

## **Índice**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>Presentación.....</b> | <b>11</b> |
|--------------------------|-----------|

### **Dossier**

**Las asociaciones empresariales latinoamericanas en el siglo XX:  
radiografía de un poder enigmático**

**Coordinado por María Inés Barbero y Aníbal Jáuregui**

**Introducción: Las asociaciones empresariales latinoamericanas en el siglo  
XX: radiografía de un poder enigmático**

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>María Inés Barbero y Aníbal Jáuregui.....</b> | <b>15</b> |
|--------------------------------------------------|-----------|

**Organizaciones empresariales en el norte de México. Agricultores, indus-  
triales y Estado (1930-1982)**

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>Mario Cerutti .....</b> | <b>37</b> |
|----------------------------|-----------|

**Aproximación a la historia de los gremios empresariales en Colombia**

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>Carlos Caballero Argáez .....</b> | <b>85</b> |
|--------------------------------------|-----------|

**Gremialismo empresarial en Chile: de la reacción a la propuesta (1973-  
2023)**

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| <b>Ángel Soto y Cristian Garay .....</b> | <b>129</b> |
|------------------------------------------|------------|

**Análisis de la asociación de empresarios industriales de Uruguay en el  
período 1945-1965**

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>Melissa Hernández .....</b> | <b>167</b> |
|--------------------------------|------------|

La elite corporativa industrial en los años del kirchnerismo: permanencia y estabilidad (2003-2015)

**Marina Dossi ..... 209**

La Sociedad Rural Argentina frente al Estado, la construcción de un discurso anti-intervencionista y su comportamiento corporativo, 1946-1966

**Leandro Sowter ..... 249**

*Reseñas*

New Developmentalism: Introducing a New Economics and Political Economy

**Gabriel Medina ..... 285**

A Burguesia Financeira em rede: as conexões dos grandes grupos financeiros brasileiros.

**Robson Perez de Oliveira Junior ..... 289**

**Directrices para autores/as ..... 293**

## **Gremialismo empresarial en Chile: de la reacción a la propuesta (1973-2023)**

Angel Soto<sup>1</sup>

[angelsoto@uandes.cl](mailto:angelsoto@uandes.cl)

<https://orcid.org/0000-0003-2769-0163>

Cristián Garay Vera<sup>2</sup>

[cristian.garay@usach.cl](mailto:cristian.garay@usach.cl)

<http://orcid.org/0000-0002-6575-7456>

### **Resumen**

En este artículo se propone revisar los últimos 50 años del gremialismo empresarial a partir de la evolución de su discurso y comportamiento. Se plantea el paso desde una reacción defensiva a la coyuntura político-económica a constituirse en un actor colaborador y propositivo de las políticas públicas. Se utiliza como encuadre teórico el enfoque sistémico, entendiendo que éste proporciona un marco específico para las interacciones en el ambiente intra societal. Se analiza su actuar desde el golpe de Estado de 1973 hasta el presente, incluyendo la reacción frente al estallido social de 2019 y los cuestionamientos al modelo económico neoliberal impuesto por la dictadura, del cual pasó a ser su promotor.

### **Palabras Clave**

Gremialismo empresarial, Chile, reacción, propuesta, políticas públicas

## **Business unionism in Chile: From the reaction to the proposal (1973-2023)**

---

<sup>1</sup> Universidad de los Andes, Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

<sup>2</sup> Universidad de Santiago de Chile. Instituto de Estudios Avanzados.

## **Abstract**

This article proposes to revisit the last 50 years of Business unionism based on the evolution of its discourse and behavior. The move from a defensive reaction to the political-economic situation to becoming a collaborative and proactive actor in public policies is proposed. The systemic approach is used as a theoretical framework, understanding that it provides a specific framework for interactions in the intra societal environment. His actions are analyzed from 1973 coup d'état to the present, including the reaction to the social outbreak of 2019 and the questions to the neoliberal economic model imposed by dictatorship, of which he became its promoter.

## **Key words**

Business unionism, Chile, reaction, proposal, public policies

## **Introducción**

El gremialismo supone un espíritu de cuerpo de un grupo u organización que hace causa común. Entre las explicaciones acerca de la actividad gremial tenemos la corporativa que sostiene que es una proyección natural de una esfera de actividades, y que se da soterradamente en el estado moderno a través de sindicatos y asociaciones patronales. También tenemos la teoría de grupos de interés, que fragmenta la sociedad y distingue distintos grupos que manifiestan correspondencia con intereses específicos (García Sánchez 2007). Una desviación es la teoría de los partidos de masas, que representan intereses de clases específicos y se cruzan con la defensa de los asalariados. Esto ocurre porque los objetivos empresariales suelen reflejarse en partidos de cuadros o notables (Duverger 2004 [1957]).

En esta investigación recurrimos a la teoría sistémica (Easton 2012 [1965]) en tanto proporciona un marco específico que considera el sistema como un espacio de interacciones que, dependiendo de su flexibilidad, es cerrado o abierto, y tiene como entorno un ambiente intra societal dividido en ecológico, biológico, de personalidad y social, que presiona al sistema político en forma de insumos e inputs de apoyos. Las primeras se transforman en demandas y las segundas en sustentos que

van a la Caja Negra que es el Estado, donde se procesan estas demandas y soportes en la forma de productos (outputs) que vuelven a reprocesarse en la retroalimentación en forma de *feedback*. Una vez dentro del sistema político, este producto se ve sometido a múltiples procesos en sistemas interconectados (político, social, parapolítico y conductual). Su permanencia depende de su capacidad para resistir perturbaciones, complicando su gestión.

Los empresarios constituyen una parte del entramado de la sociedad civil, aunque algunos -desde otro ángulo- los consideran en el caso de Chile una manifestación de “poder fáctico” –la frase pertenece al político de derecha Andrés Allamand, quien la acuñó en su libro *La travesía del desierto* (1993)- “no sólo por su enorme peso en la economía”, sino también por posicionar un “poder ideológico que parecía incontrarrestable” (Campero 2003, 173), al margen de la institucionalidad.

Más allá de esta cuestión, el gremialismo es la expresión propia de actividades y actores que ingresan sus demandas al sistema político, si adoptamos una perspectiva sistémica. Las funciones de un grupo de presión, como antes se le consideraba, son clásicas en cuanto articulan intereses específicos, en este caso de la producción y el comercio, o, dicho de otro modo, del interés por el crecimiento económico, el papel del sector privado y su impacto en la sociedad.

En la literatura chilena el gremialismo también tiene otra derivada conceptual, de teoría política y social, con énfasis en la autonomía de los cuerpos intermedios y su articulación con la subsidiariedad, que se relaciona con el “Movimiento Gremial”, la lucha contra la Unidad Popular y más tarde el partido Unión Demócrata Independiente (UDI) (Soto 2016; Molina Vera 2015; Muñoz Tamayo 2018; Santoni y Elgueta 2018; Castro 2016; Arqueros e Iriarte 2016; Arqueros 2017).

Sin embargo, se debe pensar en una autonomía conceptual. Por esa razón, el gremialismo –en el contexto de este estudio– se usará como la participación de organizaciones empresariales de todo tipo, que son partícipes de la vida social, económica y política, las cuales se manifiestan frente a las políticas públicas. Por tanto, representan actores no estatales y expresan la pluralidad de la vida social en la Nación, más allá del Estado, pero dentro de relaciones de todo tipo con éste.

La experiencia gremial empresarial debe entenderse en el accionar de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), y la tradición de la Sociedad Nacional

de Agricultura (SNA), pues aunque enfocada en otra área de la producción no fabril, representa un primer hito histórico en la representación de sus intereses corporativos y visión del país.

Para este estudio se han utilizado discursos de diversos dirigentes empresariales para el periodo 1973-2023, que analizamos en la perspectiva de ensayo y error, como proposiciones tentativas de diagnósticos y soluciones de la élite mencionada, que dista de tener una orientación homogénea y que ha debido afrontar distintos escenarios.

Para llevar a cabo lo anterior, identificamos los periodos coyunturales claves de la historia económica chilena reciente, centrando la observación en cómo, cuándo y por qué las organizaciones empresariales respondieron de determinadas maneras a problemáticas específicas. En el diseño de investigación esta contribución toma un estudio de caso (Coller 2005, 31 y ss.), centrado en la singularidad, pero también en la identificación de sus estrategias frente a los desafíos, las amenazas y las crisis. Al describir la actividad de este actor no gubernamental se enfatiza la relación entre la presencia gremial y los momentos críticos del desarrollo económico chileno durante los últimos cincuenta años.

La bibliografía existente ha recalcado el tema de la modernización empresarial. Algunos autores señalan que las “élites empresariales nacionales han estado en constante proceso de renovación”, y que su permanente rotación, hace difícil observar una tradición empresarial en Chile (Nazer 2013, 105). Otros hacen hincapié en que “la historia del capitalismo y con él, de la empresa, es una historia de adaptación”, en la cual Chile no es la excepción: “La clase empresarial no se limitó a defenderse de Allende. Es un movimiento cuyos orígenes aún permanecen en penumbras. Ella asumió que estaba perdiendo la batalla por la hegemonía” (Tironi 2013, 379-380).

Hay trabajos como los de Salvaj y Couyoumdjian (2015) que centran su relato en la interconexión entre grupos empresariales y el Estado entre 1970 y el 2010. Silva (1997) aborda los cambios en la interacción en la composición de los grupos empresariales y los formuladores de políticas públicas, Las relaciones entre los grupos económicos y la dictadura son abordados por Huneus y Undurraga (2021), Aldunate et al. (2021) y Araya y Garcés (2021). Más reciente, Araya (2023) explica la concentración del poder entre 2010 y 2020, y Undurraga et al. (2023) el papel intelectual de las élites.

Frente a la pérdida de control, los empresarios chilenos evolucionaron desde una postura defensiva hacia la desconfianza del Estado. Sin embargo, tras su preocupación fundamental de obtención de utilidades, en algunos casos a cualquier costo, se avanzó a una actitud constructiva de consensos, de colaboración privado-pública y preocupada –especialmente– por el entorno social.

## **La SOFOFA y el Estado empresario**

La transformación descrita anteriormente supone un examen previo para determinar el lugar de la SOFOFA entre las organizaciones gremiales empresariales en Chile. La primera y más antigua es la Sociedad Nacional de Agricultura, SNA fundada en 1838 (Izquierdo 1968, Muñoz Delanoi 1991, Saldivia y Jara 2001; Rubio y Salgado 2016). Luego se crearon la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, CNC (1858), la Sociedad Nacional de Minería, SONAMI (1883), la Sociedad de Fomento Fabril, SOFOFA (1883), la Confederación de la Producción y el Comercio, CPC (1935), la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras, ABIF (1945), la Cámara Chilena de la Construcción, CCHC (1951), la Asociación Nacional de Armadores, ANA (1931), la Cámara Marítima y Portuaria de Chile (1945), la Corporación Nacional de Exportadores (1988) y el Consejo Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa, CONAPYME (1999).

Fundada por industriales, políticos e ingenieros, la SOFOFA se creó para impulsar el sector manufacturero. Desde sus inicios se enfocó en promover la capacitación técnica, atracción de talentos y difusión de conocimientos y estadísticas (Rojas, Botto y Soto 2000, 245).

No tenemos el espacio en este trabajo para hacer un relato de su evolución, pero se puede afirmar que en su desarrollo previo a 1970, destacó el impacto de ideas tecnócratas –dada por los ingenieros– en la administración empresarial o “gerenciales” (Ibáñez 1983 y 1994). En 1953 Hernán Briones fundó el Instituto Chileno de Administración Racional de Empresa (ICARE), que se convirtió en un foro técnico para las empresas asociadas (Briones 1989). En el 2023, congregaba a 1.200 empresas.

Los partícipes en este gremio tenían una historia en común de emprendimientos y perspectiva crítica de su contexto socioeconómico y político. Aspiraban a un buen clima para los negocios que entre 1925 y 1973 consistía en obtener subsidios, monopolios o defender un esquema

proteccionista de “desarrollo hacia adentro”, en el que se gestaron proyectos como las empresas estatales impulsadas por la CORFO y el Estado empresario (1939), crecientes regulaciones de precios y subsidios.

Años más tarde, Briones recordó que en esa generación de empresarios pre-1974, predominaba el aprendizaje desde abajo, las empresas familiares y los negocios concertados por la amistad de los socios, en un momento –desde fines de los 50– cuando empezaban a aparecer nociones como el gerenciamiento tecnocrático (Briones 1989).

Un ejemplo de este estilo eran los denominados “tres mosqueteros” –sobrenombre dado a Eugenio Heiremans, Ernesto Ayala y Hernán Briones<sup>3</sup>–, empresarios cercanos al expresidente Jorge Alessandri (1958-1964), quienes desarrollaron sus negocios en un ambiente de Estado empresario. No obstante su dependencia del modelo estatista, defendían la propiedad privada, y poco a poco vieron con mayores simpatías las propuestas liberales que se fueron presentando desde los años 50 en adelante, siendo un pequeño grupo el que apostó por una economía de libre mercado. De alguna manera los acuerdos económicos buscados por Eduardo Frei Montalva en los años 60, si bien continuaban con la racionalidad “estatizante” y amenazadora de la propiedad, hizo que los empresarios se dispusieron para afrontar grandes cambios.

Pero no se crea que rápida y mayoritariamente adoptaron un discurso de economía social de mercado, ni mucho menos “liberal”. En la campaña presidencial de 1970, algunos de ellos, incorporados en el comando de Jorge Alessandri, tuvieron serias diferencias con los Chicago Boys, que para la fecha eran prácticamente los únicos que defendían las ideas de libre mercado desde la Universidad Católica y el grupo de empresas *El Mercurio* (Soto 2003).

## Los años 70: La transición del proteccionismo al libre mercado

El triunfo de Salvador Allende en 1970 fue un hecho transformador de la política, la sociedad y la economía chilenas. El programa socialista tendía a la estatización del sector productivo y servicios, que se implementó tanto de manera legal (expropiaciones) como de un modo fáctico (tomas de empresas y huelgas), permitiendo el traspaso de la propiedad privada a

---

<sup>3</sup> Eugenio Heiremans, Ernesto Ayala y Hernán Briones fueron presidentes de SOFOFA en los períodos 1955-1959, 1982-1987, y 1991-1993, respectivamente (nota de los editores).

lo que se denominó el “área social”. Pasaron a manos del control estatal la banca, las distribuidoras comerciales, la industria textil, manufactureras y el sector agrícola, abarcando todo tipo de propiedades.

En ese momento, cuando se buscaba coartar la libertad y se amenazaba la propiedad privada, SOFOFA fue una –de muchas agrupaciones empresariales– que se sumaron al paro nacional del 12 de octubre de 1972, como ya lo había hecho en otras convocatorias el año anterior. Ahí actuaron en conjunto con otros gremios y confederaciones (Rojas, Botto y Soto 2000, 196). En el fragor de la oposición contra la Unidad Popular se redujeron al mínimo las diferencias preexistentes entre diversos enfoques e intereses, tanto de la SNA como de SOFOFA, así como con los pequeños y medianos empresarios (Campero 2003, 162).

La emergencia de una sola voz empresarial dentro de un sector históricamente fragmentado fue novedoso, atribuido al rechazo del modelo propuesto por Allende (Campero 1984, 58). En ese contexto, la acción de otros voceros, pero en especial del empresario y economista Orlando Sáez, fue catalizadora y unificadora de otras organizaciones empresariales, especialmente frente al avance del proceso de estatización.

Fue significativo el diagnóstico que presentó Sáez en agosto de 1973, días antes del golpe de Estado, en que describió la destrucción de la iniciativa privada, cuya reconstrucción dependía de la necesidad de superar la “experiencia marxista”. Dado su anticipación a los sucesos del 11 de septiembre<sup>4</sup>, es bien indicativa de cuál era el desesperanzador diagnóstico de la actividad empresarial por entonces, dado que él era el portavoz de los industriales chilenos al ser simultáneamente presidente de la Asociación de Empresarios Metalúrgicos de Chile entre 1971 y 1973 y presidente de la SOFOFA entre 1973 y 1974. En *El Mercurio*, manifestó que el “acervo industrial chileno ha sido destruido por la Unidad Popular”. No eran 91 empresas las requisadas, sino centenares de éstas, poniendo en peligro la actividad privada en Chile. No se hacía ilusiones sobre la recuperación de las empresas estatizadas e inscritas en el “área social”, sino que sostenía la necesidad de un orden que privilegiara “el espíritu libre-empesista (sic)”, poniéndolos en igualdad de condiciones con las empresas del Estado (Sáez 1973).

---

<sup>4</sup> Fecha del golpe de Estado que dio origen a la dictadura del general Augusto Pinochet (1973-1990) (nota de los editores).

Imposibilitados de llegar a un diálogo político con el gobierno, los empresarios esperaron un cambio de orientación, que llegó con el golpe de Estado, aunque las medidas económicas impuestas inicialmente por la dictadura fueron meramente reactivas a la situación existente, con una inflación desbocada y productividad prácticamente nula. Al principio solo hubo un ordenamiento, a lo que SOFOFA calificó como una política económica racional y coherente (Rojas, Botto y Soto 2000, 206).

En 1975 el régimen militar puso en marcha un Plan de Recuperación Económica que tenía como base la liberalización de la economía. Éste confundió a varios empresarios que se habían forjado en un esquema proteccionista y pensaban que las medidas que se adoptarían serían más menos similares a las del período desarrollista previo a 1970. De esta manera, el camino del “neoliberalismo” en Chile resultó para varios como una sorpresa. Por eso en la SOFOFA se recogió la inquietud de cuál sería el impacto que tendrían esos procesos recogiendo las percepciones de sus socios (Rojas, Botto, y Soto 2000, 207-208).

El economista asesor de la Junta Militar –y graduado en la Universidad de Chicago– Pablo Baraona, afirmó que cuando llegaron al gobierno los economistas liberales, no solo tenían que trabajar en sus oficinas o quehaceres, sino que además debían desempeñar un papel pedagógico en los cuarteles militares y con los empresarios. A ambos grupos debían hacerles ver las bondades del nuevo modelo (Baraona [entrevista] 1992). Como se señaló, esos empresarios durante el siglo XX se desarrollaron al amparo del Estado, por tanto ahora se sentían amenazados ante el nuevo escenario en que debían competir. Cuando se decretó la libertad de precios, algunos no fueron capaces de entenderlo e incluso pensaron que era una estrategia para que bajaran los precios de los productos. Varios eran reticentes a la competencia vía reducción arancelaria e ingreso de productos importados, porque se auto concebían como una industria nacional que debía ser protegida por el Estado. En la crisis de los 80 incluso hay quienes retornaron al discurso nacionalista/proteccionista, aprovechando la conducción del ministro de Hacienda Luis Escobar Cerda, criticando el modelo “neoliberal”.

Por eso se entiende que ciertas reformas económicas provocaran resistencia en el empresariado, por ejemplo, entre los vinculados al sector metalmecánico que abastecían de productos y piezas a países del Pacto Andino, del que Chile se retiró en 1975. Uno de los resultados del denominado “Estado de Compromiso” hasta 1973 fue el acomodo de los

empresarios al modelo desarrollista, con diferencias arancelarias, cotas reservadas para la producción nacional, restricción de las importaciones y otras distorsiones en relación con lo que se vio después de las reformas de 1975.

De esta forma, no fue sino hasta mediados de los 70 cuando empezó a cambiar la mentalidad empresarial. Se produjo la modernización productiva y de servicios, y se generó una adaptación y asimilación a las medidas económicas implementadas por la dictadura. Esta fue impulsada por un grupo de tecnócratas –conocidos como los Chicago Boys– quienes fueron hegemonizando la conducción económica del gobierno en la perspectiva de lo que se denominó economía de libre mercado o “neoliberalismo” (Valdés 1995). Pero la introducción de estas ideas de manera más consistente y extensa en las élites empresariales vinculadas principalmente a la SOFOFA y a la CPC, fue un fenómeno que comenzó a ocurrir principalmente a fines de los 70 y mayoritariamente en los años 80 (Campero 2003, 165).

Esto fue el resultado de un proceso de maduración y aceptación de las nuevas ideas, pero también del reforzamiento que provocó el regreso de una “nueva oleada” de economistas que fueron enviados a la Universidad de Chicago a mediados de los 70 desde ODEPLAN por Miguel Kast<sup>5</sup>. Esto significó, siguiendo a Tironi, que

El rasgo más disruptivo de la nueva «variedad» del capitalismo chileno [...] fue colocar a la empresa como agente protagónico del nuevo orden económico, social y cultural, en reemplazo del Estado. De ser una institución dependiente del orden político, como lo fue hasta los setenta, pasó a convertirse en actor central y en paradigma de la nueva sociedad (Tironi 2013, 387).

## **La crisis de los años 80: Del cuestionamiento a la reafirmación del modelo liberal**

A comienzos de los años 80, en el contexto de la crisis económica, los gremios se encontraban representados por diversas entidades, tales

---

<sup>5</sup> Ministro de Estado y presidente del Banco Central durante la dictadura de Pinochet (nota de los editores).

como la CPC, SNA, SONAMI, SOFOFA, ABIF, Cámara Central de Comercio, Cámaras de Comercio de Regiones y Provincias y Cámara Chilena de la Construcción (Silva 1995, 8. Véase también Cuevas 2019).

La adopción de las políticas económicas liberales significó el término de varias empresas. Esta cuestión, sumada a la crisis económica y a la actuación de ciertos grupos empresariales, hizo que el modelo fuera fuertemente cuestionado por algunos empresarios hacia 1982 (Araya y Garcés 2021) en un ambiente de grandes protestas sociales. Incluso, un grupo de rock contestatario denominado *Los Prisioneros*, levantaba en parte el sentir de un sector de la población apelando a la necesidad de reactivar la economía y las empresas industriales. Su canción, “Muevan las Industrias” de 1986, criticaba el fin de la industria chilena (“nacional”) y su conversión a servicios. Decía la letra:

“Están paradas esperando a las manos que decidan hacer andar

La neblina las rodea y las oxida y ya piensan en petrificar...

Cuando vino la miseria los echaron

Les dijeron que no vuelvan más

Los obreros no se fueron

Se escondieron, merodean por nuestra ciudad

Las industrias,

Muevan las industrias...”

(Letras Los prisioneros, <https://www.letras.com/los-prisioneros/83554/> )

En ese ambiente se explican las palabras de Briones, quien llamó a tener fe en el proyecto de economía libre, pues ante las críticas se regresaba a discursos proteccionistas, incluyendo el aumento de los aranceles a los productos importados. En el caso de los empresarios agricultores, buscaron la protección en la defensa de las *bandas de precio* garantizadas por el Gobierno, que se ajustaban respecto a los de la producción externa, convencidos que de no hacerlo se terminaría con la capacidad productiva agrícola. Briones señaló:

Llevo muchos años en esta actividad y he pasado por épocas muy difíciles, épocas frustrantes, y puedo confesarles que en este clima de libertad económica me he sentido realizado, como caminando por un campo abierto de horizonte limitado y cada día llego a mi oficina con renovado entusiasmo. Pienso que así todos hemos sido un poco más creativos. Pero esta libertad constituye un tremendo desafío para el futuro. Cada día se ofrecerán en el mercado productos

más sofisticados y a mejores precios, tanto por la competencia interna como por la externa. Al crecer la renta per cápita, subirán más los salarios y las exigencias de mejoras dentro del trabajo. Será necesario, pues, ser más eficientes y superarse día a día (Briones 1989).

En 1984, el empresario Ernesto Ayala, frente a las dudas acerca de la eficacia del modelo de libre mercado se manifestó en su favor en el discurso que pronunció en ocasión del Premio ICARE 1989, porque –en su opinión– representaba los principios que daban vida a la empresa privada, no obstante existieran empresarios o conductas que las pusieran en entredicho circunstancialmente:

Yo creo que en esta materia los empresarios debemos tener precisión, sostener claramente, como el mejor, el sistema de libertad económica, perfeccionando su funcionamiento a través de reglas claras, útiles y parejas, dadas por el Estado, y haciendo las correcciones necesarias de conductas equivocadas o errores que corresponda a los empresarios; pero no transar la solución de problemas que pueden ser temporales por principios permanentes que debemos defender siempre (Ayala 1984).

## **El paso a la transición: La defensa del modelo**

En los años 90, tras el regreso a la democracia, los empresarios fueron asociados con el régimen militar tanto por la experiencia anterior del gobierno de Allende, como –a pesar de las críticas de varios de ellos– por la identificación con las medidas de libre mercado. Además, en una encuesta realizada a 38 empresarios, 14 consideraban como máxima figura al general Augusto Pinochet (Huneus 2001, 136; Florez 2000; Schneider 2009; Huneus y Undurraga 2021; Aldunate et al 2021; Araya y Garcés 2021).

También existía una cierta autocrítica. El propio Eugenio Heiremans, ex presidente de la SOFOFA, señaló:

los empresarios parecíamos el monito del organillero: bailábamos al son de la música que nos tocaba el gobierno de turno. Ahora, hemos asumido en plenitud todas las responsabilidades en el manejo de nuestras empresas y defenderemos la libertad individual, la libertad de gestión y la libertad de crear, porque hemos conocido un mundo nuevo en el que somos capaces de hacer mucho más por el progreso del país (Rojas, Botto, y Soto 2000, 221).

El cambio de gobierno<sup>6</sup> provocó la incertidumbre respecto de la continuidad del modelo económico, razón por la cual algunos empresarios decidieron financiar la creación del *think tank* Libertad y Desarrollo (LyD) con el objetivo de velar por el resguardo de las políticas de libre mercado y poner un mayor foco en las políticas públicas. También mantuvo un papel destacado el Centro de Estudios Públicos (CEP), creado en 1980 y que se había convertido en un referente en la “batalla de las ideas”. Durante los 90, el CEP paso a ser el lugar donde los candidatos presidenciales se reunían con los empresarios para explicar sus propuestas políticas, en una especie de “examen” y señal de tranquilidad respecto a las medidas económicas que adoptarían.

El gobierno de Aylwin, inaugurando la transición, propuso una reforma tributaria con el objetivo de aumentar los ingresos fiscales que le permitieran financiar el gasto social. El paquete contenía un aumento del 16% al 18% en el IVA y un aumento al Impuesto a las Ganancias Corporativas. Frente a la resistencia empresarial, altos funcionarios del Ministerio de Hacienda se comunicaron con la Confederación de la Producción y el Comercio y el principal partido de oposición, Renovación Nacional. Se argumentó que

un impuesto a las ganancias de entre 10 y 15 por ciento no debería frenar la inversión, dada la alta rentabilidad de la mayoría de las empresas chilenas. Para superar las

---

<sup>6</sup> En marzo de 1990 asumió la presidencia Patricio Aylwin, vencedor en las elecciones de diciembre de 1989 y representante de la Concertación de Partidos por la Democracia, coalición de partidos de izquierda, centroizquierda y centro. La Concertación continuó gobernando durante las presidencias de Eduardo Frei (1994-2000), Ricardo Lagos (2000-2006) y Michelle Bachelet (2006-2010). Esta última con un segundo mandato entre 2014 y 2018 (nota de los editores).

sospechas sobre el uso de los ingresos por parte del gobierno, los formuladores de políticas incorporaron cláusulas de caducidad y vincularon los nuevos ingresos a programas específicos. Si bien algunos empresarios, en particular los industriales, seguían descontentos con las medidas, los impuestos no eran tan onerosos como para inducir a los capitalistas a utilizar su poder de “veto”. La inversión y la producción no disminuyeron (Silva 1996, 312).

La reforma se aprobó, pero en general los empresarios se opusieron, ya que iba contra los fundamentos del modelo vigente desde mediados de los 70. La opinión permanente de este sector por mantener dichos fundamentos llevó a que en 1993 Andrés Allamand, líder político de derecha, calificara su comportamiento como “poderes fácticos”, identificando como tales la resistencia e intervención en la política chilena de las fuerzas armadas, los empresarios y *El Mercurio* (Araya 2021, 251).

Si embargo, el académico Alfredo Rehren afirma que la estabilidad de la transición y consolidación democrática chilena dependió de varios factores. Uno, fue el clima de confianza mutua y relaciones armónicas que lograron entre sí los partidos políticos y las organizaciones empresariales entre el plebiscito de 1988 y los meses posteriores a las elecciones presidenciales de 1989. Agrega que “los grupos empresariales mostraron un alto grado de flexibilidad al desplazarse desde una defensa corporativa de sus intereses hasta la acción política abierta, sobrepasando en esa oportunidad [caída de Allende] el liderazgo histórico que tradicionalmente ejercieron los partidos políticos” (Rehren 1995, 5-6).

En ese sentido, los empresarios se fueron adaptando a un proceso de modernización que se vio reflejado en un cambio de mentalidad. Sin embargo, si bien la década se inició con una valoración positiva sobre los empresarios, para mediados de los 90, la percepción era opuesta. Un 76% opinaba que el país era dirigido por unos cuantos grandes intereses, y el 16% en beneficio de todo el pueblo (Huneus 2001, 331). La idea de que el control ejercido por uno de esos “poderes fácticos” era buscar fundamentalmente utilidades para las empresas, comenzó a crecer tanto en la percepción ciudadana como en el comportamiento de algunos de sus miembros.

También influyó la desilusión o frustración de las expectativas insatisfechas. Se pensaba que la democracia no solo traería libertad

política, sino que solucionaría problemas sociales, lo cual no siempre ocurrió, cuestión que incubó descontento y desconfianza en contra de los empresarios. Una semilla en contra del modelo que se fue sembrando y comenzó a ser cosechada en los años 2000. El intelectual de izquierda, Tomás Moulián, uno de los primeros en escribir sobre el tema, publicó su *Chile actual, Anatomía de un Mito* (1996) y a continuación *El consumo me consume* (1998).

Paralelamente, y sin hacerse cargo de la crítica, la dirigencia empresarial destacaba el papel privado en diversas “industrias” como la salud, pensiones, educación, exportaciones, electricidad y energía (Rojas, Botto, y Soto 2000, 223). Rubros que no daban los resultados esperados y afectaban directamente la sensibilidad de una clase media que se fue haciendo vulnerable.

### **La presidencia de Ricardo Lagos: gobierno socialista y renovación empresarial**

A comienzos de los años 2000 se fue produciendo una renovación de dirigentes empresariales que aportaron discursos y respuestas nuevas, enfatizaron el diálogo con el Estado e hicieron ver la relevancia de la empresa en la sociedad, en su debate nacional y en la colaboración público-privada. Algunos de ellos fueron “Felipe Lamarca<sup>7</sup>, Andrés Concha<sup>8</sup> (SFF); Roberto Fantuzzi, Andrés Vicens (ASEXMA), Rafael Guilisasti (Asociación de Viñas); Fernando Echeverría (Cámara de la Construcción); Francisco Tomic (Consejo Minero); Rodrigo Ballivián (Corporación Nacional de Exportadores) y, especialmente, Juan Claro <sup>9</sup>(SFF y CPC), entre otros”, quienes desde fines de los 90 se comenzaron a manifestar “como emergentes nuevos líderes del gremialismo empresarial” (Campero 2003, 170).

En opinión de Guillermo Campero, esta nueva conciencia fue encarnada en el empresario Juan Claro, quien al mismo tiempo era presidente de SOFOFA y de la CPC. Su visión se manifestó en la presentación que hizo de la campaña “Chile–Plataforma”, organizada por el Comité de Inversiones Extranjeras; en la Conferencia Internacional

---

<sup>7</sup> Presidente de SOFOFA entre 1997 y 2001 (nota de los editores).

<sup>8</sup> Presidente de SOFOFA entre 2009 y 2013 (nota de los editores).

<sup>9</sup> Presidente de SOFOFA entre 2001 y 2005 (nota de los editores).

“Responsabilidad Social: la otra cara de la Competitividad”, su intervención en el Foro ICARE 2003 y la inauguración del año Académico de la Pontificia Universidad Católica ese mismo año. Además de otras actividades y foros desarrolladas por ambas asociaciones destinadas a abrir espacios de debate sobre la responsabilidad social del empresariado (Campero, 2003, 172).

Esto es importante, porque se pasó desde un discurso fundamentalmente productivo a uno con énfasis en lo socialmente responsable, reflejando la adaptabilidad y modernización del empresariado que desde una propuesta defensiva de intereses gremiales transitó a una apuesta socialmente global, entendiendo que de ella también dependía su propia subsistencia.

Este protagonismo no era gratuito. A modo de ejemplo, a Juan Claro le tocó enfrentar como dirigente la crisis MOP-GATE<sup>10</sup>, que gestó una nueva legislación para impedir la corrupción pública-privada. En una entrevista en el diario La Tercera de 2003 señaló como “inoportunas las palabras del Presidente Lagos que calificó a los empresarios como faltos de ética y, al mismo tiempo, se refiere al financiamiento de las campañas políticas y al rol de los privados en el tema de la probidad, además de adelantar los próximos pasos de la agenda Pro-Crecimiento” (Claro 2003).

A pesar de los esfuerzos empresariales por mejorar su imagen, comenzó una exacerbación de la crítica social hacia ellos, ya no solo dada por su ambición de ganancias y el control de los poderes fácticos como se decía en los 90, sino que irrumpieron en la discusión las relaciones de poder entre negocios y política, añadiendo redes indebidas que provocaron un rechazo ciudadano. Sin desconocer la necesidad de regular ciertas prácticas, Juan Claro –en enero de 2003– debió defender la probidad general de los empresarios, allanarse a nuevos controles y barreras a la colusión pública-privada y resaltar la importancia de un empresariado fuerte y respetado. En una entrevista le preguntaron: “[si] Usted asistió a una reunión para establecer la agenda Probidad... ¿Coinciden los problemas con las soluciones reales?”, a lo que respondió:

---

<sup>10</sup> Un caso de cohecho ocurrido durante la presidencia de Lagos, que involucró a la empresa Gestión Ambiental y Territorial y a funcionarios del Ministerio de Obras Públicas (nota de los editores).

Este es un tema distinto al de los focos puntuales de corrupción. Aquí la idea es perfeccionar las instituciones para evitar situaciones que faciliten las malas prácticas. Lamentablemente, los ángeles no están disponibles para asumir los cargos públicos, por lo que la sociedad debe tomar los resguardos a la hora de establecer sus diseños institucionales. En este ámbito, hemos realizado propuestas para la modernización del Estado, sobre regulaciones susceptibles de fiscalizarse arbitrariamente, y creo que además la comunidad política debiera afrontar el tema del financiamiento de su actividad (Claro 2003).

A pesar de estas complicaciones, comparando los años 2000 con los 90, para la segunda época el gremio empresarial tuvo más vocación de diálogo en la discusión y generación de las políticas públicas, al punto de que el primer “presidente socialista” del retorno a la democracia, Ricardo Lagos—en el pasado denunciante del accionar de los “grupos empresariales”—se convirtió en lo que se denominó el “presidente de los empresarios”. Es cierto que contribuyó a aquello la renovación de las ideas del exmandatario, quien no solo durante su gobierno, sino que anteriormente como ministro de Obras Públicas, demostró el reconocimiento de la importancia de los principios de la apertura económica como herramientas de progreso. No debe olvidarse que fue él quien finalmente firmó el tratado de libre comercio con los Estados Unidos, algo impensable antes de los 90.

Efectivamente, en su tesis de Derecho en la Universidad de Chile sobre los grupos económicos, titulada *La Concentración del Poder Económico* (1960), sugería la supresión de los “modos de producción” (sic). Pero en 2000, en su período de gobernante, había emigrado a posiciones socialdemócratas y a una visión del sector privado como sostén del desarrollo, cuestión que fue demostrando como ministro de los gobiernos de Patricio Aylwin y Eduardo Frei.

El ambiente de diálogo imperante, la invitación a discutir “temas-país” como entonces se decía, se refleja incluso en aspectos que pueden considerarse de un nivel político menos perceptible, como la educación técnica, en que SOFOFA participaba activamente desde hacía años, sosteniendo algunos colegios para apoyar la inserción a las empresas. La presencia de SOFOFA en el proyecto de educación industrial se había acrecentado en el tiempo, administrando colegios industriales, con apoyo

de la Asociación Chilena de Seguridad, constituida para bajar el costo de los seguros por accidentes que afectaban a las empresas y las personas. Por esto recalca que la asociación había formado catorce Agrupaciones Comunales de Desarrollo Social en diversas municipalidades de la región metropolitana, una tendencia que debería reflejarse en otras regiones de Chile, aprovechando los contactos y redes con autoridades locales que facilitaban su desarrollo. En palabras de Ernesto Ayala, uno de sus líderes, “además de dinero, se necesita el apoyo personal, la capacidad de organización y muchos aportes que puedan hacer los empresarios”. Agregó:

Estamos administrando por delegación del Ministerio de Educación cuatro liceos industriales, con 3.000 alumnos y 350 profesores, y por delegación del Ministerio de Salud, el Hospital Paula Jaraquemada y el área correspondiente de Santiago. A través de la Asociación Chilena de Seguridad, damos servicio de prevención de accidentes y hospitalización de primerísima clase a 16.000 empresas, con 550.000 trabajadores. (Ayala 1984).

En este contexto -tal como en 1984 con Ernesto Ayala- en el año 2005 el presidente de SOFOFA Bruno Philippi<sup>11</sup> manifestó ante las autoridades del Ministerio de Educación en el Primer Encuentro Educación - Empresa, el valor de estas iniciativas que revelaban continuidad y visión de futuro (Philippi 2005).

Hay un contexto no dicho en estas intervenciones, pero que se remonta a 1910, primer centenario de la Independencia de Chile, cuando el historiador Francisco Antonio Encina presentó sus ideas de enfatizar una educación práctica versus una educación libresca y universitaria. La ausencia de técnicos, decía Encina, influía en la poca capacidad de Chile para las aplicaciones prácticas en la vida y la economía. Los empresarios exigían de la educación chilena, desde principios de siglo XX, un matiz técnico que reforzara los procesos productivos.

Esta es una perspectiva basada en la capacitación y el desarrollo de las personas bajo el precepto de que la globalización impulsará la tecnificación de los procesos productivos y servicios. Una educación al

---

<sup>11</sup> Presidente de SOFOFA entre 2005 y 2009 (nota de los editores).

nivel de los nuevos tiempos, de la que, precisaba Philippi, se hablaba más que se hacía, siendo que

El tema de educación es central en el desarrollo de las personas y la base, en la sociedad actual, de la preparación individual. Por lo tanto, la educación cobra un valor más fuerte que el que ha tenido incluso históricamente. La globalización, entre otras cosas, nos llevó a esta realidad. A nosotros culturalmente nos gusta hablar de educación, pero en general la preocupación efectiva sobre el tema nunca ha sido muy manifiesta, exceptuando, por supuesto, a los profesores y la gente que está directamente relacionada con ella (Philippi 2005).

Su intervención, a nombre de SOFOFA, fue vista como esperanzadora, porque se advertía convergencia, entre distintos candidatos presidenciales, en hablar sobre la educación del futuro y que ella tuviera en los niveles técnicos un énfasis práctico e integrado con las empresas y la economía nacional (Philippi 2005).

Como se ha visto, la desconfianza frente a un candidato socialista como Ricardo Lagos se desvaneció cuando éste se enfocó en políticas de libre mercado. Esto generó condiciones para una relación renovada, que se tradujo en el apoyo a la política de concesiones con la cual se construyeron autopistas y grandes obras públicas. Las nuevas relaciones con el mundo político generaron un nuevo ambiente. En 2005, Hernán Somerville presidente de la CPC, afirmó sobre Lagos: “mis empresarios, todos lo aman”. El mismo dirigente destacó, un par de años más tarde, cómo el ministro de Hacienda Andrés Velasco se había reunido con un grupo de empresarios vinculados al CEP [Centro de Estudios Públicos], tras “una invitación a trabajar juntos”<sup>12</sup>. Empresarios y Gobierno fueron vistos como socios de iniciativas conjuntas destinadas a mejorar las políticas públicas de Chile.

Andrés Concha, presidente de la SOFOFA<sup>13</sup>, recordaba en mayo de 2009 la evolución de los liderazgos empresariales de esta forma:

---

<sup>12</sup> “Velasco se reunió con empresario del CEP”. Diario Financiero, 14 de agosto de 2008. Acceso el 25 de enero de 2024. <https://www.df.cl/economia-y-politica/velasco-se-reunio-con-empresarios-del-cep>

<sup>13</sup> Entre 2009 y 2013 (nota de los editores).

Recuerdo cómo Orlando Sáenz luchaba en contra de la requisición de las empresas; cómo, posteriormente, Don Raúl Sahli<sup>14</sup> y Don Eugenio Heiremans buscaban maneras de restablecer el funcionamiento de muchas empresas paralizadas y recuperar la operatividad de otras muy deterioradas a consecuencia de la crisis institucional vivida en esos años.

Recuerdo también los tremendos esfuerzos de Domingo Arteaga<sup>15</sup> y Hernán Daroch<sup>16</sup> por promover el desarrollo industrial en el marco de las profundas reformas que se estaban introduciendo en el país, a pesar de lo conflictivo que este tema significaba para los socios.

También del esfuerzo de Bruno Casanova<sup>17</sup> por enfrentar la profunda crisis a comienzo de los años 80.

Y luego, la figura de uno de los gigantes de nuestra historia institucional, Don Ernesto Ayala, luchando por preservar el régimen de apertura de la economía al comercio internacional en medio de la profunda crisis que experimentó la economía en los años 80. Para ello, nada más adecuado que orientar los esfuerzos empresariales hacia las exportaciones y, en particular, buscar abrir los enormes mercados asiáticos.

Recuerdo una reunión en el salón del edificio de Agustinas en donde se daba un almuerzo de recepción a una delegación de empresarios chinos; un discurso muy emotivo de Don Ernesto Ayala, que se interrumpía con unos brindis en favor de la amistad chileno-china y en contra del Oso Polar (Unión Soviética) (Concha Rodríguez 2009).

Este frente común empresarios-Gobierno se notó en la convergencia de ambos grupos, y tuvo como resultado –a modo de ejemplo– que en el año 2007 se firmara el Tratado de Libre Comercio con Japón y más tarde, en 2015, la Cámara de Comercio con Japón<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup> Presidente de SOFOFA entre 1974 y 1975 (nota de los editores).

<sup>15</sup> Presidente de SOFOFA entre 1975 y 1978 (nota de los editores).

<sup>16</sup> Presidente de SOFOFA entre 1978 y 1981 (nota de los editores).

<sup>17</sup> Presidente de SOFOFA entre 1981 y 1982 (nota de los editores).

<sup>18</sup> “Relación comercial Chile-Asia: “Lamentablemente, hay gente que todavía no cree

## Los gobiernos de Bachelet y Piñera<sup>19</sup>: la incertidumbre empresarial

En 2013, el CEP recibió una inyección de recursos financieros causada por la impresión, entre ciertos empresarios, de que las reformas económicas del segundo período de gobierno Michelle Bachelet serían negativas para el país. Se constituyó una fundación, que administraría un *endowment* de 42 millones de dólares, con aportes de grupos económicos tales como Matte, Angelini, Said, Yarur, Luksic, Von Appen y Falabella. A ellos se sumaron empresarios individuales como Juan Andrés Camus, Jorge Errázuriz, y Juan Obach. Los nuevos recursos serían “complementarios al que entregan decenas de grandes empresas y que constituye su financiamiento regular” (Huneus 2017).

Algo parecido ocurrió en los 90, cuando en los momentos de incertidumbre respecto al modelo se creó Libertad y Desarrollo. Sin embargo, el nuevo centro se concentró en la asesoría parlamentaria con foco en mejorar las políticas públicas, y en un trabajo más acotado entre el mundo gremial y el parlamentario, al mismo tiempo que impulsaba las bases filosóficas del liberalismo. Por esa razón, se consideró, en 2013, que era necesario reforzar la “batalla de las ideas”.

Esta ola de reformas económicas, que dieron origen –entre otras consecuencias– a una reforma tributaria cuyos efectos, a posteriori, han sido considerados negativos para el crecimiento, unidos a ciertas ideas de cambio constitucional que no prosperaron, significaron una intensificación de los contactos de algunos grupos económicos con la oposición de centroderecha y parte de los equipos del siguiente gobierno de Sebastián Piñera. Efectivamente, como señaló Huneus, a la par de su oposición a las reformas socialistas se intensificó la presencia en la cúpula de las entidades empresariales. La presidencia de la CPC fue asumida por Alfredo Moreno –ex ministro de Relaciones Exteriores de Piñera–, uno de los ejecutivos más importantes del grupo Falabella. En la presidencia de SOFOFA asumió Bernardo Larraín Matte, ex presidente de CMPC Tissue, empresa que se vio involucrada en el escándalo de colusión conocido

---

mucho en estas cosas”. *El Mercurio*, 5 de diciembre de 2023, B3. Acceso el 16 de julio de 2024.

<sup>19</sup> Sebastián Piñera, empresario y candidato de la derecha, fue presidente entre 2010 y 2014 y entre 2018 y 2022, mientras que entre 2014 y 2018 transcurrió la segunda presidencia de Michelle Bachelet (nota de los editores).

como el Confortgate<sup>20</sup>. Miembros de los grupos empresariales Matte, Luksic, Angelini y Von Appen integraron el consejo que lo acompañó, donde se sentaban también personalidades representativas de grandes compañías y tres ex ministros del gobierno de Piñera tales como Rodrigo Hinzpeter (CCU, grupo Luksic), Rodrigo Álvarez (Target-DDI) y María Ignacia Benítez (Colbún, grupo Matte) (Huneus 2017).

Las soluciones que propuso se centraron en una mejor administración confrontada por un creciente malestar social, que la mayoría del país, no solo los empresarios, no supieron ver (o al menos no quisieron reconocer públicamente). Si bien hubo aspectos en los cuales se incorporaron algunas demandas de este tipo como el papel de las mujeres, lenguaje inclusivo y derechos LGTB, las acciones fueron insuficientes.

Los sucesos del estallido social de octubre de 2019 encontraron a ciertas élites empresariales desconcertadas. Tenían solo a la vista los éxitos del modelo, pero no sus costos, carencias, insatisfacciones y frustraciones. Así por ejemplo ocurrió con el presidente de la Unión Social de Empresarios Cristiano (USEC), quien afirmó:

Esto nos pilló totalmente de sorpresa. Lo que pasó en Chile, y no ha terminado, es una cuestión sumamente extraña. Un país que ha reducido la pobreza, que ha crecido, con una movilidad social como no la que habíamos tenido nunca antes, y de repente este estallido. Creo que espontáneo no fue, no es espontáneo que se quemen en un lapso de dos horas 40 estaciones del Metro. Dicho eso, uno tiene que pensar ahora con la cabeza fría, porque una cosa es el vandalismo y saqueo, y otra cosa con la serie de demandas ciudadanas que se están manifestando. Esto nos cambió el eje de nuestras preocupaciones, pero no tengo una explicación para decirte esto por qué pasó<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Se trata de un escándalo judicial de colusión de precios de papel higiénico entre los grupos económicos Matte (CMPC) y SCA durante diez años, entre 2000 y 2011, señalada por el nombre de la marca Confort.

<sup>21</sup> Carla Cabello 2019. "Unión Social de Empresarios Cristianos: "Se ha confundido desigualdad con inequidad y son dos conceptos bien distintos". Pulso, La Tercera, 25 de noviembre. Acceso el 16 de julio de 2024 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/union-social-empresarios-cristianos-se-ha-confundido-desigualdad-inequidad-dos-conceptos-bien-distintos/913461/>

Varios tuvieron una visión “complaciente del sistema económico”. Ya no se trataba de la defensa de Pinochet, sino de una adhesión al modelo desplegado durante la Concertación de convergencia público-privada. El CEP se había convertido en un centro de debate intelectual, que miraba fenómenos sociales y los auscultaba en encuestas. Este *think tank* se transformó en un actor relevante, ciertamente vinculado al empresariado, pero que tendió puentes y contribuyó a la modernización (o “postmodernización” si se quiere) del discurso empresarial. Las causas quizás sean las mismas de siempre: hay que generar utilidades, ganancias y ser pragmáticos, y si no se produce esa adaptabilidad se pierden oportunidades de negocios. No obstante, permitieron avanzar, mucho más que el discurso ideológico, amparado en la visión del pasado y poco renovada, que mantuvieron los sindicatos.

Sin embargo en las décadas posteriores, el CEP dejó de ser una trinchera defensiva como sucedió en los 80 (Jara 2022), pasando a ser un centro donde convergían distintas sensibilidades políticas e ideológicas del entorno moderado, y bajo una conducción que tenía un carácter de punto de encuentro entre los empresarios y la sociedad civil, abierta a recibir en su comité asesor figuras públicas de distintas sensibilidades. Del mismo modo, el CEP se abrió a temáticas culturales y sociales, más amplias que la función política y más allá de las posturas clásicas asociadas al liberalismo político y económico, cuestión que fue iniciada bajo la dirección de Arturo Fontaine Talavera.

En el año 2015, con motivo del aniversario del CEP, sus dirigentes destacaron la posibilidad de diálogo con Michelle Bachelet, en el contexto de tensiones sobre la reforma laboral, para superar la crisis de confianza ciudadana (Millahueique y González, 2015). Al encuentro, donde asistieron 140 invitados, la presidenta entregó sus lineamientos del presupuesto 2015 y defendió sus propuestas de reforma ante los directivos de los grupos empresariales (“Bachelet acude a cumbre en el CEP con los grandes empresarios”, El Mostrador, 7 de octubre de 2015), en lo que pareció una rendición de cuentas o examen, pero que también sirvió para poner de relieve otros temas que estaban ocupando al gobierno y la ciudadanía.

En la Memoria del 2016, el presidente de SOFOFA, Hermann von Mühlenbrock, detectó la necesidad de cambios:

Los tiempos actuales nos han exigido cambiar nuestra forma de relacionarnos con el entorno. No sólo a los

empresarios, sino a todos quienes pretenden participar en la discusión pública y que hoy se ven envueltos en un ambiente de escepticismo y desconfianza desde la ciudadanía. Ese contexto lo hemos leído e interiorizado dentro de la Sociedad de Fomento Fabril y, por lo mismo, durante 2016 trabajamos arduamente en abrir nuevos espacios de diálogo, construyendo relaciones de trabajo con diversos actores y organizaciones que muchas veces se percibían como distantes o antagónicas a nuestras posturas (Memoria Anual 2016).

## **La modernidad discursiva empresarial y el cuestionamiento del modelo**

El modelo económico chileno fue “impuesto” por una dictadura. Eso significó que quienes se opusieron a él, si bien pudieron exteriorizar sus críticas, lo hicieron en ámbitos más bien técnicos y en ciertos medios de comunicación, pero no de una manera masiva. En los 90, los resultados como así también la institucionalidad vigente tendió a mantener sus fundamentos a través de un “consenso”, que, sin embargo, no estuvo exento de críticas. Si bien éstas pudieron darse en un ambiente más cercano a las élites, se fueron extendiendo hacia finales de los años 90.

Una tendencia en la Concertación, coalición oficialista, dividió su visión entre “auto flagelantes” y “auto complacientes”. En una primera época, entre 1998 y 2020, los segundos dominaron, pero desde 2014 este discurso perdió vigencia y se instaló en Chile un malestar profundo. Los primeros sostenían el fracaso de sus ideales originales, la renuncia de una visión progresista y las dudas acerca del “modelo chileno”, que parecía entusiasmar más a los extranjeros que a los propios chilenos, traducidas en críticas –por ejemplo– al “negocio” de la educación (expresado en las universidades y en la debilitación de la educación secundaria), al monto de los pagos de pensiones, al alto precio del acceso a la salud o al creciente reclamo por una mayor igualdad de oportunidades en la sociedad. El alto precio de los servicios básicos implica un estrés adicional frente a situaciones como el desempleo, ya que la situación de vulnerabilidad, especialmente de la clase media, hace que frente a la necesidad de mayores ingresos se deteriore la calidad de vida. Responsabilidad que se endosa al “modelo neoliberal”.

Estos discursos fueron fluctuantes. El ex presidente de la República Sebastián Piñera incorporó un concepto que con el tiempo ha sido fuertemente criticado: la dedicación “24/7”, que equivale a plantear la permanente disponibilidad a responder ante la empresa a costo de la vida personal. Las frustraciones y expectativas insatisfechas, así como el descontento generalizado se reactivaron hacia 2018 bajo su segunda presidencia, en la que en octubre de 2019 debió enfrentar un estallido social y político que fue más allá de una crítica a su gestión. Además, tuvo que lidiar con los efectos de la pandemia de Covid-19, lo que significó severas contracciones económicas. No obstante, esta coyuntura crítica dejó en evidencia la necesidad de buenos resultados que tiene la colaboración público-privada, como fue el acceso a la vacunación temprana, masiva y gratuita de la sociedad. Este último elemento era impensado en un país donde el acceso a la salud está en directa relación con la cantidad de recursos.

SOFOFA tuvo un papel protagónico en ambos episodios, aportando cooperación al Gobierno en su lucha contra la epidemia y la crisis socioeconómica. Para ello, dio a conocer un documento que se conoció como *Hoja de ruta. La crisis como oportunidad. Una mirada desde la empresa*, que contenía una autocrítica y 50 propuestas para salir de la crisis social. El empresariado apoyó las medidas para conjurar el Covid-19 y volver a la normalidad político-institucional. En su diagnóstico de la coyuntura, escribió en agosto de 2020:

a partir de la crisis social de octubre de 2019, reconstatamos brechas sociales, culturales e institucionales que arrastramos negligentemente sin resolver, en dimensiones como salud, pensiones, seguridad pública, Araucanía, segregación urbana y espacios públicos, entre otras. Como si fuera poco, y desde mucho antes de las dos coyunturas mencionadas, se ha profundizado el deterioro del proceso político-institucional, la crisis de confianza y el debilitamiento de la capacidad del Estado para garantizar el orden público, constituyéndose en uno de los principales escollos para la recuperación económica y social (SOFOFA 2020, 1).

En ese camino, planteándose ante la Convención Constituyente originada tras el estallido social, SOFOFA abogaba por un Estado descentralizado “inteligentemente”, modernizado, con estándares de transparencia acordes a la OCDE, incorporación de la rendición de cuentas, agenda de igualdad de las mujeres y derechos de pueblos originarios (SOFOFA 2020, 5). Una postura incluso menos ideológico-militante, “antiestado” y “promercado” del discurso de fines de los 80 y comienzos de los 90. Una lección aprendida resultado del pasado reciente y que se debía adaptar a las nuevas circunstancias.

En un mecanismo de resiliencia, la organización no solo habló de crisis, sino del futuro y sus desafíos globales. Así, por ejemplo, un año antes, en el 2019, el CEP –en una entrevista a Jorge Matetic– abordó la “nueva cruzada verde” que unía a empresarios y conservacionistas (Matetic 2019).. Para entonces el ambientalismo empezaba a ser una fuerza social, que cuestionaba proyectos y se superponía como un reto a la actividad empresarial. En la *Memoria 2018-2019*, el presidente de SOFOFA, Bernardo Larrain Matte (2017-2021), declaró que se propusieron la misión de “validar a la empresa como un actor confiable y relevante en el proyecto de hacer de Chile un país más desarrollado, moderno e inclusivo”.

En 2020 Hermann von Muhlenbrock<sup>22</sup> al ser entrevistado por el diario *La Tercera*, como gerente de la acerera Aza y ex presidente de SOFOFA, fue presentado como un impulsor del reciclaje de metales y parte de un nuevo rol de las grandes empresas. Había una descripción distinta de ellas, al subrayar que éstas “de cualquier tamaño, además de generar valor y buscar su sostenibilidad económica, deben ser agentes importantes en la lucha por lograr la equidad y, junto con ello, comunidades exitosas y en definitiva un país que alcance un desarrollo social y económico sostenible y armónico con el medio ambiente”<sup>23</sup>. En ese contexto, Von Muhlenbrock manifestaba frente a la pregunta del periodista: “¿Qué rol espera que tenga el empresariado en ese proceso?”, que “los empresarios no son un partido político y por lo tanto sus opiniones deben ser desde lo individual. Lo que

---

<sup>22</sup> Presidente de SOFOFA entre 2013 y 2017 (nota de los editores).

<sup>23</sup> Gustavo Orellana. 2020. “Hermann von Mühlenbrock: “Los empresarios no son un partido político”. *La Tercera*, 8 noviembre. Acceso el 16 de julio de 2024. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/hermann-von-muhlenbrock-los-empresarios-no-son-un-partido-politico-sus-opiniones-deben-ser-desde-lo-individual/ECFLUUBLLNAYPHDV4WBMS3AMRA/#>

sí creo –añadió– es que pueden aportar proponiendo ideas para evitar las malas prácticas, la difusión por el cuidado del medio ambiente y un apoyo a las relaciones al interior de las compañías”. Posición que claramente muestra una evolución respecto del pasado.

Esta postura precedió justamente el arribo de Richard von Appen<sup>24</sup>, presidente de la empresa Ultramar e integrante del Consejo Directivo del CEP, quien al dar cuenta de los nuevos ejes temáticos de los empresarios incorporó un análisis integral de la situación nacional e internacional que incide en la economía, la función social de la empresa y las expectativas de crecimiento, señalando la necesidad de

reconocer que la actividad empresarial debe, por sobre todas las cosas, procurar el bienestar y progreso de las personas, entendiendo por éstas a los clientes, trabajadores, contratistas y comunidades. En segundo lugar, nos pusimos como meta empujar la recuperación del país, con una visión más amplia que no sólo considera el ámbito económico, sino también elementos sociales y medioambientales. Junto a lo anterior, definimos la expansión del comercio local e internacional como un elemento clave para nuestra actividad, que se inserta en una economía abierta al mundo, cada vez más globalizada y cambiante. Y por último, nos propusimos aportar, desde lo que nos corresponde como industriales, al fortalecimiento institucional y proceso constituyente que vive nuestro país (*Memoria Anual 2021-2022*).

La madurez de la dirigencia empresarial se advierte en este otro texto, contenido en la *Memoria Anual* de SOFOFA 2020-2021, en la que Bernardo Matte Larraín explica por qué las organizaciones intermedias están en la esfera de lo público y propone que organizaciones como SOFOFA aporten la relación del gremio con las políticas públicas. Se entiende como natural en una sociedad moderna que las organizaciones empresariales participen, aporten y conduzcan determinados aspectos que conciernen a su actividad y al contexto general del Estado y de la Sociedad:

---

<sup>24</sup> Presidente de SOFOFA entre 2021 y 2023 (nota de los editores).

los gremios empresariales como SOFOFA somos las organizaciones intermedias llamadas a canalizar institucionalmente la participación del mundo empresarial en la esfera de lo público, que es donde se debaten y acuerdan las normas e instituciones que rigen y regulan la vida en sociedad, la economía y la actividad empresarial. Ellas deben evolucionar y modernizarse con especial velocidad en tiempos como los actuales, de grandes cambios sociales, tecnológicos, políticos y económicos en Chile y el mundo (*Memoria Anual SOFOFA 2020-2021*).

Matte sostuvo que esa presencia no es delegable, porque el ejercicio de hacer empresa proporciona ciertas deducciones que fortalecen y mejoran las políticas públicas y contribuyen a un bienestar de la actividad y del país:

Este rol no es delegable en centros de pensamiento, instituciones académicas o partidos políticos, por cuanto solo en el hacer empresa, en la interacción diaria y práctica de las compañías de todos los sectores de la economía y regiones del país, con los marcos regulatorios e institucionales del Estado, se forja la experiencia empresarial con que puede enriquecerse el debate público. Lo que hacemos bajo el segundo pilar estratégico de SOFOFA, Políticas Públicas, es precisamente generar contenidos, diálogos y reflexiones complementando el conocimiento técnico y la evidencia, con esa experiencia empresarial. Empresarial y Políticas Públicas son precisamente los ejes estructurantes de nuestra acción gremial, y ambos se nutren de la experiencia y mirada de nuestras redes empresariales nacionales e internacionales (*Memoria Anual 2020-2021*).

Esta idea refleja una evolución del discurso gremial empresarial, pues reconoció y transparentó su papel directo en la discusión pública sin necesidad de hacerlo a través de intermediarios, transitando desde una situación “defensiva” a una propositiva.

En su *Memoria Anual 2022-2023*, la Sociedad de Fomento Fabril señaló que su propósito era “poner a las personas en el centro de la

actividad empresarial y hacer de Chile un país de oportunidades”. Para lo cual generaría propuestas de políticas públicas, impulsaría la actividad empresarial a través del crecimiento económico y promovería diálogos con diversos actores de la sociedad.

Acercándonos a su estado actual, la SOFOFA en 2023 agrupa 158 empresas socias, 40 gremios sectoriales, 5 socios institucionales y 22 gremios regionales, representando a 4.000 empresas de diversos tamaños y sectores en todo Chile. El 59% de las empresas del IPSA son socias de SOFOFA y el 54% son evaluadas con el Índice DJSI (*Memoria Anual SOFOFA 2022-2023*).

En su carta, el entonces presidente del gremio, Richard von Appen, destacó el compromiso de sus miembros para trabajar con el sector público, academia, organismos internacionales y sociedad civil. El gremio se ve a sí mismo como un actor relevante e influyente en el camino que siga Chile. Asimismo, es importante consignar que expresamente afirman que el conocimiento adquirido en esas relaciones, los ponen “a disposición” del poder Ejecutivo y Legislativo, “haciendo sugerencias para que promuevan leyes que, efectivamente impulsen el desarrollo empresarial”. Un ejemplo de esta actividad es la participación del gremio en la discusión de las reformas tributaria, laboral y de pensiones, como así también en la propuesta de mejoras en temas educacionales (*Memoria Anual SOFOFA 2022-2023*). Asimismo, se observa la preocupación por incorporar nuevas tendencias de buenas prácticas entre sus asociados, como por ejemplo los criterios de sostenibilidad ESG. Lo anterior permite observar que está presente, y tratando de influir, en todos los ámbitos de la sociedad.

## Conclusiones

El estudio del gremialismo empresarial refleja que la preocupación por el devenir de la sociedad va emergiendo más allá de la preocupación sectorial, y por ende el destino de la actividad empresarial depende de una serie de factores y actores, en los cuales la organización quiere estar presente.

En este trabajo postulamos que en los últimos 50 años (1973-2023) las asociaciones empresariales han pasado de actitudes reactivas en lo ideológico y organizacional, tecnocráticas en su concepción de sociedad, a una amplitud impuesta por la pluralización de la sociedad, unida a una comprensión más amplia del fenómeno empresarial en lo

social, imbricando un cambio progresivo de actitud en favor de posturas proactivas, de comprensión del equilibrio entre lo público y privado, de los beneficios y responsabilidades sociales y en general de un diálogo en lo relativo a políticas sectoriales que inciden en la estabilidad social, la gobernabilidad y el diálogo con los actores sociales. Esa dimensión holística sale de lo propiamente gremial, es decir la defensa de los intereses corporativos, y se inserta en una comprensión de la sociedad.

Un sector del empresariado también tuvo una real convicción y compromiso con el retorno a la democracia entendiendo no solo que aquello daba estabilidad para sus empresas, sino que existía el convencimiento que la libertad debía ser económica, política y social. Lo anterior, se reflejó especialmente en el discurso de la nueva clase dirigente del gremio que fue asumiendo liderazgos a fines de los 90 y más concretamente en el siglo XXI.

El otro aspecto es el compromiso o adaptabilidad, según se quiera denominar, con la democracia, aspecto tratado por autores anteriores. Más allá de la instrumentalización, hay en un sector una real convicción en la libertad. Quizás esa es una veta para destacar de la nueva generación dirigente, que tiene el control más reciente y que no es “hija” de Pinochet. La adaptabilidad y adecuación a los tiempos es una constante del mundo de los negocios. En ese sentido, también los empresarios han debido modernizarse en su discurso como forma de sobrevivir y progresar.

Pero el hecho distintivo de esta apreciación es que esa participación va en términos crecientes insertando la actividad empresarial en tópicos sociales más allá de sus intereses corporativos inmediatos, incorporando temas como el impacto ambiental o la necesidad de estabilidad institucional. La SOFOFA entiende que la actividad empresarial se da en un contexto complejo, en el cual son uno de varios actores determinantes –sindicatos, partidos, Iglesias, universidades– que tiene que cautelar ese protagonismo. Esto refleja su atención en los grandes problemas a nivel país, más allá de lo económico empresarial. Se observa una evolución desde la defensa del sector a fines de los 60 hasta el fin de la Unidad Popular. A mediados de los 70, los temas económicos eran los dominantes, y si bien SOFOFA apoyó el nuevo modelo de desarrollo de libre mercado, tuvo momentos de desafección en la crisis de los 80, para asumir una postura nuevamente defensiva del modelo a comienzos de los 90. La transición a la democracia y la incertidumbre respecto de la continuidad del modelo económico fueron dos temas resueltos bajo la conducción de la Concertación con la

reafirmación de la economía libre. En ese contexto se fue produciendo un proceso de acercamiento y conocimiento mutuo. También la eliminación de desconfianzas, fundadas en el actuar histórico anterior de cada una de las partes que permitieron la evolución a posiciones menos defensivas y más proactivas en los 2000.

Sin embargo, no es menor observar que si bien el empresariado ha hecho un gran esfuerzo por conectar con intereses sociales, esto no ha disminuido el desencanto de la sociedad respecto del modelo. Una crítica en sus fallas, donde se le endosa a éstos una fuerte responsabilidad por su actuar.

También es importante de rescatar como el gremio no solo gana protagonismo, sino que va adquiriendo legitimidad por parte de los distintos actores sociales. La pregunta es si corresponde a un acomodo de las fuerzas de centro izquierda, a una evolución y compromiso abierto de los empresarios con la democracia e ir distanciándose de su cercanía del gobierno militar. En base a la evidencia presentada en este artículo, podría afirmarse que hay algo de todo aquello. Es decir, la construcción de consenso. No obstante, podría ser una combinación de una mayor flexibilidad de los empresarios con el sustento de una visión económica liberal, llevada a lo práctico en forma de consenso sostenible y con énfasis en el impacto de las políticas públicas.

En estos cincuenta años los empresarios demuestran ser un actor político-económico y social que resulta ser reconocido como tal por otros sectores como el Gobierno, criticado por los organismos sindicales y cortejado y distante según su signo político por los partidos y movimientos sociales.

Ciertamente, la confianza o desconfianza frente a los empresarios impacta en su valoración social, la legitimidad de su participación pública y su comportamiento ético, pero se trata de una actividad consensuada en la sociedad.

El sector empresarial ha ampliado su influencia en el espacio público, no como una intromisión, sino como un actor protagónico en un espacio propio no disputado por otra organización similar o el Estado, y se auto asume como protagonista del progreso de Chile. La pregunta es si acaso –o hasta dónde– eso no es más que una adecuación a sus intereses económicos. Nada es blanco y negro. Podría afirmarse que los empresarios tienen un real convencimiento acerca de la necesidad de

aportar al país, y poner al servicio de los que hacen las políticas públicas los recursos y el *know how* que maneja el gremio.

## Referencias bibliográficas

Aldunate, Felipe, Felipe González, Mounu Prem, y Francisco Urzúa. 2020. «Privatization and Business Groups: Evidence from the Chicago Boys in Chile». *Explorations in Economic History*, n°78: 101355.

«Bachelet acude a cumbre en el CEP con los grandes empresarios». *El Mostrador*, 7 de octubre de 2015. Acceso el 8 de enero de 2024. <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/10/07/bachelet-acude-a-cumbre-en-el-cep-con-los-grandes-empresarios/>

Araya Gómez, Rodrigo, y Magdalena Garcés Fuentes. 2021. «“El modelo tiene rostro de sangre». Responsabilidad empresarial en procesos represivos durante la dictadura de Pinochet en Chile (1973-1990)”. *Revista Latinoamericana de Trabajo y Trabajadore*, n° 2 (June): 151–81.

Araya-Valenzuela, Roberto. 2023. «Oligarquía, poder material y recursos de poder en Chile, 2010-2020». *Atenea*, n°527: 237–61.

Arriagada, Genaro. 2004. *Los empresarios y la política*. Santiago: Lom.

Arqueros, Claudio. 2017. *50 años de gremialismo: su influencia en la modernización chilena*. Santiago: Editorial JGE Ltda. / Fundación Jaime Guzmán. Acceso el 5 de enero de 2024. [https://www.fjguzman.cl/wp-content/uploads/2020/07/VERSION-FINAL\\_-Tapa-con-Libro-Gremialismo-17-nov-completo.pdf](https://www.fjguzman.cl/wp-content/uploads/2020/07/VERSION-FINAL_-Tapa-con-Libro-Gremialismo-17-nov-completo.pdf)

Arqueros, Claudio e Iriarte, Alvaro. 2016. *Subsidiariedad en Chile. Justicia y libertad*, Santiago: Instituto Res Publica.

Baraona, Pablo. 1992. Entrevista Video Centro de Documentación de Historia Contemporánea, Universidad Finis Terrae. 5 de mayo de 1992.

Castro, José Manuel. 2016. *Jaime Guzmán, ideas y política 1946-1973*. Santiago: Centro de Estudios Bicentenario.

Barbero, María Inés. 2017. «Las multilatinas chilenas: contextos, trayectorias, estrategias», en Llorca-Jaña, Manuel y Barría, Diego (eds), *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1930-2015*. Santiago: Editorial Universitaria, pp. 235-284.

Campero, Guillermo. 1984. *Los gremios empresariales en el periodo 1970-1984: comportamiento sociopolítico y orientaciones ideológicas*, Santiago, Estudios Ilet.

Campero, Guillermo. 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*, Volumen XXIII, N° 2.

Ceppi, Sergio y otros. 1983. *Chile 100 años de industria (1883-1983)*. Santiago: SOFOFA.

Coller, Xavier. 2005. «Estudio de Casos», *Cuadernos de Sociología*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2ª edición.

Cuevas Ossandón, Rodrigo. 2019. *Política comercial y gremios empresariales en Chile, 1974-2014*. Tesis conducente al grado de Doctor en Ciencias Sociales. Santiago: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Duverger, Maurice. 2004. *Los Partidos Políticos*. México: Fondo de Cultura Económica. 19ª impresión mexicana. (1ª edición en francés, 1957).

Easton, David. 2012. *Esquema para el análisis político*, Buenos Aires: Amorrortu editores, 2012, 3ª edición argentina. (1ª edición en inglés, 1965).

García Sánchez, Ester. 2007. «El concepto de actor. Reflexiones y propuestas para la ciencia política». *Andamios. Revista de Investigación Social*, vol. 3, núm. 6, junio, México: Universidad Autónoma de la Ciudad de México, 199-216. Acceso el 8 de enero de 2024. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62830608>

Huneus, Carlos. 2001. «El comportamiento político de los empresarios en Chile», *Revista Perspectivas* (Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile), vol. 4, N° 2, 2001, 315-337. Acceso el 8 de enero de 2024. <https://www.dii.uchile.cl/~revista/ArticulosVol4-N2/315-337%2008-C.pdf>

Huneus, Carlos. 2017. «Comportamiento político de los empresarios y el papel del CEP», *El Mostrador*, 5 de diciembre de 2017. Acceso el 8 de enero de 2024. <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2017/12/05/comportamiento-politico-de-los-empresarios-y-el-papel-del-cep/>

Huneus, Carlos y Tomás Undurraga. 2021. «Authoritarian Rule and Economic Groups in Chile: A Case of Winner-Takes-All Politics», in Victoria Basualdo, Hartmut Berghoff y Marcelo Bucheli (edited by), *Big Business and Dictatorships in Latin America*. Palgrave Macmillan, 2021: 91-125.

Ibáñez, Adolfo. 1983. «Los ingenieros, el Estado y la política en Chile: del Ministerio de Fomento a la Corporación de Fomento: 1927-1939». *Historia*, vol. 18, 1983, 45-102.

Ibáñez, Adolfo. 1994. «El liderazgo en los gremios empresariales y su contribución al desarrollo del Estado durante la década del treinta: el fomento a la producción y los antecedentes de CORFO». *Historia*, vol. 28, 1994, 183-216.

Izquierdo, Gonzalo. 1968. *Un estudio de las ideologías chilenas: la Sociedad de Agricultura en el siglo XIX*. Santiago: Universidad de Chile Centro de Estudios Socio-Económico.

Jara, Maximiliano. *El Centro de Estudios Públicos (CEP): Ideas y acción política del think thank para la transición a la democracia 1980-1990*. Santiago, Centro de Estudios Bicentenario.

Florez Andrade, Anselmo. 2000. «El contexto socioeconómico e institucional y el comportamiento de los empresarios durante la transición a la democracia en Chile y España». Foro Internacional, Jan. - Mar., 2000, Vol. 40, No. 1 (159) Ciudad de México: El Colegio de México (Jan. - Mar., 2000), 143-170. Acceso el 9 de enero de 2024. <https://www.jstor.org/stable/27738973>

Lagos Escobar. 1962. La Concentración del poder económico. Santiago: Editorial Jurídica de Chile. (1ª edición, Tesis de licenciatura, Facultad de Derecho por la Universidad de Chile, 1960). Acceso el 3 de enero de 2024 [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/151845/lagos\\_r.pdf?sequence=1](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/151845/lagos_r.pdf?sequence=1)

Matetic, Jorge. 2019. “La nueva ‘cruzada verde’ que une a empresarios y conversacionistas”, CEP, 1 de septiembre de 2019. Acceso el 9 de enero de 2024. <https://www.cepchile.cl/la-nueva-cruzada-verde-que-une-a-empresarios-y-conservacionistas/>

Millahueique, Nidia y González, Nicolás. 2015. «Empresarios destacan apertura al diálogo de Bachelet en encuentro del CEP», *Diario Financiero*, 8 de octubre de 2015. Acceso el 8 de enero de 2024. <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/empresarios-destacan-apertura-al-dialogo-de-bachelet-en-encuentro-del-cep>

Molina Vera, N. 2015. «Del gremialismo “apolítico” a la estrategia de transformación en partido político de la unión demócrata independiente (UDI)». *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 3(2), 50-73. Acceso el 23 de enero de 2024. <https://revistas.utem.cl/index.php/epe/article/view/41/40>.

Muñoz Tamayo, V. 2018. «La cuestión generacional en el discurso del gremialismo y la Unión Demócrata Independiente durante la dictadura

de Pinochet». *Revista de Historia y Geografía*, 39, 99–119. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7369097>

Muñoz Delaunoy, Ignacio. 1991. Historia del poder: la Sociedad Nacional de Agricultura durante el período del Frente Popular. Santiago: Fundación Mario Góngora / Editorial Vivaria.

Nazer, Ricardo. 2013. «Renovación de las élites empresariales», en Ossandón, José y Tironi, Eugenio (eds), Adaptación. *La empresa chilena después de Friedman*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales, pp. 85-107.

Ortega M., Luis. 2017. “«La nueva SOFOFA», los orígenes del ‘gremialismo empresarial’ y del ‘nuevo liberalismo’ en Chile, 1951-1958”, en Llorca-Jaña, Manuel y Barria, Diego (eds), *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1930-2015*. Santiago: Editorial Universitaria, pp. 199-233.

Recabarren Silva, Javier Eduardo. 2016. «Empresarios industriales chilenos como actores no gubernamentales internos y su participación en las iniciativas de integración latinoamericana durante el gobierno de Eduardo Frei Montalva, 1964-1970». *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 11(2), Bogotá: 215–238. Acceso el 10 de enero de 2024. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=5505774>

Rehren, Alfredo. 1995. «Empresarios, transición y consolidación democrática en Chile», *Revista de Ciencia Política*, Vol. XVII, N° 1-2, 1995, pp. 5-61.

Rojas, Gonzalo; Botto, Andrea; y Soto V., Jorge. 2000. *Historia del Gremialismo Empresarial*, Santiago: CPC [Confederación de la Producción y el Comercio].

Rubio Apiolaza, Pablo y Salgado, X.; Rubio Apiolaza, P. (dir. ). 2016. «Gremios empresariales y derecha chilena: redes de poder y propuestas programáticas de la Sociedad Nacional de Agricultura, 1952-1958». *Amérique Latine Histoire et Mémoire: Les Cahiers ALHIM*, 32. Acceso el 3 de enero de 2024. <https://journals.openedition.org/alhim/5573>

Ruiz-Tagle, Jaime y Urmeneta, Roberto. 1984. *Los trabajadores del programa de Empleo Mínimo*. Santiago: PISPAL / Academia de Humanismo Cristiano.

Saldivia Maldonado, Zenobio; Jara, G. de la. 2001. «La Sociedad Nacional de Agricultura en el siglo XIX chileno: Su rol social y su aporte al desarrollo científico-tecnológico. Scripta Nova»: *Revista Electrónica*

*de Geografía y Ciencias Sociales*, 5. Acceso el 5 de enero de 2024. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=243352>

Salvaj, Erica y Juan Pablo Couyoumdjian. 2015. «“Interlocked” business groups and the state in Chile (1970–2010)». *Business History*, 58(1), 129–148.

Silva, Eduardo. 1997. «Business Élites, the State, and Economic Change in Chile», in Sylvia Maxfield y Ben Ross Schneider (eds), *Business and the State in Developing Countries*. Ithaca: Cornell University Press, 152-188.

Santoni, Alessandro y Elgueta, Raúl. 2018. «“Chile viene de vuelta”. El gremialismo, la síntesis conservadora-neoliberal y la crisis del Occidente europeo (1980-89)». *Cuadernos de Historia*, 0(48), 161–185. Acceso el 4 de enero de 2024. <https://cuadernosdehistoria.uchile.cl/index.php/CDH/article/view/50312/52709>

Schneider, Ben Ross. 2009. *Business Politics and the State in Twentieth Century Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press.

Silva, Patricio. 1995. «Empresarios, neoliberalismo y transición democrática» en *Revista Mexicana de 1995*. Sociología, Oct. - Dec., Vol. 57, N° 4, Reforma económica y empresariado en América Latina, Universidad Nacional Autónoma de México (Oct. - Dec., 1995), 3-25. Acceso el 11 de enero de 2024. <https://www.jstor.org/stable/3540903>

Silva, Patricio. 1996. «From Dictatorship to Democracy. The Business-State Nexus in Chile’s Economic Transformation, 1975-1994», *Comparative Politics April*, *Comparative Politics*, Vol. 28, No. 3 (Apr., 1996), New York, 299-320. Acceso el 11 de enero de 2024 <http://www.jstor.org/stable/422209>

Soto, Angel. 2016. «La irrupción de la UDI en las poblaciones 1983-1987». *Bicentenario. Revista de Historia de Chile y América*, N° 1, Volumen 15, Santiago de Chile, 5-38.

Soto, Angel. 2003. *El Mercurio y la difusión del pensamiento político económico liberal 1955-1970*. Santiago: Centro de Estudios Bicentenario.

Tironi, Eugenio. 2013. «Adaptación Sin Relato. La Empresa Chilena ante la Democracia y la Globalización». En Ossandón, José y Tironi, Eugenio. 2013. *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*. Santiago: Editorial Universidad Diego Portales, 379-404.

Undurraga, Tomás, Manuel Gárate Chateau, Alfredo Joignant, Mario Fernani, y Felipe Márquez. 2023. «The Cultural Battle for the Chilean Model: Intellectual Elites in Times of Politicisation (2010–17)». *Journal of Latin American Studies* 55 (2): 293–321.

## Fuentes primarias

Aguilera, Joaquín. Entrevista. 2023. «Empresario Juan Eduardo Errázuriz. “Relación comercial Chile-Asia: Lamentablemente, hay gente que todavía no cree mucho en estas cosas”». *El Mercurio*, 5 de diciembre, B3.

Ayala, Ernesto. 1984. *Discurso del señor Ernesto Ayala Oliva. Premio Icare 1984 en Categoría Empresario*. Santiago: ICARE.

Briones, Hernán. 1989. *Discurso del señor Hernán Briones Gorostiaga. Premio Icare 1989, Categoría Empresario*. Santiago: ICARE, 1989. ICARE. Acceso el 15 de julio de 2024. <https://www.icare.cl/sobre-icare/>.

Claro, Juan. 2003. Habla el Presidente de la Sociedad de Fomento Fábril (SOFOFA). Juan Claro: «La Tolerancia Cero se aplica vengas de donde vengas», *La Tercera*, 26 de enero 2003. Información disponible en el sitio ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios “Miguel Enríquez”, CEME. Acceso el 15 de julio de 2024. <http://www.archivo-chile.com>.

Carta del Presidente de SOFOFA. Memoria anual 2016. Acceso el 30 de enero de 2024. <https://sofofa.cl/wp-content/uploads/2018/07/memoria-2015-2016.pdf>.

Carta del Presidente, SOFOFA, Memoria anual 2018-2019. Acceso el 30 de enero de 2024. <http://app.sofofa.cl/Memorias/memoria-sofofa-2019/index.html>

Carta del Presidente”, SOFOFA, Memoria anual 2020-2021. Acceso el 30 de enero de 2024. [https://web-sofofa.s3.sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/05/06082627/sofofa\\_2020-2021-BAJA.pdf](https://web-sofofa.s3.sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/05/06082627/sofofa_2020-2021-BAJA.pdf)

“Carta del Presidente”, SOFOFA, Memoria anual 2021-2022. Acceso el 30 de enero de 2024. <https://web-sofofa.s3.sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2022/07/05133907/sofofa-2021-22-5-julio-2022.pdf>

Carta del Presidente, Memoria Anual SOFOFA 2022-2023. Acceso el 30 de enero de 2024. <https://web-sofofa.s3.sa-east-1>.

amazonaws.com/wp-content/uploads/2023/05/31122748/Memoria-Anual-SOFOFA-2022-2023\_.pdf

Concha, Andres. 2009. *Sr. Andrés Concha Rodríguez, Al Asumir Como Presidente De Sofofa*, Santiago: miércoles 27 de mayo 2009.

Letras Los Prisioneros. Acceso el 15 de enero de 2024. <https://www.letras.com/los-prisioneros/83554/>.

*Memoria Anual SOFOFA 2022-2023*. Acceso el 30 de enero de 2024. [https://web-sofofa.s3.sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2023/05/31122748/Memoria-Anual-SOFOFA-2022-2023\\_.pdf](https://web-sofofa.s3.sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2023/05/31122748/Memoria-Anual-SOFOFA-2022-2023_.pdf)

Orellana, Gustavo. 2020. «Hermann von Mühlenbrock: Los empresarios no son un partido político». *La Tercera*, 8 noviembre. Acceso el 16 de julio de 2024. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/hermann-von-muhlenbrock-los-empresarios-no-son-un-partido-politico-sus-opiniones-deben-ser-desde-lo-individual/ECFLUUBLLNAYPHDV4WBMS3AMRA/#>.

Philippi, Bruno. 2005. Intervención De Sr. Bruno Philippi I., Presidente Sofofa En Clausura De Primer Encuentro Anual Educación – Empresa “Eneeduc 2005”, Centro de Convenciones Diego Portales, 7 de septiembre de 2005.

Saez, Orlando. 1973. Entrevista. «“Un País en quiebra» de Orlando Saez”. *El Mercurio*, 19 de agosto 1973.

*SOFOFA. Hoja de ruta. La crisis como oportunidad 2020*. 2020. Santiago: SOFOFA, agosto.

“Velasco se reunió con empresario del CEP”. *Diario Financiero*, 14 de agosto de 2008. Acceso el 25 de enero de 2024. <https://www.df.cl/economia-y-politica/velasco-se-reunio-con-empresarios-del-cep>

*Fecha de recepción del artículo: 18/08/2024*

*Fecha de aceptación del artículo: 10/09/2024*