matte

Los Matte son uno de los conglomerados empresariales más poderosos del país, 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 el 12 de marzo de 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. (El Mercurio, 2000).

Al año de su creación, la Papelera alcanzaba una capacidad productiva de 2.200 toneladas anuales, entre papeles, cartones y celulosa a base de paja de trigo en su fábrica de Puente Alto (CMPC, 2015). Hacia 1938, en esta misma planta, se inauguraba la fabricación de papel periódico en Chile (El Mercurio, 2000). Ese mismo año, y tras una serie de turbulencias

económicas, llega a la presidencia de la empresa Jorge Alessandri Rodríguez, el mismo que en 1947 llegaría a ser presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) y que en 1958 obtendría la primera magistratura del país.

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. Alimentando el mito del sueño americano con que se suele envolver a los grandes empresarios, *El Mercurio* (2000) escribió a propósito de su fallecimiento: “contrario a lo que se piensa, si bien Eliodoro Matte Ossa, fallecido a principios de la semana pasada, efectivamente fue el formador del grupo económico que lleva su apellido -y que heredan sus hijos Eliodoro, Bernardo y Patricia- no fue en realidad el fundador de la CMPC, ni tampoco la recibió como herencia de algún familiar, sino que por sus propios medios reunió el dinero para ir adquiriendo poco a poco acciones hasta transformarse en el propietario de más del 50% de ella”.

Se describe a Matte Ossa como una persona con una gran capacidad para detectar aquellas empresas cuyo valor real no coincidía con lo presentado en los balances, cuestión que le permitió comenzar un proceso de adquisición de acciones de diversas compañías. 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 que ya controlaba el 2%, además de otras sociedades como Renta Urbana y Pizarreño (El Mercurio, 2000).

Las estrategias empresariales del Grupo Matte

A inicios de la década del setenta, Matte Ossa logra dar continuidad y extender la influencia de la familia Matte en la sociedad chilena, exhibiendo ahora las características propias de un grupo económico consolidado. El panorama detallado por Dahse (1979) respecto de este escenario, da cuenta de la existencia de 20 grupos económicos, de los cuales 17 son menores y 3 son grandes, en relación a la cantidad y tamaño de empresas que controlan. Dentro de

estos 3 grandes controladores, el Grupo Matte ocupa el segundo lugar detrás del Grupo Edwards. Durante este período, los Matte tienen participación en 26 sociedades y ejercen 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. Algunas de las empresas controladas por este conglomerado son el Banco Sudamericano, Seguros La Minera, Seguros La Previsora, Compañía de Distribución y Comercio, Industrial y Comercial Pacífico Sur, Pizarreño y Volcán.

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 su fundación, y hasta antes del ingreso a la propiedad de Eliodoro, la empresa ya 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 (CMPC, 2015).

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 (Fazio, 1997). Tras la defensa de este enclave monopolístico, proceso calificado por *El Mercurio* (2001) como “una de las batallas más fuertes realizada por privados para mantener la libertad de prensa e información en el país”, el proceso de crecimiento del grupo tiene un primer revés: si bien 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 (Dahse, 1979). 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 Mercurio, 2000).

Baja deuda e impulso estatal

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) (Dahse, 1979). 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 (Dahse, 1979). 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 (Tabla 1), 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 (Dahse, 1979).

Tabla 1: Patrimonio y Deuda de los principales Grupos Económicos a Diciembre 1978.

Grupo	Patrimonio (US\$ MM)	Deuda con el sistema financiero nacional (US\$ MM)	Deuda externa (US\$ MM)	% deuda en relación a su patrimonio
Cruzat-Larraín	1.000	452,31	110,28	56%
BHC	520	205,61	117,99	62%
Matte	360	18,12	9,7	8%

Fuente: Elaboración propia a partir de Dahse (1979).

Este endeudamiento excesivo de sus rivales será 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, fundamentalmente a través de 15 Sociedades de Responsabilidad Limitada. Junto con ello, 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, llegando al control total con un 55% (Dahse, 1979). Un par de años antes, en 1976, Matte Ossa renuncia a la mesa directiva de la empresa y deja en su lugar a su hijo, Eliodoro Matte Larraín.

La Tabla 2 muestra el valor de la Papelera, a esa fecha 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 (Dahse, 1979).

Tabla 2: Presencia del Grupo Matte en las 250 empresas privadas más grandes de Chile a diciembre 1978.

Empresa	Posición en ranking	Patrimonio (US\$ MM)
Cía. Manufacturera de Papeles y Cartones	2°	168,31
Mínera Valparaíso	31°	32,61
Cía. Ind. y Com. Pacífico Sur	38°	27,18
Soc. Ind. Pizarreño	40°	25,63
Renta Urbana Pasaje Matte	42°	24,58
Agrícola y Comercial O'Higgins	58°	17,83
Renta Urbana Pasaje Matte	42°	24,58

Fuente: Elaboración propia a partir de Dahse (1979).

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 Industrias Forestales S.A. (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” (citado en Fazio, 1997: 182), 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 (OIT, 2012).

Sobreviviendo junto al capital transnacional

A principios de los noventa, los Matte ya habían visto derrumbarse dos veces a los grupos económicos dominantes, mientras ellos conservaron y expandieron su posición en la economía nacional. De hecho, a lo sucedido con los grupos Edwards y BHC en los setenta, se agrega lo ocurrido a 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 Industrial y de Crédito Exterior (BICE) se transforma en una de las pocas instituciones bancarias que registra utilidades en este período (Fazio, 1997).

Durante esta década también, los Matte establecen alianzas con el capital transnacional e inician un proceso de expansión sobre América Latina 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 Fe, que viene a aumentar significativamente su capacidad de producción de celulosa.

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\$ 1.200 millones), lo que representó el 40% del valor total de la operación y permitió 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 (Fazio, 1997).

Estructura de propiedad e internacionalización del Grupo Matte

La Tabla 3 resume datos del ranking *Forbes* para algunos de los años recientes. Los Matte han conservado un lugar de privilegio que, como se ha visto, se ha mantenido de manera permanente a lo largo de la historia.

Tabla 3: Fortuna calculada por Forbes para empresarios chilenos (US\$ MM).

Grupo	2010	2011	2013	2014	2015
Luksic	11.000	19.200	17.400	15.500	13.500
Matte	8.100	10.400	11.100	7.500	8.400
Paulmann	5.000	10.500	9.700	4.700	4.400

Fuente: Revista Forbes y notas de prensa de El Mercurio para cada año.

¿Cómo se organiza en la actualidad el Grupo Matte? Con el fallecimiento del fundador del clan en el año 2000, su fortuna pasa a manos de sus hijos Patricia, Eliodoro y Bernardo. En la actualidad, al revisar las memorias de sus empresas, se observa que la propiedad es manejada a partir de un conjunto de sociedades en las que cada integrante tiene distintos porcentajes de participación. En ese proceso complejo e intrincado, sin embargo, la propiedad suele diluirse en un número importante de sociedades. Aun así, utilizando información de la Superintendencia de Valores y Seguros respecto de los 12 accionistas más importantes de

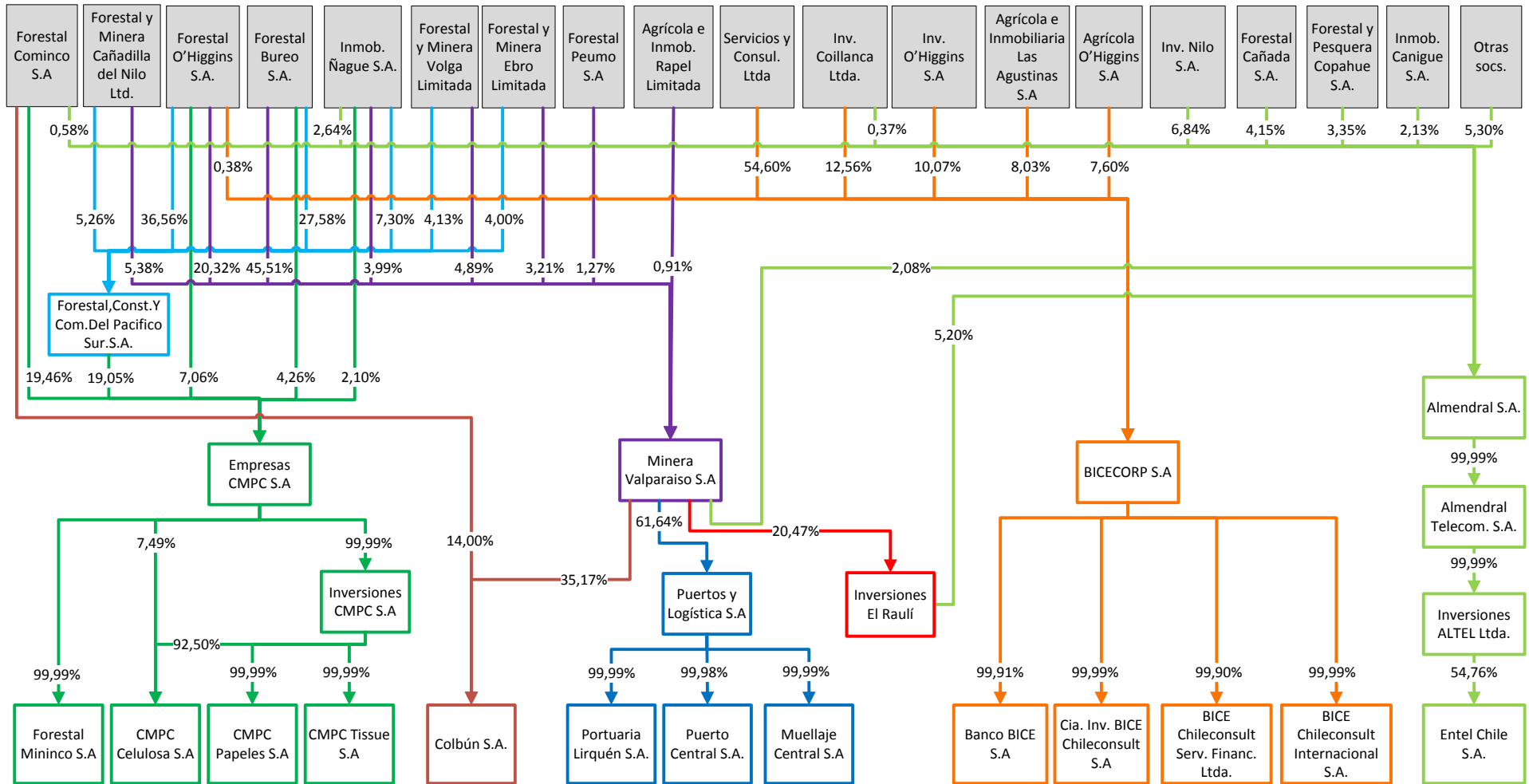
cada *holding*, en el siguiente esquema se agrupan las relaciones de participación más significativas.

Un primer elemento que destaca del esquema es la existencia de un conjunto de sociedades en las que descansa la propiedad final de las empresas. Dentro de estas, las que aparecen con mayor frecuencia son Inversiones Nilo, Inversiones el Raulí, Forestal Cañada, Forestal y Pesquera Copahue, Inmobiliaria Ñague, Inmobiliaria Canigue, Minera Valparaíso, Cominco, Inversiones Orinoco, Viecal, Forestal Cominco, Inversiones Coillanca, Forestal O'Higgins, Forestal Bureo, y Forestal y Minera Cañadilla del Nilo, entre otras.

Muchas de estas sociedades, en lo que constituye el hilo final de trazabilidad de la propiedad del grupo, son sociedades de responsabilidad limitada o sociedades anónimas cerradas, estas últimas 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 anual sin que ella esté mediada por la solicitud de algún accionista. Del conjunto mencionado, Forestal O'Higgins y Forestal Bureo aparecen como las más estratégicas, tanto por la cantidad de empresas sobre las que tienen participación, como por los porcentajes de control y la presencia que tienen en los diversos *holdings* del grupo.

Sobre este conjunto de sociedades descansa la participación de los Matte en sus cuatro *holding* más relevantes: CMPC, Minera Valparaíso, Bicecorp y Almendral.

Principales relaciones de propiedad en empresas con participación del Grupo Matte



Fuente: Información reportada a la SVS sobre los 12 principales accionistas.

En el caso de CMPC, los Matte controlan el 55,6%. De este porcentaje, las sociedades que mayor control detentan sobre la sociedad son Forestal Cominco, Forestal O'Higgins, Forestal Bureo y Pacífico Sur, concentrando entre ellas el 51,9% de la propiedad. Pacífico Sur, a su vez, es controlada por seis sociedades, que agrupan entre sí el 84% de la propiedad, y entre las que destacan nuevamente Forestal O'Higgins y Forestal Bureo.

Sobre esta estructura, empresas CMPC se erige, como ya se ha mencionado, como el activo económico más relevante del grupo. De esta matriz se desprenden dos grandes ramas: Forestal Mininco, que agrupa todas las actividades del segmento forestal de la empresa, e Inversiones CMPC, que a su vez es propietaria de los otros tres segmentos de relevancia: Celulosa, Papeles y Tissue. Sobre estas cuatro ramas, empresas CMPC agrupa a 52 sociedades, 21 de ellas nacionales y 31 generadas en el extranjero. De ellas, 18 son parte del segmento CMPC Tissue (CMPC, 2014), uno de los de mayor crecimiento en este período.

En el segmento forestal, CMPC posee 636 mil hectáreas de plantaciones forestales, de las cuales 57 mil se localizan en Argentina, 103 mil en Brasil y 476 mil en Chile (CMPC, 2014). El total de plantaciones forestales en el país es de 2,872 millones de hectáreas (CONAF, 2013), por ende por sí solo el Grupo Matte concentra el 16% del total de este recurso nacional. A este importante activo se agrega el hecho de que CMPC es la única de las grandes empresas que controlan el sector que posee la cadena completa derivada de la celulosa, que incluye la fabricación de pasta de madera, papel y cartón, fabricación de papel, cartón y envases, artículos de papel y/o cartón, edición de libros y publicaciones, y actividades de edición e impresión (OIT, 2012).

El segundo brazo en importancia del Grupo Matte es Minera Valparaíso, creada en 1906 bajo el nombre "Sociedad Fábrica de Cemento El Melón". Minera Valparaíso como tal se forma como parte de una división de la sociedad original, realizada en 1969, y que da origen a Fábrica de Cemento Melón S.A., centrada en la fabricación de cemento, y Empresas Industriales El Melón, que conserva otros activos, y que posteriormente adquiere el nombre por el que se la conoce hasta hoy (Minera Valparaíso, 2014).

El Grupo Matte controla a través de diversos accionistas el 86,9% de Minera Valparaíso (Minera Valparaíso, 2014). De ellos, el esquema muestra que son ocho las sociedades que entre sí agrupan el 85,48% de la propiedad: Forestal y Minera Cañadilla del Nilo, Inmobiliaria Ñague, Forestal y Minera Volga, Forestal y Minera Ebro, Forestal Peumo, Agrícola e Inmobiliaria Rapel y las ya mencionadas Forestal O'Higgins y Forestal Bureo, que controlan el 20,3% y 45,5% de la sociedad, respectivamente.

Los segmentos que abarca esta sociedad son principalmente tres: el de la energía, el portuario y el inmobiliario. En relación al primero, su principal activo es la ya mencionada Colbún, adquirida durante los noventa, y que en la actualidad es controlada por los Matte en un 48%, con un 35,2% de participación de Minera Valparaíso y un 14% de Forestal Cominco. Al año 2014, Colbún tiene el segundo lugar en participación de mercado dentro del Sistema Interconectado Central, con un 21% medido en capacidad instalada (Minera Valparaíso, 2014).

En cuanto al segmento portuario, Minera Valparaíso posee el control del 61,6% de Puertos y Logística S.A., empresa que a su vez tiene el control total de Portuaria Lirquén, Puerto Central y Muellaje Central. A través de estas empresas el grupo desarrolla actividades en Lirquén y San Antonio, representando una participación de mercado del 21,4% y 5,9% en términos de carga total movilizada, respectivamente (Minera Valparaíso, 2014).

En cuanto al negocio inmobiliario, este se desarrolla a partir de Inversiones el Raulí, que los Matte controlan en un 20,5% a través de Minera Valparaíso. Este segmento aporta ingresos de menor magnitud en relación a las demás áreas de negocio.

Por otra parte, la incursión del grupo en el sector financiero se inició, como fue mencionado, a partir de la creación del Banco BICE y la propiedad sobre diversas compañías de seguros. A la fecha, los negocios en este rubro se organizan a partir del *holding* Bicecorp. Este ha experimentado un crecimiento a partir de alianzas con el capital extranjero para el desarrollo de algunos segmentos, como en el caso de Allianz Inversiones en 1992 para el desarrollo del segmento de seguros de vida, Mellon Bank en 1998 para fortalecer el negocio de la

administración de fondos y la ya mencionada asociación con el Grupo Rothschild para dar forma a Bicecorp. Todas estas participaciones fueron posteriormente adquiridas por el Grupo Matte, quien a la fecha controla el 96,2% del *holding* (Bicecorp, 2014). De ese porcentaje, cinco sociedades controlan el 92,9%, siendo las más destacadas Servicios y Consultorías, Inversiones Coillanca e Inversiones O'Higgins.

En la actualidad, el 65% de los activos de Bicecorp corresponde al Banco BICE, y un 32% a BiceVida. Respecto de las participaciones de mercado de la Sociedad, destaca el 4% en el segmento de créditos comerciales del Banco BICE, un 10,9% de participación de mercado en primas de rentas vitalicias y una participación de mercado de un 12% en intermediación de instrumentos de renta fija (Bicecorp, 2014).

Finalmente, los Matte tienen presencia en el sector de las telecomunicaciones, a través de Almendral, que por medio de Almendral Telecomunicaciones, y luego Inversiones ALTEL, controla el 54,76% de Entel. Almendral a su vez es controlada por un conjunto de grupos económicos que reúnen el 77,85%, encabezados por Matte (32,07%), Fernández León (11,84%), Hurtado Vicuña (10,64%), Consorcio (9,6%), Izquierdo Menéndez (8,21%) y Gianoli (5,48%). A su vez, el porcentaje perteneciente a los Matte se desagrega en la propiedad individual de los 3 hermanos Matte Larraín, además de 14 sociedades, entre las que destacan Forestal Cominco, Inmobiliaria Ñague, Agrícola e Inmobiliaria Las Agustinas, Inversiones Nilo, Forestal Cañada y Minera Valparaíso, directamente y también a través de Inversiones el Raulí (Entel, 2014).

A través de esta compleja telaraña de relaciones de propiedad, y que descansa finalmente en un conjunto de sociedades cerradas, los Matte logran el control familiar de los intereses del grupo, y que a la vez permite llegar a la propiedad individual, que en el caso del Grupo Matte se organiza de acuerdo a lo que se observa en la Tabla 4. Ella muestra que a la fecha los hijos de cada uno de los tres controladores del grupo han integrado a sus hijos en 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.

Tabla 4: Conformación interna controladores del Grupo Matte.

Nombre	% Participación
Patricia Matte Larraín	6,49
María Patricia Larraín Matte	2,56
María Magdalena Larraín Matte	2,56
Jorge Bernardo Larraín Matte	2,56
Jorge Gabriel Larraín Matte	2,56
Eliodoro Matte Larraín	7,21
Eliodoro Matte Capdevila	3,27
Jorge Matte Capdevila	3,27
María del Pilar Matte Capdevila	3,27
Bernardo Matte Larraín	7,79
Bernardo Matte Izquierdo	3,44
Sofía Matte Izquierdo	3,44
Francisco Matte Izquierdo	3,44

Fuente: Colbún (2014).

Modernizando la Papelera para competir en la región

En cuanto a los movimientos relevantes al comenzar los dos mil, los Matte modifican su estrategia, venden 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, al concretar la venta de su participación en AFP Summa, Compañía de Seguros El Roble y Compañía de Seguros El Raulí. Esto último para Fazio (2000) implica que el Grupo Matte prescindió de la idea de transformarse en un conglomerado financiero relevante.

En contraposición con estas ventas, 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. La Tabla 5 refleja en este sentido la dirección que ha tomado la producción de CMPC en cuanto a su grado de elaboración. Del total de ventas desagregadas por segmento, al año 2008 se aprecia un claro liderazgo de la celulosa, seguido por los productos de papel. Al cerrar el ejercicio 2014, por su parte, el segmento forestal y de celulosa mantienen su participación en las ventas del holding, pero por contrapartida se genera un fuerte incremento de la participación del segmento *Tissue*, que pasa a ser el líder en cuanto a volumen de ventas y que crece en un 51% respecto de 2008. Ello, en detrimento de la participación de los productos de papel, que disminuyen un 37% respecto de 2008.

Tabla 5: Participación segmentos CMPC en ventas totales por año (US\$ MM).

Segmentos CMPC	2008	2010	2012	2014
Forestal	17,2%	9,8%	14,8%	16,4%
Celulosa	31,4%	33,5%	29,4%	31,8%
Papeles	29,6%	24,8%	23,5%	18,7%
Tissue	21,8%	31,9%	32,2%	33,0%
Total Segmentos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros CMPC.

Este cambio en las características de la producción va acompañado de un importante crecimiento del *holding* en general, cuyo proceso de competencia por la producción de celulosa con el Grupo Angelini adquiere una dimensión que trasciende las fronteras de la disputa por el mercado chileno, dando cuenta de grupos económicos locales para los que este mercado sencillamente les resulta de tamaño insuficiente. CMPC compra en 2009 al Grupo Aracruz de Brasil la Planta Guaiba por US\$ 1.430 millones, proyectando en 2012 la ampliación de ésta 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 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 (La Tercera, 2012).

En la compra de Guaiba hay una definición estratégica del clan liderado por Eliodoro Matte Larraín, en cuanto a dar un importante salto hacia mercados de América Latina. El propio Eliodoro había afirmado, trece años antes, que la alianza con el Mercosur era “desde el punto de vista comercial, empresarialmente más interesante” que la asociación con el Nafta (Fazio, 1997). Y si bien no estuvo convencido en una primera instancia por lo que consideraba como un alto precio, fue Bernardo Larraín quien logró convencerlo asumiendo que dicha compra implicaba ingresar a las grandes ligas (Que Pasa, 2009b).

Lo anterior tiene un claro correlato con los destinos de las ventas de CMPC, reflejando la dimensión de este proceso de internacionalización. La Tabla 6 muestra el incremento de las ventas entre 2008 y 2014, totalizando casi US\$ 4.850 millones, lo que representa un incremento del 48%. Por su parte, si se considera Brasil y el resto de América Latina, las ventas pasan de US\$ 1.000 millones a US\$ 2.000 millones, lo que representa casi el doble del incremento anterior.

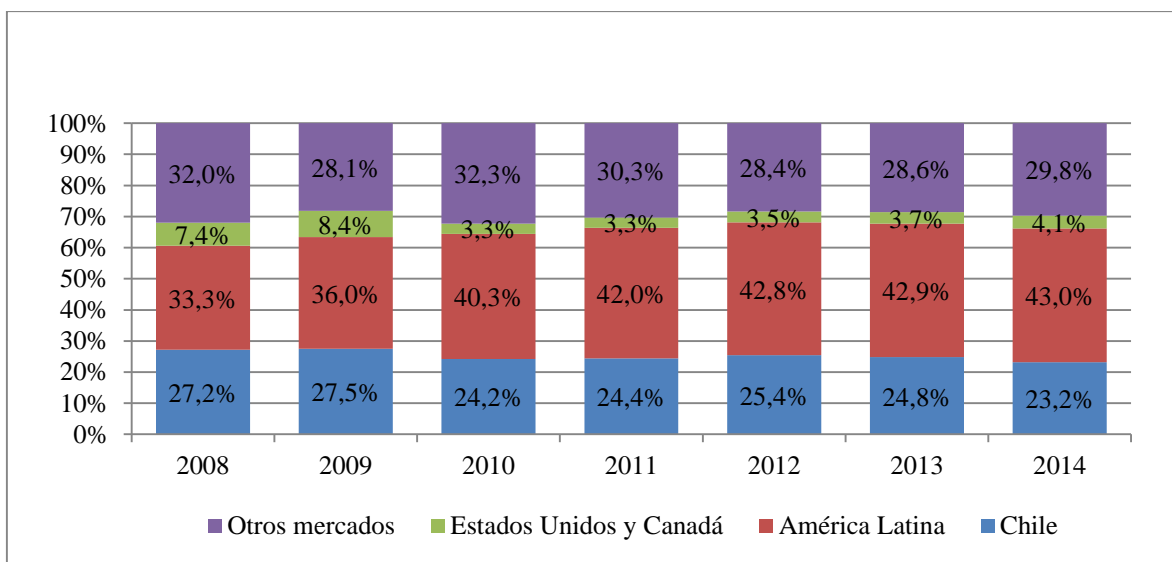
Tabla 6: Ventas CMPC clientes externos según área geográfica (US\$ MM).

Área	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Chile	890,7	858,5	1.022,2	1.169,8	1.209,0	1.235,7	1.122,8
Brasil	-	-	447,3	487,1	464,5	466,1	490,3
Resto América Latina	1.089,9	1.123,4	1.251,1	1.521,3	1.570,6	1.666,3	1.592,8
EE.UU y Canadá	243,2	263,0	137,5	158,1	165,1	185,6	198,5
Asia	545,7	494,9	719,0	750,6	684,0	781,0	748,1
Europa	410,1	318,4	564,4	603,5	565,0	576,0	569,4
Otros	89,9	65,5	77,8	96,1	101,0	63,9	124,3
Total	3.269,5	3.123,6	4.219,2	4.786,4	4.759,3	4.974,5	4.846,2

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros CMPC.

En ese sentido, el gráfico siguiente muestra que del total de ventas de la Papelera, Chile disminuye su participación en relación a los mercados extranjeros, de 27% a 23%. A su vez, sobre los destinos fuera del país se observa la disminución del mercado norteamericano, ello compensado por un fuerte incremento del mercado de América Latina, que a 2014 representa un 43% de las ventas totales del holding.

Gráfico 2: Distribución ventas CMPC a clientes externos según área geográfica (2008-2014).



Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros CMPC.

Todas estas inversiones son realizadas 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 (Fazio, 2000). A su vez, durante los dos mil, la velocidad de incremento del patrimonio de la empresa aumenta aún más. La Tabla 7 resume algunos de los principales indicadores financieros del período reciente:

Tabla 7: Indicadores financieros CMPC por año (US\$ MM).

Ítem	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Patrimonio	2.633,4	3.944,3	4.496,0	6.500,9	7.821,7	7.985,0	8.203,9
Ingresos	1.235,5	1.933,0	2.257,5	3.269,5	4.219,2	4.759,3	4.846,2
Utilidad	92,7	301,6	205,3	268,2	640,0	202,4	137,8

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros CMPC.

Estos datos ilustran la dimensión del proceso de crecimiento del holding desde los dos mil en adelante. Si durante los noventa su patrimonio creció en un 50%, entre el 2002 y 2014 pasa de los US\$ 2.600 a US\$ 8.200 millones, lo que representa un crecimiento del 300%. Las ventas por su parte crecen en casi cuatro veces, mientras que las utilidades se mantienen en un rango de relativa estabilidad.

Otro movimiento relevante de los Matte es su extensión hacia el ámbito de las comunicaciones, por medio de la adquisición de un porcentaje de Entel a través de Inversiones Almendral. 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, y que contempla una inversión de US\$ 3.200 millones y una capacidad instalada de generación eléctrica de 2.750 MW – 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 (El Mercurio, 2014), y de la posterior denegación de derechos de agua por parte de la DGA (El Mercurio, 2015). 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 (Diario Financiero, 2015).

La acción política e ideológica del Grupo Matte

El conservadurismo que han querido exhibir los Matte como sello familiar y la escasa exposición mediática que han enfrentado en medio de un escenario político plagado de hechos de corrupción, no los excluye de una práctica tan de moda¹. Sin embargo, cabe señalar que dentro de los rasgos propios de este grupo destaca que la fuente de su poder en la sociedad chilena se sostiene en cimientos de más largo aliento, que no sólo se remiten al ámbito político ni dependen únicamente de los recursos que entregan a la política. Es por esto que sin dejar de destacar hitos relevantes, conviene analizar su actuación política en los años recientes -y en la coyuntura misma- desde una óptica que obligue a mirar no sólo el ámbito económico y político, sino por sobre todo el cultural e ideológico. Y es que bajo la legitimidad que ha proveído la democracia en las últimas décadas, los Matte han seguido actuando como articuladores del poder, cumpliendo un papel clave en el estado actual de colonización empresarial de la política. Además, han profundizado un proyecto ideológico de larga data dentro de su familia.

El CEP, los empresarios y Lagos

Aunque Eliodoro Matte Larraín ejerce como su director, 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 chilenas, dirigentes y ex dirigentes políticos sobre todo de la derecha -y muchos asociados a la dictadura-, y lo más granado de la intelectualidad liberal y conservadora del país. Esta tendencia, sin embargo, no impidió que hasta el año 2013 el CEP erigiera en torno suyo, y sin mayores contratiempos, un aura de imparcialidad edificada sobre la base del carácter premonitorio que el sistema político le otorgó a su encuesta semestral. Desde su asertivo augurio del triunfo del NO, semanas antes del plebiscito de 1988 -que en sí mismo no era un hallazgo extraordinario,

¹ Daniel Matamala, junto a su equipo de investigación, 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 (2015).

pero adquiriría valor como herramienta para el reconocimiento de los resultados por parte de los militares-, las fuerzas políticas de la transición tuvieron que enfrentarse a un oráculo al cual temer, pero también del cual sacar provecho, toda vez que, promovida como un instrumento neutral, la Encuesta CEP se transformó en una herramienta para erigir candidatos dentro y fuera de las coaliciones, en concordancia con un sistema político cada vez más ensimismado y alejado de una democracia deliberativa.

Pero esta legitimidad ininterrumpida no hubiera sido posible si el CEP no hubiese logrado hegemonizar el espacio intelectual que acompaña a las decisiones políticas en Chile. Bajo la dirección de Arturo Fontaine Talavera –asumida en 1983-, el CEP pasó de ser identificado como un férreo defensor de la obra de la dictadura, a convertirse en una suerte de espacio de diálogo “neutral y técnico” –con pretensiones de no ser conflictivo ni ideológico-, en donde el 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 (Arias y Ramírez, 2006). Aquello es relevante, toda vez que desde la llegada de la democracia, la Concertación mantuvo como uno de sus objetivos políticos principales el generar un frente con el empresariado a través del cual lograr gobernabilidad y dinamizar el crecimiento económico, ante lo cual, no obstante, debió enfrentar más desencuentros que afinidades en su primera década de gobierno, frente a la elite económica más ideologizada del continente, abiertamente desconfiada del Estado y la política (Arriagada, 2004).

El escenario cambia con la administración de Ricardo Lagos, a pesar de las dificultades que experimenta en un primer momento. Entre ellas, las presiones políticas ejercidas por representantes gremiales, acusando el temor, real u oportunista, de asumiera el primer Presidente socialista desde Salvador Allende². Sin embargo, sin dar oportunidad a estos cuestionamientos, Lagos tomaría el control inmediatamente, acercando posiciones con los gremios. Esto se materializó en la primera reunión que sostuvo, como presidente electo, con

² Destaca lo hecho por él, en ese momento, presidente de la Sofofa, Felipe Lamarca, quien a propósito del proyecto de reforma laboral que se tramitaba en los últimos meses de 1999, acuñó la conocida frase “los gobiernos pasan y las cagadas quedan”, dando a entender que la reelección y la continuidad de Eduardo Frei debían impulsarse (Arias y Ramírez, 2006).

los máximos representantes del gran empresariado. En los salones del CEP y ejerciendo Eliodoro Matte como anfitrión, los gremios recibían a Lagos y su equipo económico a cuatro días de asumir su cargo (El Mercurio, 2006). Aquella imagen: la de hacerse acompañar por su futuro gabinete económico y de quedarse durante toda la larga reunión, marcaba clara distancia con las administraciones anteriores. Es que los intentos del CEP por construir lazos con el concertacionismo y por erigirse en la plataforma de diálogo entre el Gobierno y los empresarios, ya tenía antecedentes con sendas invitaciones hechas a Patricio Aylwin y Eduardo Frei, a las que estos, sin embargo, habían declinado de asistir, enviando a sus ministros técnicos como representantes. Por el contrario, Lagos no sólo mostraba deferencia, sino que accedía a debatir sobre temas sectoriales y de interés nacional que ocuparían su agenda de gobierno. A su lado, además, 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.

Aunque esa visita dejó buena sensación entre los asistentes respecto al tipo de conducción que se avecinaba, las quejas empresariales se mantuvieron durante todo el primer año de gobierno, sobre todo a raíz del estancamiento que acusaba la economía (Cooperativa, 2001) y la inquietud frente a posibles reformas al ámbito laboral. Es así como Lagos y su equipo, en mayo de 2001 y privilegiando nuevamente la tranquilidad empresarial, visitan por segunda vez las instalaciones del CEP, comprometiéndose con el empresariado a flexibilizar el mercado laboral, a la vez que se los invita a debatir el proyecto de reforma a la atención de salud (El Mercurio, 2006).

Pero es en junio de 2003 cuando se marca un punto de inflexión. En esa oportunidad se celebró en el CEP la promulgación 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. Las negociaciones llevaban a un acuerdo entre la oposición –liderada por Pablo Longueira- y el oficialismo –encabezado por el ministro del Interior, José Miguel Insulza-, jugando los equipos y propuestas del CEP un papel fundamental en los contenidos de la salida política. De este modo, además de producirse un cierre elitario a una crisis en potencia, se observaba cómo las reuniones periódicas que ya se

tornaban costumbre entre las tecnocracias concertacionistas y los técnicos e intelectuales del CEP, derivaban en una alianza que marcó el rumbo de los gobiernos siguientes de la Concertación.

Ahora bien, las palabras del propio Eliodoro Matte dan cuenta del carácter que se le ha atribuido a la intervención del CEP en la discusión política. Recordando el acuerdo logrado entre los partidos, Matte³ señalaba que “fue un acuerdo en que intervinieron diferentes sectores, y donde el CEP *no tuvo nada que ver en términos políticos*” (Montalva, 2005). Es decir, remarcaba la imagen de asepsia y neutralidad con que se ha buscado posicionar al CEP, como ajeno a los intereses políticos y empresariales. En ese sentido, aunque esa aura de “cientificismo” se remonta a las campañas mediáticas que los equipos económicos y de planificación social de la dictadura realizaran desde mediados de los setenta (Gárate, 2013), se consolida y legitima con mayor fuerza desde este acuerdo de principios de los 2000. La incidencia política de sus propuestas y esa intervención que parece tangencial, pero es directa del empresariado a través de una institución que tiene su sello, se disfraza de acuerdos y resoluciones “técnicas”, aun cuando la evidencia es concluyente: en el caso del gobierno de Lagos, bajo la mano empresarial se promulgan 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 (Undurraga, 2012).

Con todo, cabe señalar que aquello no habría sucedido sin un ajuste al interior del propio empresariado. A comienzos de los 2000, los vaivenes de la economía y la propia legitimidad alcanzada por la Concertación en el gobierno, han cambiado el panorama político. Para los organismos gremiales, se vuelve manifiesta la inviabilidad en el tiempo de una postura basada sólo en la desconfianza y absolutamente contraria al oficialismo. Más aún, si el objetivo es defender los pilares centrales del modelo económico implantado en la dictadura, se hace necesario abrirse a negociar con quienes conducen el Estado, en tanto para superar el

³ En el discurso de presentación que Eliodoro Matte dio a los asistentes, cuenta cómo en 1997 conoce al ministro de Obras Públicas, Ricardo Lagos, en una comida en casa de otro conocido de esta época: su primo, Máximo Pacheco Matte, hoy ministro de Energía del gobierno de Michelle Bachelet. Ver Matte (2003).

estancamiento económico y reanimar la acumulación se necesita de una intervención aún más directa de este. Defendiendo esta línea están algunos de los miembros más jóvenes de los gremios, quienes impulsan un relevo en sus dirigencias para adaptarse a los dilemas del presente (Campero, 2003). Entre los símbolos de esa pléyade, se incluyen, entre otros, a Felipe Lamarca, pero destaca por sobre el resto la figura de Juan Claro, a la sazón, representante de la Sofofa desde 2001 tras ganar las elecciones a un dirigente industrial más cercano a la línea tradicional como Hermann von Mühlenbrock.

Es justamente esa Sofofa la que logra imponer sus propuestas para reanudar la acumulación empresarial y la que, por primera vez, le otorga el acercamiento que tanto había buscado la Concertación en sus dos primeros períodos de gobierno⁴. La legitimidad ante el empresariado se consagraba y de paso este se beneficiaba de una orientación del Estado cada vez más afín a sus propias expectativas de crecimiento⁵. Como consecuencia, lo que había partido como un gesto de Lagos para comenzar de buena manera su mandato, se transformaba progresivamente en un vínculo entre política y empresariado que ha tenido consecuencias hasta hoy, más allá de los meros aportes a campañas.

Se instala una forma de gobernar, que obtiene sus límites no de la ciudadanía, sino de un grupo particular que fuerza una orientación del Estado, sobre todo a través del visado de los proyectos de ley que ingresan al Congreso. Allí cumplen un papel fundamental los equipos económicos –y especialmente los ministros de Hacienda-, como mediadores entre los intereses empresariales y del Gobierno. Si Nicolás Eyzaguirre mantuvo contacto permanente y reservado con los investigadores del CEP -y abrió nexos similares con otros centros opositores- para “testear” los proyectos de ley; Andrés Velasco, durante el primer gobierno de Bachelet, habrá de profundizar la elitización de las decisiones políticas, buscando legitimar en estos espacios “técnicos” algunas importantes decisiones antidemocráticas como

⁴ El nuevo presidente de la Sofofa marcó diferencias desde un comienzo: mientras un dirigente tradicional como Ricardo Ariztía exigía que los “dejaran trabajar tranquilos” (Cooperativa, 2001a), Claro, en su discurso inaugural, llamaba a “chutear todos para el mismo arco” (Cooperativa, 2001b).

⁵ Esto mismo profundiza la renovación de las dirigencias, que llega a un punto máximo en 2008, cuando las elecciones de la CPC las gana Rafael Guilisasti, empresario con amplios vínculos al interior de la Concertación.

la de limitar a un dígito el alza del gasto fiscal (Arias y Ramírez, 2006), con la consecuente restricción del gasto social que profundiza el alejamiento de los derechos sociales universales. Asimismo, esta forma de gobernar será la que profundice el tráfico de personeros de Gobierno entre el mundo público y privado, los cuales progresivamente pasarán de participar en los directorios de las empresas, para, en muchos casos, luego ejercer como representantes de éstas.

Ahora bien, la hegemonía del CEP ha sido puesta a prueba en el último tiempo y paradójicamente el desafío provino desde la propia derecha. Los resultados demoledores de la Encuesta CEP al comenzar la campaña presidencial de 2013 –que le daban amplia ventaja a Michelle Bachelet, incluso con posibilidades de ganar en primera vuelta- fueron rechazados por Joaquín Lavín, en ese momento generalísimo de la campaña de Evelyn Matthei (La Tercera, 2013)⁶. El incidente, aunque pareció una defensa desesperada ante un triunfo inminente de la actual mandataria, se produjo en medio de una tensa situación al interior del propio *think tank*, que había sufrido la salida de su histórico director. La estocada de Lavín daba cuenta del retroceso al que se había visto obligado el CEP, pero también evidenciaba la predilección empresarial por la candidatura concertacionista. La mancha sobre la encuesta habría de agrandarse un poco más, toda vez que bajo la nueva dirección de Harald Beyer, se incluyeran preguntas tendenciosas en medio del debate educacional del año 2014 (El Mostrador, 2014).

Pero si la encuesta está dañada, el CEP no lo está del todo. Hace pocas semanas se ha llevado a cabo una exclusiva reunión en sus salones, a propósito del lanzamiento de un libro en el que se recogen las percepciones de 30 académicos de Derecho respecto a una eventual reforma constitucional. Como si se tratara de otros tiempos, los presentadores del texto fueron Enrique Barros –miembro del Consejo Directivo del CEP- y Ricardo Lagos, quien intempestivamente pasó a liderar una discusión que había sido obviada transversalmente por las fuerzas políticas en el poder. La Asamblea Constituyente se convirtió en una bandera a defender, incluso en el caso de Lagos, con el apoyo de un grupo de importantes expertos en

⁶ El desfase en el trabajo de campo, luego de la deserción de última hora de Pablo Longueira, fue lo que se puso en entredicho.

la materia. Y es que sin hacer demasiados aspavientos, tras el anuncio mediático de la Presidenta sobre la inevitabilidad de un proceso constituyente, las fuerzas políticas han puesto en funcionamiento a sus equipos de constitucionalistas.

Las dos caras de su proyecto ideológico en educación

Patricia Matte se encarga de dirigir un proyecto ideológico con profundas raíces en la educación chilena y de larga data al interior de la familia Matte. Por una parte, es la presidenta de la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP)⁷, actualmente 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 (SIP, 2015). Las “escuelas Matte” son reconocidas por sus resultados académicos –sobre todo en pruebas estandarizadas- y por estar dirigidas a los sectores más pobres de Santiago. Con una historia más que centenaria han formado por años a varias generaciones de niños chilenos, utilizando el método de lectoescritura que el tío bisabuela de su familia, Claudio Matte, creara en 1884. Por otro lado, la mayor de los Matte es también la encargada de la Fundación Los Nogales, entidad sostenedora del colegio del mismo nombre emplazado en la comuna de Puente Alto.

En ambas iniciativas los objetivos generales son los mismos: atender a los más pobres y buscar nuevas y mejores metodologías de enseñanza, que no sólo permitan mejorar la educación de estos niños, sino también “aportar dichas experiencias al sistema educacional chileno” (SIP, 2015; Los Nogales, 2015). Pero sólo la SIP ha apostado por replicar sus metodologías por fuera de las “escuelas Matte” y ha ido consiguiéndolo gracias a los incentivos de las políticas educativas neoliberales.

En efecto, dentro de los objetivos de la sostenida desprofesionalización docente que se ha impuesto desde los 80, destaca la pérdida de la tuición profesional y ética de los profesores sobre los contenidos y la forma de realizar las clases, traspasándose ésta hacia los

⁷ Institución fundada en 1856 por un grupo de intelectuales liberales preocupados por extender el sistema educacional a los sectores sociales más pobres de Santiago, a la vez que introducir nuevas metodologías de enseñanza.

sostenedores de las escuelas (Nodo XXI, 2015). En relación a esto, la Ley de Subvención Escolar Preferencial ha incluido 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 y, de este modo, recibir las subvenciones del Estado. Aunque tales Asesorías Técnicas Educativas (ATE) han dado forma a un nicho de negocio -hoy en día defendido por personajes como la ex ministra de Educación, Mariana Aylwin- los Matte lo han usado como vehículo para difundir su modelo educativo.

Aquello ha sido posible a través de APTUS, corporación sin fines de lucro que difunde y 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, lo que para los Solari es una acción de responsabilidad empresarial y para los Matte un proyecto histórico, se vale del abandono del Estado y de la Concertación a la formación y fortalecimiento docente para introducir sus productos. 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 (Qué Pasa, 2009a). 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 (Orellana y Guajardo, 2014), con la salvedad que este va dirigido a los sectores populares y no a la reproducción de la elite como ocurre con las universidades de la “cota mil”⁸.

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” (Los Nogales, 2015), 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

⁸ Para una idea de su alcance, al crearse en 2009, se proyectaba que cinco años después impactaría a cerca de 65 mil alumnos en todo Chile (Qué Pasa, 2009a).

afiliación 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 (Thumala, 2007).

Tanto Patricia como Eliodoro Matte adhieren a esta cosmovisión⁹ -sobre todo por su vínculo con los Legionarios de Cristo (La Nación, 2006)- 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 (Paz, 2006).

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.

⁹ La misma que los llevó a participar en la defensa de los sacerdotes Karadima (Ríos, 2011) y O’Reilly (Pérez, 2014).

Por tanto, al proveer los colegios particulares subvencionados la llave para introducir la libertad de enseñanza en el mundo popular, se explica la defensa de Patricia Matte al lucro en educación (Muñoz, 2014), no porque lo ejerza, sino porque sostiene la existencia del tipo de colegio que le permite conquistar espacio en aquel sector social.

El ocaso de HidroAysén y la agenda energética de Máximo Pacheco Matte

En la coyuntura reciente quizá lo más visible para la opinión pública ha sido la trayectoria del proyecto Hidroaysén, liderado por Endesa Chile y Colbún, este último controlado por el Grupo Matte. En esa trayectoria, de la construcción y operación de cinco centrales hidroeléctricas –dos en el río Baker y tres en el río Pascua- en la XI Región se ha pasado actualmente a un rechazo de la resolución de impacto ambiental aprobada en 2011 por parte del Comité de Ministros. Aquello fue posible, sin embargo, a través de la presión ejercida por movimientos ambientalistas y la alta convocatoria generada por este suceso, que tuvo su hito en una concentración que en 2011 repletó la Alameda.

Pero incluso antes de la negativa, Colbún ya había comenzado a poner en duda la materialización del proyecto. En 2012, la empresa suspendió los estudios de transmisión de Hidroaysén, alegando la inexistencia de una política energética. Aquello significó traspasar a la autoridad la presión sobre el futuro del proyecto, que se decidió con la negativa del año pasado. Esa estrategia de los Matte, expresada por Bernardo Larraín Matte, miembro de la tercera generación familiar y presidente de Colbún, dio cuenta del lugar que el grupo 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 Endesa- ni de expertise, dinero o patrimonio (poseen los derechos consuntivos del agua en la zona) para llevar a cabo el proyecto, habrían buscado en los Matte la influencia que ejercen en el ámbito energético chileno (Segura, 2011).

Al parecer, sin embargo, esa influencia no se ha usado para luchar demasiado el proyecto y, más bien, se ha centrado en remarcar la importancia que suscita para el grupo la construcción de una línea de transmisión que permita inyectar energía al Sistema Interconectado Central

(SIC), excediendo los márgenes del propio Hidroaysén. El propio Larraín Matte ha señalado que lo prioritario es una nueva política energética, que apunte un gran proyecto energético integrado (Ibarra, 2012). Aquello tiene sentido si se considera que el principal anhelo del empresariado para esta nueva etapa es disminuir los costos energéticos de la producción, de manera de reimpulsar un nuevo ciclo de acumulación capitalista (Nodo XXI, 2014). Pero además, se torna comprensible si se observa la Agenda Energética del gobierno de Michelle Bachelet, que ha planteado como puntos centrales introducir regulación y competencia al mercado energético.

De hecho, el cada vez mayor alejamiento que los Matte parecen mostrar por Hidroaysén, se sustenta en el apoyo que muestran a la gestión del ministro de Energía, Máximo Pacheco – primo de la familia-, aun cuando este se ha negado a Hidroaysén pero ha manifestado públicamente su intención de destrabar el proyecto Alto Maipo, que beneficia directamente a la competencia de Colbún, AES Gener, y al Grupo Luksic (Cárcamo, 2015). De alguna manera, la figura de Pacheco es sumamente relevante para lo que viene. Como se ha repetido, sus lazos con los grupos económicos, ya sea como director de empresas o empresario como tal, lo posicionan como un articulador estratégico para inaugurar una salida al 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) (Cárcamo, 2015). En ese sentido, a la espera de algo nuevo, los Matte parecen cuadrarse con el sentir de la clase dominante en su conjunto, antes que con intereses propios que cada vez le cuestan más caro llevar a cabo.

Bernardo Larraín Matte en la Sofofa

Los tropiezos de Hidroaysén y del CEP dan cuenta de una cierta debilidad del Grupo Matte en el último tiempo, aunque eso no signifique que sus miembros han caído en el inmovilismo. Esto vale sobre todo para Bernardo Larraín Matte, quien a sus intervenciones como presidente de Colbún sumó recientemente el levantamiento de una candidatura alternativa a

la de Hermann von Mühlenbrock en las últimas elecciones de la Sofofa, además de una candidatura propia a su Consejo General. 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-, como liderazgo alternativo, amparado en un discurso autocrítico con los propios empresarios, a los que llamaron a hacerse responsables del desprestigio que viven (Tapia, 2015), y en una apuesta por reposicionar a la Sofofa a la cabeza del debate público, proponiendo nuevos proyectos y no sólo actuando como reacción al Gobierno (Santa María, 2015). El resultado, sin embargo, fue una clara derrota de Navarro. Las amenazas reformistas del Gobierno y la desaceleración económica en curso, parece ser el detonante de un triunfo aplastante, que valoriza la dura postura que Hermann von Mühlenbrock ha manifestado frente al Gobierno.

¿A qué responde esta maniobra? Una interpretación se obtiene 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 durante los 90 y 2000, 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 toma en cuenta la intransigencia que se mostrara durante el último año ante la retórica reformista con que comenzó el Gobierno. En ese sentido, la figura de Navarro no es casualidad, más allá de sus vínculos concertacionistas, por la relación estrecha que tuvo con la conducción que triunfó a principios de los 2000. Finalmente, en los argumentos significó volver a la conocida fórmula de la colaboración público-privada para reactivar la economía y el peso de la Sofofa, en donde se busca aprovechar el “rol regulador del Estado con el emprendimiento y la gestión privada”. Es, desde luego, la vuelta a lo que el propio Ricardo Lagos puso en el tapete hace unos meses, al iniciarse la desaceleración económica (Caviedes, 2014). Esta, no obstante, se ha adornado con un lenguaje más moderno, vinculado a la responsabilidad social de las empresas, y que el mismo Larraín Matte ha difundido entre

sus pares en las reuniones que encabeza en Icare como Vicepresidente y responsable del “Círculo Empresa y Sociedad”.

De allí que se puede interpretar esos tres elementos actuando a su modo. Aunque no es posible asegurar que los movimientos de Larraín Matte son representativos del grupo en su conjunto, lo que hace parece apostar por direccionar las filas empresariales hacia los consensos que necesita el empresariado para retomar su acumulación. 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 desproporcionadamente 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 con la *Agenda Pro Crecimiento* impulsada en el gobierno de Lagos. Eso puede estar en la mira de la reciente puesta en escena del más dinámico de los Matte en el último tiempo.

Conclusiones

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.

En una mirada más general, su comportamiento económico puede ser descrito a partir de tres fortalezas. Por un lado, un cierto conservadurismo, asociado a un perfil de bajo endeudamiento e inserción en ramas más productivas de la economía, lo que permite que exhiba como su principal fortaleza su sobrevivencia durante los años setenta y ochenta. En la misma línea, y pese a no tener el primer lugar en cuanto a participación de mercado en la industria forestal, muestra una mayor complejidad en cuanto a las características de su cadena de producción. Por último, exhibe una capacidad de adaptarse a los nuevos escenarios, iniciando un exitoso proceso de internacionalización.

Desde fines de los ochenta han arremetido nuevos grupos económicos que han fortalecido su posición económica tras el derrumbe de principios de dicha década, y que han exhibido estrategias económicas más agresivas, abarcando más sectores económicos y ejerciendo el control de ellos, como en el caso de Luksic en minería y sector financiero, y Angelini en pesca y forestal. En ese sentido, el grupo enfrenta los dilemas de mantener y acrecentar su

posición dominante en el rubro industrial y forestal, incentivando la competencia con Angelini, versus ampliar su dominio a otros rubros de la economía. En ello convergen dos dilemas. Por una parte, el de elegir mantener la posición dominante en un sector y, sobre él, insertarse en un proceso de competencia global. Por otra, la reticencia a competir de manera más agresiva con los demás grupos económicos, en tanto aquello genera caídas en los precios y la disminución de los beneficios de repartirse el mercado entre pocos actores.

Pero de lo que el Grupo Matte carece en cuanto a agresividad económica, lo tiene por el lado del peso de su apellido, fundamentalmente a través de su capacidad de reproducción cultural, dando continuidad en el plano ideológico 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.

Bibliografía empleada

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>

Arriagada, G. (2004). *Los empresarios y la política*. Santiago: LOM ediciones.

Bicecorp. (2014). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http://www.bicecorp.com/datos/docs/20150330181859/Memoria2014.pdf>

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.

Capital (2015, 28 de mayo). Grupo Matte entra en carrera para quedarse con Banco Penta dejando atrás a BTG. *Capital*. Recuperado de <http://www.capital.cl/negocios/2015/05/28/110504-grupo-matte-entra-en-carrera-para-quedarse-con-banco-penta-dejando-atras-a-btg>

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/>

Caviedes, S. (2014, octubre). Desaceleración: ¿La lápida de la Nueva Concertación? *Cuadernos de Coyuntura* (5), pp. 36-45.

CMPC (2014). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http://www.cmpc.cl/wp-content/uploads/2012/06/Memoria-Financiera-CMPC-2014-es.pdf>

CMPC. (2015). Historia de Empresas CMPC. Recuperado de http://www.cmpc.cl/?page_id=17

Colbún. (2014). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http://www.colbun.cl/documentos/annual-reports/Memoria-Anual-Colbun-SA-2014.pdf>

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

CONAF (2013). *Por un Chile forestal sustentable*. Recuperado de http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1382992046CONAFporunChileForestalSustentable.pdf

Cooperativa. (2001a, 28 de marzo). Pesimismo de Lamarca. *Cooperativa*. Recuperado de: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/pesimismo-de-lama/2001-03-28/111700.html>

Cooperativa. (2001b, 20 de noviembre). Ariztía: “Señor Presidente, por favor déjenos trabajar tranquilos”. *Cooperativa*. Recuperado de: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/ariztia-senor-presidente-por-favor-dejenos-trabajar-tranquilos/2001-11-20/193100.html>

Cooperativa. (2001c, 28 de junio). Presidente de la Sofofa: “Llegó la hora de que todos chutemos pa’l mismo arco”. *Cooperativa*. Recuperado de: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/presidente-de-la-sofofa-llego-la-hora-de-que-todos-chutemos/2001-06-28/145000.html>

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

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>

Nodo XXI (2014, Invierno). Una Agenda Energética para el nuevo ciclo de acumulación empresarial. *Cuadernos de Coyuntura* (4). Recuperado de: http://www.nodoxxi.cl/wp-content/uploads/cuaderno_4_economia.pdf

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}>

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}>

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>

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>

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>

El Mostrador. (2014, 19 de agosto). Las preguntas de la encuesta CEP que complican a Beyer. *El Mostrador*. Recuperado de: <http://www.elmostrador.cl/sin-editar/2014/08/19/las-preguntas-de-la-encuesta-cep-que-complican-a-beyer/>

Entel (2014). *Memoria Anual 2014. Información Financiera*. Recuperado de http://www.entel.cl/inversionistas/pdf/memorias/Memoria_Financiera_Entel_2014.pdf

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

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

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.

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.nodoxxi.cl/wp-content/uploads/REFORMA_DOCENTE_FINAL.pdf

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>

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>

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>

La Tercera. (2013, 29 de agosto). Comando de Matthei asegura que cifras de encuesta CEP “tienen cero validez” porque sondeo se hizo cuando Longueira dejó candidatura. *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>

La Tercera. (2014, 6 de abril). Patricia Matte: “El Estado no apoyó a los municipios, les puso cortapisas para que lo hiciera mal”. *La Tercera*. Recuperado de: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/04/680-572785-9-patricia-matte-el-estado-no-apoyo-a-los-municipios-les-puso-cortapisas-para-que.shtml>

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/>

Matte, E. (2003, 12 de junio). Presentación del Presidente del CEP en ceremonia Reforma del Estado. *CEP*. Recuperado de: [http://www.cepchile.cl/1_3193/doc/presentacion del presidente del cep en ceremonia reforma del estado.html#.VXDrxNKqqkp](http://www.cepchile.cl/1_3193/doc/presentacion%20del%20presidente%20del%20cep%20en%20ceremonia%20reforma%20del%20estado.html#.VXDrxNKqqkp)

Minera Valparaíso (2014). *150ª Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http://www.minera.cl/wp-content/uploads/2015/04/Memoria-MineraValparaiso-2014-Final.pdf>

Montalva, J. (2005, 6 de marzo). Chile según Eliodoro Matte. Análisis del empresario. Economía, política y desafíos. *El Mercurio*. Recuperado de: [http://www.cepchile.cl/1_3467/doc/chile según eliodoro matte analisis del empresario e conomia politica y desaf.html#.VXDrHtKqqkp](http://www.cepchile.cl/1_3467/doc/chile%20segun%20eliodoro%20matte%20 analisis%20del%20empresario%20e%20conomia%20politica%20y%20desaf.html#.VXDrHtKqqkp)

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>

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

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.

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>

Pérez, X. (2014, 26 de julio). Impacto profundo en la cota mil: las redes y el estilo del Padre John O'Reilly. *El Mostrador*. Recuperado de: <http://www.elmostradormercados.cl/destacados/impacto-profundo-en-la-cota-mil-las-redes-y-el-estilo-del-padre-john-oreilly/>

Qué Pasa. (2009a, 8 de mayo). Matte + Solari = Aptus. *Qué pasa*. Recuperado de: <http://www.jec.cl/articulos/?p=5226>

Qué Pasa (2009b, 28 de noviembre). Ranking de negocios: Matte íntimo. *Qué Pasa*. Recuperado de http://www.quepasa.cl/articulo/16_1586_9_3.html

Quezada, J. (2014, 20 de noviembre). “En Chile se está perdiendo la amistad cívica”. *Qué Pasa*. Recuperado de: <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2014/11/1-15693-9-patricia-matte-en-chile-se-esta-perdiendo-la-amistad-civica.shtml>

Ríos, J. (2011, 25 de marzo). El rol de los Matte en el caso Karadima. *Qué Pasa*. Recuperado de: http://www.quepasa.cl/articulo/1_5354_9.html

Santa María, J. (2015, 24 de marzo). Bernardo Larraín Matte y Sofofa: “Navarro tiene las capacidades, energía y compromiso para conducir el proceso de relegitimación de la empresa”. *Pulso*. Recuperado de: <http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2015/03/7-60564-9-bernardo-larrain-matte-y-sofofa-navarro-tiene-las-capacidades-energia-y-shtml>

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/>

SIP. (2015). Nuestros Principios. *Red de Colegios SIP*. Recuperado de: <http://www.sip.cl/NSIP/proyecto-educativo/>

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>

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

Undurraga, T. (2012). Transformaciones sociales y fuentes de poder del empresariado chileno. *Ensayos de Economía (41)*, pp. 201-225.