



**S**orpresa y perplejidad son las dos palabras que escoge Bernardo Larraín Matte, 58 años, expresidente de la Sofofa de 2017 a 2021, hoy vicepresidente de Colbún y Empresas CMPC, presidente de Pivotes, para describir la sensación ambiente del sector empresarial a partir del 18 de octubre de 2019. Entonces, Larraín dirigía el poderoso gremio de los industriales. “El que diga que no sintió sorpresa, que no sintió una sensación de perplejidad, de incompreensión, me parece que es bastante olímpico”, resume. Aclara, al partir esta entrevista, que no comulga con la pretensión de interpretar y aclarar las causas de lo que ocurrió ese día y los que vinieron. “Ha habido tantas interpretaciones, muy concluyentes, definitivas, precisas y yo reflexiono que en una sociedad compleja, multicausal, tener esa pretensión no enriquece el debate”, comienza. Luego impugna los dos extremos del debate. El primero: que Chile vivía en una suerte de oasis, que avanzaba al desarrollo y que no había razones para que se produjera un remezón. “Me parece una hipótesis simplista, equivocada, que además devino en una cierta autocomplacencia pre-19”, dice. El segundo está en las antípodas: “Probablemente más equivocado aún es el otro extremo, esa tesis que decía que Chile era un país que estaba plagado de abusos y que se requería una refundación del país, como la que se expresó en el engendro constitucional que se propuso en el primer proceso”, sostiene. **Pero es sano tener diagnóstico y explorar las causas de los fenómenos sociales.**

–Correcto, y ahí yo me atrevo, con mucha humildad, a intentar ciertas intuiciones, algunas que se sostienen en evidencias y otras que tienen más de intuición que de evidencia. Primero, y estoy pensando en la situación actual: el país, y las chilenas y los chilenos, claramente no quieren volver al 18 de octubre, pero tampoco quieren volver al 17 de octubre. Segundo: quieren cambios, que son importantes, pero graduales. Algo de eso dice el Informe del PNUD. No hay que minimizar la aspiración de cambios que son necesarios para que el país emprenda (...) Y creo que la principal prueba de esto son el resultado del primer plebiscito, que muestra la refundación, y también el resultado del segundo plebiscito: tampoco querían esa regresión en algunas cosas, como los derechos de las mujeres, por ejemplo. Quieren cambios graduales y que se distancien de estas tres alternativas: refundación, inmovilismo y regresión.

Yo creo que una tercera sería que Chile, las chilenas, los chilenos, le reprochan a las llamadas élites que no han sido capaces de conducir los cambios necesarios (...) Yo creo que el principal reproche es a los actores políticos: no hay ninguna encuesta que no ponga en último lugar de confianza ciudadana al Congreso y a los partidos políticos. Pero finalmente, esta sería mi cuarta reflexión, a pesar de que reprochan esa omisión de las élites políticas especialmente, al mismo tiempo, y esto también lo dice el informe del PNUD, le dan una nueva oportunidad y le atribuyen la responsabilidad de conducir los cambios necesarios.

**¿A cinco años del 18-O, Chile es un país mejor, peor o igual?**

# Bernardo Larraín: “Chile no quiere volver al 18 de octubre, pero tampoco quiere volver al 17 de octubre”

**El expresidente de la Sofofa cree que los chilenos no quieren refundaciones, inmovilismos ni regresiones conservadoras y que aquella es una de las lecciones del estallido de 2019. También se aleja de las visiones autocomplacientes y autoflagelantes, y dice que el sector empresarial debe ser reformista. Pero apunta, sobre todo, a la elite política. “La escuela, la economía y lo público requieren reformas importantes”, afirma. De lo contrario, opina, Chile se arriesga a futuros remezones.**

*Una entrevista de VÍCTOR COFRÉ / Foto MARIO TÉLLEZ*

–Yo creo que si tú sacas una foto hoy en día, las chilenas y chilenos tienen razón cuando se expresan en distintos estudios, de que hoy día Chile está peor de lo que estaba el 18 de octubre del 2019. Si bien creo que no es monocausal, la situación de inseguridad que se vive hoy día, el estancamiento económico, la vivencia de los apoderados en el entorno escolar de sus hijos, no hay duda que alguna relación tienen con el 18 de octubre. Se relativizó el legítimo derecho de los carabineros a restablecer el orden público, la violencia que se expresó esas semanas entró también y venía entrando antes a los colegios. Y en un momento en que se expresaron de alguna forma violentas, por otra parte, masivas, obviamente desde el punto de vista de la inversión, de la economía –por supuesto, es difícil tener un registro– hubo muchos proyectos de inversión que se postergaron, decisiones de crecimiento que se suspendieron...

**Capitales que se fueron de Chile.**

–Capitales que se fueron de Chile, por lo tanto no hay duda que, en algún factor, el estancamiento, el letargo económico, hay una caucan en el 18 de octubre. Yo creo que, desde ese punto de vista, esa foto es peor hoy día que el 17.

**Se hicieron dos constituciones y las dos se rechazaron. ¿Volvíamos al punto de partida?**

–Uno podría sostener que esos dos procesos

constitucionales fallidos consumieron toda la energía política del sistema político y terminaron siendo un fracaso. Y probablemente, como la energía política es limitada, se dejaron de acordar reformas, cambios legislativos, se podría haber actuado con más premura en el tema de pensiones, tantas reformas que se han seguido postergando.

**Hace cinco años, el mundo empresarial en ese tiempo se mostró dispuesto a debatir, a escuchar, aportar... Hubo empresarios que hablaron de “ayudar a pagar la cuenta” y un dirigente dijo que habían tenido “las orejas chicas” y que tendrían las “orejas grandes”. ¿Se diluyó esa disposición?**

–No siento que yo haya sido uno de los principales portadores de esa posición, esa lógica que se produjo, que tuvo una parte buena y una parte no tan buena. La parte buena fue que se activaron conversaciones dentro de las empresas, profundas, que no versaban sobre los típicos temas: eran conversaciones de la persona, de su entorno familiar. Ahí uno se encontró con que quizás un trabajador podía tener buenas condiciones laborales –en general, las condiciones de las grandes empresas socias de Sofofa son sustancialmente diferentes a los promedios nacionales, a las medianas–, pero la realidad de esa persona podía estar conectada con una abuela, con un tío que tenía

una pensión indigna. Fue una práctica que, para no ser autocomplaciente, debíamos profundizar. Y doy aquí un paréntesis: estuve esta semana, lunes y martes –hace tres semanas también, tres días–, visitando siete plantas de CMPC. Estuve en Pacífico, en Laja, en Santa Fe, en el aserradero de Mulchén, en Plywood, en la planta de Maule, de cartulina, y hacíamos básicamente tres cosas: conversar con los principales profesionales, técnicos, que están operando la planta. Segundo, conversar con los dirigentes sindicales. Y tercero, visitar las instalaciones. Puedo decir que vuelvo así con el vaso lleno, lleno, lleno de orgullo de lo que hace la empresa chilena, de lo que hacen sus trabajadores, sus dirigentes sindicales, y por lo tanto me propongo no aportar un milímetro a la lógica autoflagelante, culposa... **¿Esa fue la parte mala?**

–Esta lógica como media catártica donde el tema principal era que habíamos sido parte del problema, la autoflagelancia... Yo creo que la autocritica es sana, pero es mucho más sana, más genuina, más auténtica, cuando cada uno lo hace a título personal. Creo que una de las cosas que no le hace bien a Chile es que sus liderazgos empresariales, políticos, económicos, académicos, vuelvan a entrar a ese derrotero autoflagelante.

**¿Usted no compartía esas posiciones?**



## “Admiro que Max Luksic haya decidido emprender ese camino”

**¿Quién es su candidato para la CPC? Hoy corren Susana Jiménez y Juan Armando Vicuña...**

–Yo trabajé hartito con Susana, ella fue vicepresidente cuando yo era presidente, es una buena candidata. Siempre es bueno que surjan distintas alternativas: son buenos candidatos. Creo que el liderazgo gremial requiere una cierta experiencia gremial y, al mismo tiempo, a ciertas personas que están activas y vigentes en el mundo empresarial. Ojalá logremos las dos cosas. Yo tampoco soy de los que dicen que tiene que ser un empresario y no un ejecutivo: son todos empresarios, el ejecutivo, el gerente general, una directora de empresas, están haciendo empresas. Y si esas personas además tienen una trayectoria gremial y si además tienen una sensibilidad con las políticas públicas...

**Usted se descartó hace un tiempo atrás. ¿Se sigue descartando para la CPC?**

–No es que me descarté: para cualquier persona que está en el mundo empresarial presidir la CPC es un superdesafío, debiera llevarla de orgullo...

**¿Pero se lo han planteado, lo ha pensado?**

–No me lo han planteado, tampoco lo he pensado. Fui presidente de la Sofofa, estoy cien por ciento abocado a la empresa. Pero no quiero ser pretencioso y estar diciendo que “no estoy disponible”, porque la verdad es que no puedo, estoy dedicado a otra cosa.

Hay candidatos y candidatas supervaliosos.

**¿Quiere asumir roles más protagónicos en**

**el grupo Matte?**

–Estoy bien activo, en Colbún y CMPC estoy de vicepresidente de ambas compañías...

**Pero hay un escalón más arriba. ¿Le gustaría ocupar la presidencia de CMPC?**

–Hay un presidente activo y vigente que ha hecho un gran rol, que es Luis Felipe Gazitúa...

**... cuyo periodo termina en abril del 2025.**

**¿Es partidario de renovarlo?**

–Esa es una decisión de Felipe Gazitúa y de los accionistas de CMPC.

**Usted es accionista...**

–Yo soy uno de los accionistas... No soy accionista directamente, soy parte de un grupo empresarial que es accionista de CMPC. Pero Felipe ha hecho una labor espectacular y creo que es ampliamente reconocido.

**Un integrante del grupo Luksis está incursionando en la política. Usted es el más público de los Matte. ¿No ha pensado en algún cargo de elección popular?**

–No. Y admiro profundamente a Max Luksic y que haya decidido emprender ese camino en una elección municipal. Pura felicitación y aplausos, porque son escasas las personas que están dispuestas a entrar a esa arena. En mi caso, estoy muy activo y voy a seguir estando activo con la empresa los próximos 5 o 10 años. Y en lo que respecta a lo público, lo estoy ejerciendo a través de una fundación que formé, que se llama Pivotes. Ahí va a estar mi porcentaje de tiempo que voy a dedicar a lo público.

–Sí compartía la necesidad de conversar dentro de la empresa, no de esta cosa discursiva, autoflagelante, culposa, porque Chile ¿qué es lo que requiere? ¿Un empresario culposo que anda pidiendo perdón por la vida? ¿O un empresario que reconoce que puede fallar porque las empresas son sistemas complejos, compuestos por seres humanos, que son tan buenos o malos como tú y yo? No hay en la empresa, no hay en la política, no hay en la justicia, no hay en la Iglesia, una especie de propensión estructural distinta a ser abusadores...

**En ese tiempo, empresarios se abrieron a discutir un impuesto al patrimonio.**

–Bueno, esa es como la cúspide que explica mi resistencia a validar esa narrativa. El impuesto al patrimonio no puede ser una discusión de generosidad, de compensación, de culpa por los hechos pasados, tiene que ser una discusión de si es o no una buena política pública para Chile. Las políticas públicas no pueden ser enmarcadas dentro de una discusión de generosidad. La generosidad se despliega voluntariamente. Si cada uno en su fuero interno considera que no ha hecho lo suficiente, que no ha compartido los privilegios que tiene, bueno, es una cuestión personal, no puede traspasar eso a una mala política pública.

**¿En la Sofofa hubo dos almas?**

–Yo opino, en lo personal: el mundo empresarial siempre tiene que ser reformista. El *statu quo* no existe (...) En un mundo de cambios tecnológicos, de cambios climáticos, demográficos, sociales, en la valorización de la democracia, el que piense que ahí hay como platós donde nada cambia, está profundamente equivocado.

**Las reformas grandes requieren recursos y probablemente se vuelva al mundo empresarial. Eso seguirá...**

–El mundo empresarial efectivamente es el que genera los recursos para que se puedan hacer inversiones sociales. Ahora, la pregunta que subyace a la tuya es: ¿Cómo se logran esos recursos, haciendo crecer la torta? ¿O haciendo repartir la torta estática, una torta que no crece? (...) Yo creo que la torta hay que hacerla crecer, porque si no, usted va a terminar repartiendo una cosa cada vez más chica. ¿Qué mayor evidencia que lo que está pasando hoy día para dar cuenta de que el crecimiento no es un discurso monotemático, tecnocrático, ponle todos los adjetivos estigmatizadores que hacen al discurso empresarial? La evidencia es totalmente contundente de que el crecimiento es totalmente habilitador de estas cosas, no es una cifra económica, es cambiarles la vida a las personas (...). El mundo empresarial no se niega a ninguna discusión, pero insisto, el ministro

(Mario) Marcel, el ministro de Hacienda del gobierno del Frente Amplio, más el Socialismo Democrático, más el Partido Comunista, ha dicho que el crecimiento no era protagónico en el programa de gobierno del Presidente Boric y hoy día sí lo es, por lo tanto no es el discurso de los empresarios el discurso del crecimiento, hoy día está siendo el discurso de todos.

**¿Se sentirían cuestionados como dirigentes gremiales y empresarios en 2019?**

–Hubo críticas y cuestionamientos de todos a todos, de lado y lado, y algunas críticas, pertinentes, por supuesto. Pero el cable a tierra es esa cercanía, ese caminar por la empresa y conversar con las personas. Y eso, insisto, creo que lo tenemos que hacer en forma mucho más sistemática, frecuente y profunda (...) Y en el ámbito del rol empresarial en lo público tenemos que abocarnos cien por ciento a dar paso al frente, participar en distintos espacios descentralizados donde se estén construyendo políticas públicas, en tratar de generar las condiciones habilitantes para contribuir con un granito de arena a que el debate electoral que se va a iniciar, sobre todo el parlamentario y presidencial, trate varios temas. Si no reformamos el sistema político, si no reformamos la justicia, si no cambiamos la forma como se designan los empleados públicos; si no desamarramos la economía, sin, por supuesto, sacrificar

estándares ambientales, en las condiciones de acceso de la inversión, la permisología, y si no generamos un cambio de rumbo en ese espacio tan relevante que es la escuela, sería muy lamentable. Probablemente si no acometemos esos cambios, van a venir otros remezones. No sé si un estallido, puede que un remezón que quizás no nos vamos a dar ni cuenta: va a ser cuando tengamos en el Parlamento, en La Moneda, liderazgos autárquicos, populistas. Quizás no va a haber un nuevo estallido, quizás sí, pero va a haber una cosa mucho más estructural: si la democracia no responde a las personas con esos cambios graduales, necesarios y sustantivos, no nos quejemos después de tener ese tipo de liderazgos en el Parlamento, en el gobierno.

**Está anticipando un nuevo estallido...**

–No, dije que podía expresarse de distintas formas un remezón. Creo que lo que más nos debe ocupar es revertir el camino de deterioro de una cierta desconfianza de las personas hacia lo público, hacia la democracia representativa y liberal, hacia los pesos y contrapesos, hacia una escuela donde los jóvenes se desarrollan, y pueden vivir en un ambiente libre de violencia, hacia una economía que sigue creciendo. Esos tres espacios, la escuela, la economía y lo público, requieren reformas importantes...●