

Las redes del poder en Chile son densas e intrincadas, y la periodista María Olivia Mönckeberg —Premio Nacional de Periodismo— se ha dedicado a investigarlas, entenderlas y desvelarlas durante décadas. En ese contexto, uno de los libros más representativos y esclarecedores para entender las fisuras que está dejando de manifiesto nuestro modelo político es *El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno*, que presentamos aquí íntegramente y sin variaciones respecto de la primera edición. A catorce años de su publicación, esta reveladora investigación periodística cobra nueva vida para que las generaciones jóvenes, o quienes no tuvieron la oportunidad de leerlo en su época, observen en qué medida los grupos económicos que nacieron y crecieron en dictadura son protagonistas de la crisis que se ha desencadenado durante los últimos meses en el país.

ISBN: 978-956-325-205-7



9 789563 252057

DISEÑO: PENGUIN RANDOM HOUSE / AMALIA RUIZ JERIA
FOTOGRAFÍA: SHUTTERSTOCK

www.megustaleer.cl

Me gusta leer Chile

@megustaleercl

@megustaleercl

www.megustaleerdebolsillo.com

María Olivia Mönckeberg

EL SAQUEO de los grupos económicos al Estado chileno



María Olivia Mönckeberg



EL SAQUEO

de los grupos económicos
al Estado chileno

DEBOLSILLO

María Olivia Mönckeberg Pardo, Premio Nacional de Periodismo 2009, es periodista de la Universidad Católica de Chile y profesora titular de la Universidad de Chile. Nació en Santiago. Es madre de cinco hijos y abuela de diecisiete nietos. Sus libros *El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno*, *El imperio del Opus Dei en Chile*, *La privatización de las universidades*, *El negocio de las universidades en Chile*, *Los magnates de la prensa: concentración en los medios de comunicación*, *Karadima. El señor de los infiernos* y *Con fines de lucro. La escandalosa historia de las universidades privadas en Chile* están entre los más leídos en el país. Ha sido redactora de la revista *Ercilla*; editora de Economía de la revista *Hoy*, y editora general y subdirectora de la revista *Análisis*; autora de reportajes investigativos en el diario *La Época* y periodista en el diario *La Nación*. En 1984 obtuvo el Premio Internacional de Periodismo Louis Lyon, que otorga la Nieman Foundation de la Universidad de Harvard. Entre 1985 y 1990 fue dirigente nacional del Colegio de Periodistas de Chile. En la actualidad, María Olivia Mönckeberg es directora del Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile (ICEI) y coordina el Diplomado de Periodismo de Investigación.

María Olivia Mönckeberg

El saqueo

de los grupos económicos al Estado chileno

1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

DEBOLSILLO

1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

El saqueo
Primera edición en Debolsillo: mayo de 2015
Segunda edición: junio de 2015
Tercera edición: julio de 2015

© 2015, María Olivia Mönckeberg
© 2015, Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.
Merced 280, piso 6, Santiago de Chile
Teléfono: 22782 8200
www.megustaleer.cl

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*.
El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas
y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva.
Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright*
al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso.
Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros
para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos,
<http://www.cedro.org>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Printed in Chile – Impreso en Chile

ISBN: 978-956-325-205-7

Diseño de portada: Amalia Ruiz Jeria
Adaptación a este formato: Alexei Alikin
Fotografía de cubierta: © Shutterstock
Impreso en Quad Graphics Chile S.A.

Penguin
Random House
Grupo Editorial

ÍNDICE

NOTA DE LA AUTORA	9
PRESENTACIÓN	11
INTRODUCCIÓN	15
1. Los hombres de las privatizaciones	25
2. Ex empresas del Estado	69
3. Silva, Lavín y la ENAP	173
4. El poder de Álvaro Saieh	184
5. El concentrado mercado de las Isapres	216
6. Las AFP veinte años después	239
7. La atracción de los seguros	264
A MODO DE EPÍLOGO	279
NOTAS	295

NOTA DE LA AUTORA

Desde que el caso Penta saltó al primer plano de la opinión pública, colegas de diferentes medios de comunicación, en especial digitales, radios y algunos canales de televisión, han requerido con frecuencia mi análisis y mi opinión acerca de la privatización de las empresas del Estado chileno en tiempos de dictadura y sus protagonistas.

Las redes del poder en Chile son densas e intrincadas, y sobre ellas he hablado en diferentes investigaciones periodísticas. Pero aunque la privatización sea un tema que alcance y traspase a los grupos económicos, las universidades, a los políticos y hasta a la Iglesia católica —todos temas de mi interés profesional que han dado origen a libros—, es en *El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno* donde lo abordé como materia principal.

Cuando publiqué este libro, en abril de 2001, tuvo una excelente acogida y se convirtió en un bestseller, pese al silencio —como era de esperar— de los diarios más importantes del país, que solían y aún hoy suelen obviar este tipo de investigaciones.

Lo notable es que catorce años después, *El saqueo* ha saltado con vida propia al escenario y es ampliamente citado y comentado, pese a que durante varios años estuviese agotado y no existiera en las librerías.

Son muchas las personas que en los últimos meses me han escrito para solicitarme espontáneamente que reedite este

libro. Otros me lo han planteado en reuniones y conversaciones. Lo sienten necesario, me dicen, para comprender mejor el trasfondo histórico de los casos que están siendo investigados por la justicia, como Penta o su «arista» Soquimich —que en realidad ha mostrado ser un caso en sí mismo—.

Por esto y porque los que hoy tienen veinte o treinta años no tuvieron oportunidad de leerlo en la época en que apareció, he decidido que este libro se reedite en formato de bolsillo, tal como se publicó en 2001, sin modificaciones ni actualizaciones. Se trata simplemente de poner al alcance de los nuevos lectores antecedentes que muestran una impresionante actualidad, más allá de los datos coyunturales referidos a la época en que fue escrito.

Espero que el lector actual pueda apreciar en este libro cuestiones de fondo, como que los grupos económicos de entonces, que nacieron y crecieron bajo la dictadura, son los mismos de hoy. O que el modelo impuesto sin ninguna transparencia en el país, que se mantuvo durante los años de la transición prácticamente intacto, está mostrando fisuras y puntos críticos.

Como ya he señalado en numerosas ocasiones, mi aspiración no es otra que la de ayudar a entender lo que, a mi juicio, ocurre detrás de las noticias aparentes, con el objetivo de contribuir desde un periodismo crítico a la construcción de una democracia con todas sus letras.

MARÍA OLIVIA MÖNCKEBERG PARDO

Abril de 2015

PRESENTACIÓN

Una sociedad no puede vivir ni profundizar su democracia sin información. A las puertas del siglo XXI, mientras internet llega a nuestras casas y oficinas, cuando todos hablamos de la importancia del conocimiento y nos aprontamos a experimentar más y más cambios en nuestros hábitos de trabajo y estilos de vida, la falta de información sobre nosotros mismos y lo que sucede a nuestro alrededor parece ser una de las dolencias de nuestro país.

Es un hecho visible que en los medios de comunicación no hay pluralidad, en particular en la prensa escrita, la que tradicionalmente y, hasta ahora, forma opinión. No hay tiempo tampoco para detenerse a analizar o a juntar elementos que nos den ideas más claras sobre lo que está ocurriendo o lo que ha sucedido en Chile en tiempos recientes.

A diferencia de lo que pasa en otros países, incluidos muchos de nuestro continente, constatamos que nuestro periodismo no interpreta ni investiga, salvo contadas excepciones. Y eso sucede no tanto por falta de interés de los periodistas en hacerlo, sino porque no están dadas las condiciones para que lo hagan en los medios masivos.

De estas reflexiones y de la voluntad por compartir parte de lo vivido, lo investigado y lo observado surgió este libro.

Estas páginas están escritas desde la óptica de una periodista. No pretenden constituir un texto académico ni demostrar

una tesis sociológica. Quieren ser una invitación a conversar, a compartir información y a reflexionar sobre temas que están en el nudo de nuestra convivencia democrática y que por diferentes motivos se han dejado en el casillero de los asuntos «pendientes».

Tengo la aspiración de ayudar a entender lo que, a mi juicio, ocurre detrás de las noticias, de los editoriales y de las polémicas del día a día. Mi interés es aportar al debate nacional con antecedentes y puntos de vista diferentes a los que suelen transmitir los voceros de la derecha —sean estos empresarios o parlamentarios— a través de los medios de comunicación.

La observación de los hechos ocurridos en nuestro país en las últimas décadas y el devenir de los acontecimientos de los últimos meses me llevan a la conclusión de que tras la actividad política hay una profunda historia movida por los hilos de los intereses económicos que tienen nombres y apellidos. Desde luego, he podido apreciar, ya desde fines de los años setenta, en algunos casos, que la misma red de poder que gobernó con Augusto Pinochet sigue vigente hoy, pretendiendo influir en el desarrollo económico y político del país con sus palabras y acciones.

El tiempo y la observación me acercaron a la hipótesis de que todo esto se explicaba mejor por la «causalidad» que por la «casualidad».

Por eso focalicé mi interés en los nuevos grupos económicos que han aparecido en escena en Chile después de la dictadura militar. Aquellos forjados al amparo de este régimen, que primero fueron asesores y ejecutivos de Gobierno, que privatizaron empresas —muchos de ellos para privatizarse con ellas después—, que «normalizaron» otras y que decidieron por todos nosotros cuando no había Parlamento ni libertades.

Me impresionaba, además, cómo y en qué cantidad, muchos de los mismos personajes que habían sido actores del proceso de privatización de las grandes empresas del Estado reaparecían en los noventa en el primer plano de la actividad económica y política del país.

La idea de escribir un libro sobre el poder económico en Chile venía dando vueltas en mí desde hace tiempo. Pero, como suele ocurrir con estos proyectos, no había tenido el momento ni la decisión para llevarlo adelante bajo la forma de una publicación que integrara los antecedentes recogidos a lo largo de años.

Paradójicamente, fue la fuerte polémica desatada en torno al caso de las indemnizaciones la que motivó en mí la urgencia de poner «manos a la obra» y, más aún, la actitud asumida por actores políticos y empresariales que a partir de ese lamentable episodio hablan de que hoy «es la gran oportunidad para privatizar». Las palabras del presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), Felipe Lamarca, expresadas en noviembre pasado, vinieron a corroborar esa inquietud, cuando planteó que «con la venta de las empresas públicas de una vez por todas podemos cambiarle el destino a todas las generaciones del futuro».

Ante este panorama y tras muchas reflexiones, sentí que tenía la obligación de compartir mis observaciones e investigaciones periodísticas con mis lectores de hace algunos años, con los amigos de antes y de ahora, con mi familia, y con todos los chilenos que sientan interés por saber algo más de lo que está sucediendo y tengan algún tiempo para leer.

Me dediqué a revisar archivos e indagar en documentos antiguos y nuevos, a cruzar antecedentes, cargos y empresas; a mirar lo de ayer con los ojos de hoy y lo de hoy con la

perspectiva que da el haber reportado día a día, semana a semana, un ayer cercano.

En esta oportunidad no recurrí a las entrevistas personales transcritas como tales ni a las opiniones de otros. Muchas de las personas con que conversé y a las que agradezco su confianza, me entregaron testimonios o piezas de un puzle que me sirvieron para chequear antecedentes o para dar una mirada distinta a un hecho. Tampoco intenté hacer una recopilación de opiniones que recogiera puntos de vista diversos. Preferí optar por el camino de poner en papel el resultado de las observaciones y las investigaciones desde mi personal punto de vista. Ordené así los antecedentes como los estaba percibiendo y así nacieron los capítulos. Podría haber más, pero había que optar y poner un cierre en el tiempo y el espacio.

Gracias a todos los que de un modo u otro me alentaron en esta tarea. A los que me estimularon y ayudaron a ver que valía la pena encararla.

INTRODUCCIÓN

Desde fines de septiembre del año 2000, la opinión pública ha sido impactada por el controvertido caso de las «indemnizaciones», calificadas por la derecha política, los medios de comunicación y algunos dirigentes de la Concertación como «escandalosas, excesivas e inmorales». De inmediato, esta discusión instaló el peso de la culpa en el Estado chileno y sus funcionarios, haciendo referencia específica a los gobiernos de la Concertación y sus gobernantes. Esta acusación ha olvidado muchos antecedentes y hechos ocurridos con anterioridad a 1990, que deben ser recordados para acercarse a conocer toda la verdad en torno a las empresas públicas en Chile.

La discusión suscitada no solo ha cuestionado la probidad de los gobiernos de la Concertación, sino que además ha enlodado la imagen y el honor de los funcionarios públicos de nuestro país. Pero, simultáneamente, nada o muy poco se ha dicho sobre la actividad privada que se oculta en el día a día del mundo de los grandes negocios efectuados a expensas de los chilenos. Hoy, cuando el límite entre el dominio de lo público y lo privado es muy difuso, la actividad privada debe ser parte de este objetivo por transparentar los hechos.

El proceso privatizador, seguido por el régimen militar, amén de una operación económica de pingües beneficios para los compradores, fue una estrategia política destinada a

mantener el poder de ciertos grupos, aun después del ocaso del Gobierno militar. De esta manera, mientras la derecha gobernante vendía, la derecha económica compraba.

Muchas de las empresas privadas que hoy posee la derecha económica y que eran públicas hasta la década de los ochenta, o algunas que han sido transferidas a consorcios internacionales en el último tiempo, fueron privatizadas bajo la dictadura y alojadas en manos de sus mismos gerentes y ejecutivos. Principalmente aquellas más estratégicas y de mayor rentabilidad económica, como la industria química y la siderúrgica, las eléctricas y las de telecomunicaciones.

El solo destino y las formas de apropiación de estas empresas por parte de quienes hoy son los sostenedores de la oposición, y la pérdida que esto significó para el Estado chileno, hace insostenible la acusación de voceros derechistas en el sentido de que la Concertación busca un empate cuando habla del pasado. En efecto, ningún gobierno de la Concertación, ni grupo de poder dentro de ella, se ha apropiado de empresas del Estado, bajo excusas «modernizadoras», como estrategia de control político y futuro control económico.

Junto a la discusión sobre las indemnizaciones, la derecha, sin trepidar en los efectos de su campaña de enlodar indiscriminadamente al sector público, las emprendió también contra las remuneraciones de los trabajadores de las empresas del Estado. Sin embargo, la evidencia empírica aportada por el estudio encargado por el Consejo de Defensa del Estado (CDE) hace justicia a la gestión de las empresas estatales.

Si se comparan las remuneraciones promedio de las empresas privatizadas a fines del Gobierno militar, muchas de las cuales todavía están en manos de los vendedores de entonces, con los sueldos pagados en la mayor empresa pública, Corporación del Cobre (Codelco), nos encontramos con la

sorpresa de que su presidente ejecutivo, quien detenta la renta más alta de la empresa, percibe una remuneración líquida de 7.635.382 pesos y bruta de 12.490.047 pesos. Se constata así que esa remuneración es bastante inferior a la de sus similares en las grandes empresas privadas que operan en el país. Es decir, el ejecutivo mejor pagado de la empresa pública más grande percibe un sueldo inferior en alrededor de un 40 por ciento (4.111.080 pesos mensuales) al de un similar en las empresas privadas que lejanamente se pueden comparar al tamaño de Codelco.

Remuneraciones en empresas privatizadas¹

Empresas grandes/Sueldo mensual/año 2000

Chilectra S.A., Chilquinta Energía S.A., Endesa S.A., Gener S.A. (Chilgener), CAP, Soquimich e Iansa S.A., entre otras.

Cargo	Rango sueldo bruto		Rango sueldo líquido	
		\$		\$
Gerente general	Mínimo	5.787.935	Mínimo	3.951.681
	Máximo	19.960.263	Máximo	11.746.462
	Promedio	11.350.870	Promedio	7.011.296
Gerente comercial	Mínimo	4.747.610	Mínimo	3.438.876
	Máximo	9.582.018	Máximo	6.038.427
	Promedio	7.097.774	Promedio	4.682.220
Gerente de administración y finanzas	Mínimo	4.580.000	Mínimo	3.287.317
	Máximo	9.902.168	Máximo	6.265.451
	Promedio	6.904.792	Promedio	4.582.447
Gerente de operaciones	Mínimo	4.140.590	Mínimo	3.211.209
	Máximo	9.273.071	Máximo	5.868.506
	Promedio	6.384.152	Promedio	4.295.768
Gerente de recursos humanos	Mínimo	3.034.576	Mínimo	2.404.104
	Máximo	8.518.915	Máximo	5.453.720
	Promedio	5.986.847	Promedio	4.073.495

Esta diferencia en un año alcanza alrededor de 50 millones de pesos y en seis —lo que corresponde al período presidencial—, la brecha sería de 300 millones de pesos. Esta situación se repite en la Empresa Nacional de Minería (Enami), donde la remuneración del gerente comercial, por ejemplo, es inferior en un 43 por ciento a la de las compañías privadas. Igual caso ocurre con la Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE), cuya diferencia es de 70 por ciento menos en la remuneración de su gerente que en una empresa privada de su tamaño.

Por otra parte, estos montos contrastan también con las sumas que se han logrado conocer de remuneraciones de un gerente general en el sistema de Isapre y administradoras de fondos de pensiones (AFP), que se encuentran en el rango de 7.196.117 a 11.633.621 pesos mensuales. Y estos sueldos se pagan mes a mes con el dinero de todos los chilenos que entregan a estas «administradoras» sus recursos destinados a la salud y previsión.

Como se observa en el cuadro, estos sueldos superan con creces los pagados en las empresas públicas y la justificación de esta política salarial radica, según fundamentan los dueños y directivos de estas empresas privadas —muchas de ellas antiguamente públicas—, en que los sueldos altos evitan la fuga de buenos ejecutivos a otros sectores del mercado. Por esa razón, las indemnizaciones² se deben ajustar a lo establecido en el Código del Trabajo, estrategia que también apuntaría a mantener a los buenos ejecutivos en sus puestos laborales. Sin embargo, el estudio de D&T advierte que los ejecutivos en estas empresas reciben indemnizaciones en mejores condiciones a las establecidas en el Código del Trabajo.

Las indemnizaciones más altas pagadas a funcionarios públicos fueron otorgadas por el Gobierno militar, según la información entregada por la Contraloría General de la República a la Comisión Investigadora de la Cámara de Diputados, donde indica que el Estado habría pagado durante los últimos diez años la suma de 22 millones de dólares³.

El informe de la Contraloría desató oportunistas críticas de la derecha, haciendo recaer la totalidad de la responsabilidad en los gobiernos de la Concertación. Sin embargo, este juicio ocultó el hecho de que el Gobierno del ex presidente Patricio Aylwin debió pagar las indemnizaciones heredadas del régimen militar, correspondientes a los ejecutivos que cumplieron funciones en aquel Gobierno y que se retiraron de ellas al comenzar la década del noventa.

Esta situación queda claramente reflejada en el caso de Codelco, donde cerca de un 50 por ciento de las indemnizaciones pagadas desde 1990 a la fecha corresponden a indemnizaciones que beneficiaron a funcionarios del régimen militar. Esto da cuenta de un curioso error de cálculo y de la intencionalidad de la oposición, que omitió o no recordó para quiénes trabajaban los «señores» que se llevaron la mayor cantidad de dineros del Estado. Transformado en tema central de la campaña previa a las elecciones municipales del 26 de octubre de 2000, el caso de las indemnizaciones dio así pábulo para todo tipo de juicios basados en supuestos y afirmaciones conducentes a la desinformación o a provocar una distorsionada impresión de lo ocurrido.

La distribución de las indemnizaciones de la principal empresa del Estado chileno, de acuerdo a lo informado por la Contraloría, se puede observar en el siguiente cuadro.

Dineros por concepto de indemnizaciones otorgados por Codelco durante los últimos diez años

Monto Pagado por el Estado en \$	Gobierno al que corresponden los pagos	Gobierno que efectuó los pagos	Año en que se pagó
4.460.866.171	Régimen militar	Primer Gobierno de la Concertación	1990
2.166.747.733	Primer Gobierno de la Concertación	Segundo Gobierno de la Concertación	1994
2.081.218.840	Segundo Gobierno de la Concertación	Tercer Gobierno de la Concertación	2000

Ciertamente, las indemnizaciones —que en el año 2000 a la derecha le parecían tan escandalosas— en 1990 eran no solo justas y adecuadas, sino que, al parecer, estaban destinadas a aquellos que les tocó la «peor parte» en la «repartición» del Estado. Esto no excluye la posibilidad de que existan algunos indemnizados del régimen militar que luego hayan comprado aquellas empresas donde cumplían funciones y de las cuales percibieron alguna indemnización. Lamentablemente, esta presunción no es demostrable ante el país porque todos estos antecedentes se «extraviaron» antes del término de aquel Gobierno, lo que constituye una muestra más de la nula transparencia de la dictadura sobre su conducta y ética económica.

Si se practica el ejercicio de promediar las indemnizaciones totales pagadas en las empresas estatales por el número de beneficiarios en un período de tiempo —período presidencial—, se observa que aun la más alta indemnización per cápita (la de ENAP, que alcanzó a 180 millones de pesos) es inferior a aquella per cápita otorgada por el régimen militar (Codelco, 212 millones de pesos en 1990).

Distribución per cápita de indemnizaciones en empresas públicas (1990-2000)

Empresa	Monto per cápita promedio en millones de \$
ENAP	180*
FFCC.	57
Enami	44
Petrox	73*
Correos de Chile	27
Enacar	35
Metro	37
RPC	79*
Polla	40
Sacor	44

Dicho sea de paso, los criterios sobre indemnizaciones correspondientes a ENAP* y sus filiales Petrox* y RPC*, fueron originalmente establecidos en la década de los ochenta por el ex gerente general de la ENAP Ernesto Silva Bafalluy, conocido como uno de los estrategas y sostenedores del nuevo alcalde de Santiago y ex candidato presidencial, Joaquín Lavín. Esas políticas fueron aprobadas por el directorio de la época, presidido por el entonces ministro de Minería, José Piñera Echenique, e integrado, entre otros, por el yerno de Pinochet, Julio Ponce Lerou.

Estas son algunas de las verdades ocultas respecto al extraño destino de algunas empresas del Estado chileno, la polémica gestión de otras, y la construcción del poder económico de la derecha.

La responsabilidad política que inspira a los demócratas de este país exige no solo asumir la cuota de «culpa» correspondiente en torno al caso de las indemnizaciones, sino

además llamar a la búsqueda de la verdad y reinstalar el peso de la responsabilidad en quienes fueron los mentores de las políticas económicas y retributivas que rigen hoy día en las empresas públicas.

Son los mismos personajes que actualmente poseen y dirigen las privatizadas empresas públicas del Estado, ejerciendo una influencia decisiva en el desarrollo del país. O los que han obtenido suculentas ganancias después de traspasarlas a consorcios internacionales a elevados precios. Los que desde las administradoras de fondos de pensiones (AFP) armaron y desarmaron grupos económicos amparados en los fondos previsionales de los trabajadores chilenos que ninguna injerencia tienen en sus destinos. Los que desde las Isapres administran los seguros de salud de quienes se adscribieron al sistema privado y siguen consolidando el poder adquirido desde las universidades privadas y centros de estudio. Los que no contentos aún con todas las privatizaciones efectuadas, quieren seguir con Codelco, Enami, ENAP y todo cuanto queda todavía en manos del Estado.

Los concentrados mercados que lucen hoy las AFP junto con las Isapres y las estrechas relaciones entre unos pocos grupos económicos, no hablan precisamente de una economía de mercado funcionando en todo su esplendor.

La batahola de palabras surgida a propósito de las indemnizaciones no puede ser hoy la razón para privatizar todo lo que quede por delante sin más reflexión.

La discusión generada a partir de septiembre del año 2000 impone urgencia a la necesidad de modernizar el Estado, especialmente en el tema de la alta dirección pública —la gerencia pública— e incorporar abiertamente y de forma transparente a las remuneraciones, la compensación

entregada a los ejecutivos públicos a través de indemnizaciones y otros legítimos beneficios.

Pero el debate sobre las empresas del Estado —como otras importantes discusiones pendientes en este país— debe hacerse con los ojos abiertos y la información en la mano.

No solo con la información que se ha mostrado y destacado hasta ahora, sino que con aquella que viene de un pasado reciente y doloroso. Cuando bajo la dictadura el Gobierno hizo y deshizo en todos los planos de la vida nacional y muy fundamentalmente en el económico. Cuando los testigos de lo que sucedía, aunque estuvieran en desacuerdo, no se atrevían a manifestarlo. Cuando no había fuentes que estuvieran dispuestas a hablar «off the record». Cuando los periodistas no podían informar ni comentar lo que ocurría, salvo excepcionalmente y en algunos medios hoy desaparecidos. Cuando los principales diarios y canales de televisión no se interesaban por asumir el rol fiscalizador que nunca debieron abandonar.

Adentrarse en lo que sucedió con las principales empresas públicas y su destino, a la vez que observar lo que ha ocurrido con los protagonistas del proceso de privatización, tiene algo de indagación por un laberinto o por complejas redes de poder que rodean el día a día de los chilenos. En la medida que se avanza en la observación, va configurándose la intrincada malla que los nuevos grupos económicos —surgidos al amparo del régimen militar— han ido creando. Por eso, no es extraño ver aparecer a los mismos personajes en actividades diversas, pero todas ellas relacionadas con el diario vivir de los chilenos y con la posibilidad de desarrollo del país. Su influencia en el ámbito financiero, en la seguridad social, la salud y los seguros y, por cierto, en la política, la educación y en los medios de comunicación, es evidente.

LOS HOMBRES DE LAS PRIVATIZACIONES

En circunstancias en que se ha vuelto a plantear la «necesidad de privatizar» las empresas del Estado como una manera de combatir los abusos o anomalías que se generaron en empresas públicas al amparo de leyes y costumbres heredadas del régimen militar, resulta de interés dar una mirada a la suerte que han corrido los grandes artífices del proceso privatizador del régimen del general (R) Augusto Pinochet.

Los mismos que desde ministerios, estratégicas asesorías o desde el interior de las ex empresas del Estado impulsaron ese proceso bajo el régimen militar gozan hoy de los resultados de su tarea. A la vez, han configurado un mapa del poder afín al proyecto de largo plazo que hoy encarna la Unión Demócrata Independiente (UDI).

Para los responsables de la política económica del Gobierno militar, que iniciaron su tarea desde antes del 11 de septiembre de 1973, cuando dieron forma al primer programa económico, conocido como «El Ladrillo»¹, no fue fácil llevar a cabo la privatización de las grandes empresas del Estado. Encabezados por Sergio de Castro, quien llegó al Gobierno como asesor del ministro de Economía Fernando Léniz Cerda, debieron traspasar la desconfianza que este modelo inspiraba en los propios uniformados. No obstante, la paciente y cuidadosa tarea tuvo finalmente su momento en la década de los ochenta, cuando se vislumbraban señales

de que el régimen encabezado por el entonces general Augusto Pinochet tendría un fin tras la crisis de comienzos de esa década.

Ese proceso fue de la mano con la reforma previsional que incluyó la creación de las AFP, las que necesitaban invertir sus recursos. La deteriorada economía privada, intervenida en alta proporción después de la hecatombe financiera de 1982, no era suficiente para hacer interesante el negocio previsional. Para que la privatización fuera viable en el tiempo y se consolidara el control de las empresas traspasadas con recursos ajenos, requería que las AFP, a su vez, pudieran invertir parte de sus fondos en las empresas públicas. Por eso, hasta el día de hoy, en muchas de ellas, están en las listas de sus principales accionistas.

El salvavidas para la economía chilena, llevada a una profunda crisis por los grupos económicos que crecieron al alero de la dictadura, había costado ya al país unos 7.000 millones de dólares entre 1982 y 1985. El Estado auxilió al sistema bancario en ese período a través del dólar preferencial, compras de «cartera vencida» y reprogramaciones de deudas. En la práctica significó la «socialización» de las pérdidas².

El superintendente de Bancos en el momento de la intervención de los principales bancos era Hernán Büchi Buc. Y mejor que nadie él sabía que la cuantiosa ayuda entregada aún no era suficiente para asegurar el crecimiento del país y la permanencia del modelo neoliberal impuesto.

En febrero de 1985, Hernán Büchi juró como ministro de Hacienda de Pinochet. Llegó entonces el momento.

El proceso de privatización de empresas del Estado desarrollado en Chile entre 1985 y 1989 fue el primero de América Latina y mucho más radical incluso que el de Inglaterra, considerada la cuna de las privatizaciones.

Entre 1985 y 1989, el Estado de Chile se deshizo de treinta empresas, lo que le significó una pérdida que se estimó en más de 1.000 millones de dólares, es decir más de 570.000 millones de pesos hoy.

A esto se suman los efectos negativos para los consumidores de empresas proveedoras de servicios básicos que, en muchos casos, pasaron a ser monopolios naturales sin sistemas de regulación que permitieran cobrar tarifas y otorgar servicios adecuados a la población.

Si se observa lo que quince años después han pagado los grandes consorcios internacionales por grandes empresas privatizadas, como Endesa, Gener, y más recientemente la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel), se podría estimar que el Estado de Chile dejó de ganar una cantidad muy superior.

No obstante, la derecha ha logrado convencer a muchos —incluso dentro de la Concertación— de que la mejor manera de desarrollar el país es privatizando todo, incluso Codelco, la principal empresa chilena y la que más recursos entrega al erario del país. Para ello se ha argumentado, entre otras cosas, los elevados sueldos que ganarían los ejecutivos de Codelco³.

Diferentes voces, desde los institutos que ha creado la misma derecha, o desde sus bancadas parlamentarias, proponen «abrir» la empresa cuprífera para que las AFP puedan invertir en ella. Ese sería el primer paso para iniciar, también con Codelco, un camino de privatización que generaría un nuevo foco de influencia y negocios para quienes manejan las AFP, gracias a los fondos previsionales de los trabajadores.

La mayoría de quienes fueron decisivos en la privatización de empresas del Estado ostenta hoy posiciones de poder que desarrollaron y consolidaron precisamente gracias a las privatizaciones. Forman los directorios de grandes empresas privadas o privatizadas donde los gerentes generales ganan en promedio unos 12 millones de pesos al mes líquido y donde las dietas de los directorios alcanzan frecuentemente a un millón por sesión o más.

Hay también casos —y no pocos— de ex funcionarios públicos que se privatizaron con las empresas y gracias a ello se transformaron en prósperos empresarios.

La participación de cada uno en el proceso de privatización ha sido distinta. En algunos casos se trata de los ideólogos del modelo económico, para quienes la privatización de empresas era un objetivo estratégico fundamental para la perpetuación en el poder. En otros, de personas que desde un ministerio pudieron diseñar el programa y hacer posible su ejecución. Otros tuvieron una labor de asesoría y contribuyeron al diseño de la política privatizadora y a generar un marco desregulado que pudiera favorecer los intereses de los nuevos propietarios. Y están los que, desde el interior de las empresas, fueron determinantes en la ejecución del programa.

Pero todos tienen algo en común: son en su mayoría ingenieros comerciales y algunos ingenieros civiles. Y, en lo político, abundan los militantes o proclives a la UDI.

Muchos de ellos tuvieron también relación con las otras «modernizaciones» ocurridas bajo el régimen militar. Entre estas, la instauración y desarrollo del sistema de previsión privada, que se echó a andar en 1981, aparece estrechamente

vinculada a los fundamentos de la privatización. El sistema de AFP necesitaba nuevos cauces para sus cuantiosas inversiones. Las empresas del Estado podían ofrecerlo. Y, con posterioridad, en nombre de las AFP, los ex ejecutivos del régimen militar se mantuvieron o accedieron a los directorios de las empresas privatizadas. Se llegó así a la paradójal situación de que los ex ministros y altos funcionarios del régimen militar controlen las ex empresas del Estado en representación de los fondos previsionales de los trabajadores.

Para el diseño y ejecución de este proceso fue clave lo que se ha denominado la «alianza UDI-Chicago-militares» que se empezó a configurar desde fines de la década de los setenta. Si bien, personeros de otras ramas de las Fuerzas Armadas, activos o en retiro, detentaron cargos de responsabilidad, poco a poco la mayoría de los puestos de Gobierno se fue concentrando en los hombres del Ejército y en civiles de su confianza.

MILITARES Y PRIVATIZACIÓN

La participación de los militares en la política económica del Gobierno de Augusto Pinochet y, en especial, en la privatización de las grandes empresas del Estado que antes eran consideradas «estratégicas», constituye una de las paradojas de la historia económica reciente.

El 11 de septiembre de 1973, cuando se produjo el golpe militar, el Ejército no tenía un plan definido para enfrentar la situación económica. Incluso en la repartición por áreas que se efectuó inmediatamente después del golpe, le correspondió a la Marina el sector económico. Y fueron los marinos quienes tuvieron los primeros contactos con el equipo civil

que esbozó el programa inicial, originalmente a través de Roberto Kelly —quien fue el primer ministro director de Odeplan de Pinochet— y de Hernán Cubillos Sallato, integrantes junto a Agustín Edwards de la Cófradía Náutica del Pacífico Austral⁴.

Hasta comienzos de los años setenta, los criterios económicos prevalecientes en el Ejército eran los tradicionales del Chile de hace tres décadas: economía mixta, con las riquezas básicas y las empresas denominadas estratégicas en manos del Estado. Pocos hubieran podido imaginar por aquel entonces que bajo un Gobierno militar se realizaría en Chile la privatización de las grandes empresas del Estado.

En los primeros tiempos después del golpe, el Comité Asesor de la Junta Militar (COAJ), creado en 1974, que más tarde pasó a ser el Comité Asesor Presidencial (COAP), formado por oficiales fundamentalmente de Ejército y algunos civiles preocupados de asesorar a los nuevos gobernantes en las políticas que seguirían, tuvo un papel significativo. Incluso en muchas ocasiones actuó de barrera de contención donde topaban los proyectos ultraliberales del equipo civil. Originalmente integraron ese comité, entre otros, los entonces coroneles Gastón Frez, Luis Danús y Horacio Toro Iturra.

Ya en 1974, por ejemplo, el ministro de Economía de ese momento Fernando Léniz Cerda⁵, llevó al Comité Asesor una proposición de privatización de la Corporación del Cobre (Codelco), la principal empresa del Estado de Chile. El proyecto no prosperó porque los militares lo impidieron, desplegando una verdadera operación defensiva contra esa embestida.

Por esa época se iniciaba la primera ola privatizadora del Gobierno que involucró empresas y bancos que estaban en manos del Estado en calidad de intervenidas o traspasadas,

pero no se planteaba siquiera la posibilidad de vender grandes empresas públicas.

Cuando las ideas privatizadoras tomaron vuelo, hubo algunos altos oficiales, como el general Gastón Frez, quien —desde los máximos cargos en Codelco— tuvo un papel protagónico en 1980 cuando se elaboró la Constitución y se logró que quedara garantizado el carácter estatal de Codelco y de la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP).

Más de veintiséis años después, Léniz vuelve a insistir en su idea de privatizar Codelco. Ahora el argumento es destinar el fruto de su venta a mejorar la educación, como expresó en *El Mercurio* el 30 de enero de 2001.

No obstante, mientras Pinochet iba asentando su poder como máximo jefe del país y los economistas fueron convenciendo de las bondades de su «modelo», muchos militares se fueron transformando en entusiastas seguidores de esta política económica. Este proceso aumentó de intensidad en la medida que los economistas fueron adquiriendo más poder político y se fue generando un encuentro entre las élites civiles y militares, hasta llegar a conformar una verdadera «alianza», base de sustentación del régimen de Pinochet.

Ya desde fines de la década de los setenta y comienzos de los ochenta, el general (R) Augusto Pinochet configuró su aparato de gobierno sobre esa «alianza UDI-Chicago-militares»⁶. Este fenómeno se advirtió en distintos ámbitos del Gobierno, pero es especialmente nítido en el terreno económico, donde se fueron estrechando los lazos entre dos grupos que no parecían tener mucho en común: los economistas civiles inspirados en la Escuela de Chicago, partidarios del liberalismo económico a ultranza, y los militares que en Chile tenían una tradición nacionalista y otorgaban al Estado un papel importante en la economía.

La crisis de 1982 a 1983 obligó a los Chicago boys a emprender una retirada de los puestos más visibles en la conducción económica que fueron ocupados por civiles más tradicionales y por militares, pero, a esa altura, las ideas neoliberales habían traspasado los puestos de mando de los cuarteles. El impacto de la crisis no logró, tampoco, destruir los planes privatizadores que resucitaron en gloria y majestad hacia 1984. La toma de posesión de Hernán Büchi del Ministerio de Hacienda en febrero de 1985 marca no solo el retorno de los economistas a la conducción económica, sino el inicio de la tercera etapa privatizadora del régimen militar, que fue la más significativa, ya que abarcó a las principales empresas del Estado. Por ese tiempo, ya los altos mandos uniformados no presentaban resistencia a la privatización de las ex empresas estratégicas.

Las investigaciones realizadas permiten concluir que la alianza entre los Chicago boys y los militares —en servicio activo o en retiro— fue una realidad en esos años. Y que altos oficiales del Ejército fueron coprotagonistas de un profundo cambio en las estructuras de la economía chilena, que —entre otras cosas— incluyó el traspaso a grupos privados —chilenos o extranjeros— de las principales empresas del Estado. Sin la colaboración estrecha de los ideólogos civiles y los altos mandos militares, dicho proceso no habría podido ser realizado.

Es preciso recordar, asimismo, que todas las «grandes modernizaciones» efectuadas por el régimen militar se gestaron en un ambiente de falta de libertades, de debate restringido, de ausencia de información para la mayoría y de información privilegiada para unos pocos. El clima impuesto por la dictadura permitió que estas reformas, así como las privatizaciones de las empresas del Estado, se hicieran con una rapidez y falta

de transparencia que en una sociedad democrática no habría sido posible.

Pero al revisar lo que ocurre hoy en el escenario económico, se advierte un fenómeno: los Chicago boys y los ejecutivos ligados a la UDI, es decir los civiles que formaron parte de esa alianza, mantienen sus lazos, sus posiciones de poder y las consiguientes regalías económicas. Ex ministros, ex subsecretarios, los que fueron directores de servicios y asesores están presentes hoy en los directorios de las empresas que ellos mismos contribuyeron a privatizar. Estos son prósperos hombres de negocios que encabezan grupos económicos, que influyen en el destino de los fondos previsionales de los trabajadores, a través del control de las AFP, y que ocupan cargos en los directorios de las empresas privadas. Sus influencias alcanzan variadas y fundamentales áreas de la producción y de servicios.

Con los militares, la situación, a simple vista, es distinta. Tras una revisión detenida de los directorios de las empresas que encabezan el ranking del poder económico, después de indagar en los directorios de bancos, AFP, Isapres y compañías de seguros, solo se advierte casi por excepción la presencia de algún general o coronel que tuvo poder en la década de los ochenta.

Entre esas excepciones está el caso del general retirado Enrique Seguel Morel, ex ministro de Hacienda de Pinochet y último presidente del Banco Central antes que este tuviera estatuto autónomo. Fue considerado en su tiempo «el más Chicago de los militares». Hoy se encuentra junto a sus antiguos compañeros de equipo económico en el directorio de la privatizada Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel), bajo la presidencia del empresario Juan Hurtado Vicuña⁷.

Otro general que estuvo ligado en forma permanente al equipo económico es Manuel Concha Martínez, quien fue

ministro de Economía y presidente del Banco Central bajo el Gobierno de Pinochet, después de haber estudiado economía en el programa de posgrado en la Universidad de Chile.

Uno de los más entusiastas privatizadores con marcada presencia en los directorios de los años ochenta fue el ex vicepresidente ejecutivo de Corfo, el entonces coronel Guillermo Letelier Skinner. Hoy general retirado, aparece tras las bambalinas del imperio creado por el ex yerno de Pinochet, Julio Ponce Lerou, en directorios de empresas filiales de la privatizada Soquimich⁸.

LOS CIVILES DECISIVOS

Entre los civiles que participaron decisivamente en las privatizaciones figuran los ex ministros de Hacienda Sergio de Castro, Hernán Büchi y Carlos Cáceres, quien también al final de ese Gobierno ocupó la cartera de Interior. Entre los artífices de las estrategias privatizadoras tuvieron un lugar destacado el ex ministro de Minería y Trabajo José Piñera Echenique y el ex asesor de Hernán Büchi, Bruno Philippi. El primero, especialmente con su diseño del sector previsional y la creación de las AFP. El segundo, con su visión de largo plazo para el sector energético, en el que estuvo involucrado desde el comienzo del Gobierno militar.

Junto a ellos destacan entre los más significativos los nombres del actual senador y ex ministro del Interior Sergio Fernández Fernández, cuyo socio Vasco Costa, también ex ministro del Trabajo, estuvo vinculado a la privatización de Telex Chile; del ex canciller y ex presidente del Banco Central Hernán Felipe Errázuriz, quien se ha desempeñado en el último tiempo como abogado personal de Pinochet; del ex

subsecretario del Trabajo Guillermo Arthur, actual presidente de la Asociación de AFP; del ex ministro secretario general de Gobierno y de Vivienda Miguel Ángel Poduje, quien después de 1990 ha contribuido a afianzar el imperio económico financiero de Álvaro Saieh —uno de los más influyentes civiles entre los militares—, y de Jorge Selume, quien fuera director de Presupuesto bajo la dictadura. Saieh y su grupo son los actuales dueños, entre otras empresas, del Consorcio Periodístico de Chile (Copesa), que edita los diarios *La Tercera*, *La Hora*, *La Cuarta* y la revista *Qué Pasa*.

Al finalizar el régimen militar ya se podía advertir que el círculo se cerraba y aparecían a plena luz del día como dueños, directivos o ejecutivos de las empresas que eran del Estado, personajes como el yerno del general (R) Pinochet, Julio Ponce Lerou, prácticamente dueño de Soquimich y sus filiales —quien además posee otros cuantiosos bienes en el sector forestal y ganadero— y con intereses en otras empresas que fueron del Estado; los ex ministros Sergio de Castro y Vasco Costa, directores de Soquimich en ese entonces, o el ex ministro Jorge Cauas.

Así también hay casos de personajes que mantuvieron un «perfil bajo» en tiempos del régimen militar, pero que su opinión era muy escuchada en las altas esferas del Gobierno. Un ejemplo ilustrativo es el de Juan Hurtado Vicuña, un ingeniero, gran amigo de Hernán Büchi, que fue miembro de diversos directorios de empresas estatales y que hoy es uno de los empresarios más poderosos del país. Similar es la situación de Ernesto Silva Bafalluy, quien fuera uno de los más estrechos colaboradores de Miguel Kast⁹. Silva hoy es parte del grupo Penta junto a Carlos Alberto Délano y Carlos Eugenio Lavín, quienes estuvieron ligados a una privatización menos conocida, como fue la del Instituto de Seguros del

Estado (ISE), que benefició directamente a quienes son parte del equipo de máxima confianza del ex candidato presidencial y actual alcalde de Santiago, Joaquín Lavín Infante.

Hoy ellos siguen manteniendo destacadas posiciones en la dirección de ex empresas públicas o de otras empresas privadas de gran relevancia, y desde esas han logrado controlar parte importante de la actividad económica nacional.

Resulta sintomático, por ejemplo, comprobar que el propio ex ministro de Hacienda y ex candidato presidencial de la derecha en 1989, Hernán Büchi Buc, tal vez el más decisivo hombre de las privatizaciones chilenas, asumiera el 19 de enero de 2000 como vicepresidente de Soquimich, la empresa que encabeza el ex yerno del general (R) Augusto Pinochet; y que Carlos Eugenio Lavín y Juan Carlos Délano mantuvieran por varios años, hasta diciembre de 2000, el control del Banco de Chile.

En la actualidad, estos grupos dominan diversos sectores de servicios que afectan el día a día de los chilenos. Aparte de las empresas privatizadas, sus influencias se extienden a las AFP, donde administran los dineros de la previsión de los trabajadores; a la salud privada, donde dirigen el negocio de las Isapres y las clínicas; a la banca y, en general, a las actividades financieras. Últimamente han incursionado en forma decidida en el mercado de los seguros, que ha tomado gran impulso, precisamente por su relación con el negocio de las Isapres y de las AFP.

Todo esto ha reportado ganancias pecuniarias medidas en miles de millones de dólares a los socios de este fuerte club del pinochetismo económico; que se mantiene incólume pese al deterioro humano y político del general y a algunas peripecias desafortunadas sufridas por algunos de sus integrantes. A la vez, la gestión de las autoridades democráticas

se ha visto complicada por este poder «fáctico»¹⁰ que se suma a las «amarras» institucionales y económicas dejadas por el régimen militar.

PERFIL DE LOS HOMBRES DECISIVOS

A continuación, una reseña de los hombres decisivos y su actividad actual.

Hernán Büchi Buc

Ingeniero civil en minas, fue ministro de Hacienda desde el 12 de febrero de 1985 hasta el 3 de abril de 1989, cuando renunció para postular como candidato presidencial. Su período como máxima autoridad de la política económica que se aplicó en Chile en ese período coincide con la fecha en que se realizó el proceso de privatización de las que fueron grandes empresas del Estado de Chile.

Fue subsecretario de Economía (asumió en 1979), subsecretario de Salud (a partir de 1981), donde tuvo un rol clave en la privatización del sector. El 10 de agosto de 1983 pasó a ser ministro director de Odeplan. Estuvo en ese cargo hasta el 8 de mayo de 1984, cuando —tras la crisis de 1983— fue nombrado superintendente de Bancos e Instituciones Financieras. El 12 de febrero de 1985 asumió como ministro de Hacienda.

Junto a José Piñera y Miguel Kast fue uno de los ideólogos del Plan Laboral —en vigencia desde 1979— y de la Reforma Previsional que se empezó a aplicar en mayo de 1981. Participó activamente en la Reforma de la Salud y

fue el máximo conductor del proceso de privatización de las empresas públicas emprendido entre 1985 y 1989.

Büchi estuvo estrechamente vinculado a la privatización de las empresas eléctricas y muy interesado en la privatización de la Compañía de Acero del Pacífico (CAP). Entre 1979 y 1981 fue vicepresidente de esa compañía. Al mismo tiempo, fue director, vicepresidente y presidente de empresas públicas desde mediados de los setenta. En 1975 hizo su primera incursión en el directorio de una empresa estatal al asumir como director suplente de la Industria Azucarera Nacional (Iansa). En 1978 integró el primer directorio provisional de la Compañía de Teléfonos, después de la intervención. En 1979, siendo vicepresidente de CAP, Hernán Büchi asumió como vicepresidente de Endesa. En diciembre de ese año fue designado subsecretario de Economía. Se mantuvo como vicepresidente de Endesa hasta 1982, cuando ascendió a presidente de la empresa, mientras era subsecretario de Salud. Acompañó a Büchi en Endesa el ex yerno del general (R) Pinochet, Julio Ponce Lerou, como vicepresidente. Ambos estuvieron hasta la crisis de 1983.

Bajo el mandato de Büchi en Endesa se efectuó la división de la empresa en filiales. Fue el paso previo a la privatización que, tras el freno impuesto por el colapso de 1983, retomó la recta final a partir de 1985 bajo la batuta de Hernán Büchi como ministro de Hacienda.

Asimismo, su hermano Richard Büchi fue gerente general de la privatizada Chilquinta y después pasó a Entel, donde es hasta ahora gerente general. Ha sido en estos años hombre de confianza de Juan Hurtado. Su hermano Marcos Büchi «heredó» el cargo de Richard cuando este pasó de Chilquinta a Entel, donde estuvo hasta la venta de Chilquinta en 1999. Actualmente, Marcos Büchi es gerente general

del Consorcio Nacional de Seguros, de la compañía Vitalis y presidente de la Asociación de Compañías de Seguros.

Hernán Büchi es desde 1994 presidente de la empresa de productos alimenticios Lucchetti, del grupo Luksic; miembro del directorio la multitienda Falabella y de la metalúrgica Madeco, todas clasificadas como grandes empresas, donde sus gerentes generales reciben sueldos líquidos mensuales superiores a los 10 millones de pesos.

A la participación en esos directorios se sumó en 1999 la presidencia de P&S, el holding Previsión y Seguros de su amigo Juan Hurtado Vicuña. Asimismo, desde enero de 2000 se desempeña como vicepresidente de Soquimich, la privatizada Sociedad Química y Minera de Chile, que quedó en manos del ex yerno del general (R) Pinochet, Julio Ponce Lerou.

Para tener una idea de lo que este nuevo cargo le reporta al ex ministro de Hacienda Hernán Büchi, vale la pena consignar que durante 1999 el holding Soquimich gastó 565.380.306 pesos en dietas para el directorio. El vicepresidente anterior, Patricio de Solminihac, obtuvo por ese concepto casi 230 millones de pesos¹¹.

Hernán Büchi participa asimismo en directorios de otras compañías, entre ellos el de Cecinas San Jorge, de su amigo Alberto Kassis. La influencia del ex ministro y ex candidato a la Presidencia se proyecta a distintos planos. Además de sus constantes columnas de opinión en las páginas de *El Mercurio*, desde de este año acompaña a su amigo Álvaro Saieh y su grupo en el directorio del conglomerado periodístico Copesa.

En el campo universitario agregó a la condición de profesor la de socio de la Universidad del Desarrollo, eje intelectual del grupo Penta que reúne a Joaquín Lavín, Ernesto

Silva Bafalluy y Cristián Larroulet con los empresarios Carlos Eugenio Lavín y Carlos Alberto Délano. Desde el año 2000, Hernán Büchi es el presidente del consejo directivo de esa universidad.

Sergio de Castro Spíkula

Considerado en su tiempo el máximo ideólogo del modelo ultraliberal inspirado en la Universidad de Chicago, fue asesor del Gobierno de Pinochet desde la primera época. Antes del golpe había sido uno de los gestores de la estrategia económica que se impondría. Fue nombrado ministro de Economía el 14 de abril de 1975 y estuvo en ese puesto hasta el 27 de diciembre 1976, cuando fue designado ministro de Hacienda. Se mantuvo como jefe del equipo económico hasta el 22 de abril de 1982.

Desde el Ministerio de Economía y luego como titular de Hacienda fue motor y artífice de las privatizaciones desde su etapa de diseño y preparación de las condiciones para llevarlas a cabo. Fue De Castro quien encargó los primeros estudios sobre privatizaciones a sus asesores. Hacia 1975 trabajaron en esa tarea Juan Hurtado y Hernán Büchi.

Aunque se le identificaba como un académico, De Castro, al dejar el Gobierno, incursionó de lleno en las actividades empresariales. Partió como asesor de Agustín Edwards y fue gerente del Banco Edwards. Estuvo en ese cargo hasta 1985, cuando el banco fue vendido a Jacobo Ergas. No obstante, por más de diez años se mantuvo como director del Banco Edwards y a comienzos de 1996 pasó a ser presidente de dicha entidad¹², hasta mediados de 1999, cuando gestó el traspaso de sus acciones y las de la familia Edwards al grupo Luksic.

A fines de la década de los ochenta, en 1988 y 1989, participó en el directorio de Soquimich, la empresa salitrera privatizada. Además, era presidente de la metalúrgica Cintac, donde tenía el control junto a Juan Carlos Latorre Díaz, hasta hace pocos meses, cuando la vendieron a la Compañía de Acero del Pacífico (CAP).

Con Latorre y el grupo encabezado por Álvaro Saieh eran propietarios del Consorcio Periodístico de Chile (Copesa), pero De Castro y Latorre Díaz vendieron su parte en junio de 2000. También eran socios con Saieh y su grupo en la AFP Provida, donde Sergio de Castro fue presidente del directorio. Los negocios de De Castro y sus socios se han extendido también a otros países latinoamericanos y hasta 1999 era presidente del Banco Transandino en Argentina.

Tras las ventas efectuadas en los últimos meses, el ex ministro de Hacienda se está concentrando en el negocio inmobiliario, donde, junto a Latorre, opera como Grupo Ecsa. Dueños de una superficie de 1.600 hectáreas en Chicureo, tienen entre sus proyectos el denominado «Chamisero», que abarcaría 500 hectáreas urbanizables en una primera etapa, con una inversión —según se ha dicho— de 620 millones de dólares y una edificación prevista de 7.800 viviendas¹³. Por eso, para Sergio de Castro resulta crucial que se decida la carretera de acceso nororiente a Santiago, ya que esta le valorizaría aún más sus terrenos.

Jorge Cauas Lama

Ingeniero civil, máster en Economía en la Universidad de Columbia, nació el 13 de agosto de 1934; ni por edad ni por formación pertenece al grupo UDI ni a los Chicago boys.

Estudió en el Instituto Nacional y en la Universidad de Chile. Trabajó en Endesa entre 1952 y 1962. Fue director del Banco Central entre 1962 y 1968, y vicepresidente entre 1967 y 1970, bajo la presidencia de Eduardo Frei Montalva. Entre 1970 y 1972 fue director del Instituto de Economía de la Universidad Católica, y después estuvo en Washington como director del Centro de Investigaciones para el Desarrollo del Banco Mundial.

El 11 de julio de 1974 fue designado ministro de Hacienda con facultades de «superministro». Su nombramiento marcó la decisión del general (R) Pinochet de adoptar el modelo monetarista ultraliberal y a Cauas le significó su alejamiento del Partido Demócrata Cristiano, al que había pertenecido. Durante su período, que se prolongó hasta diciembre de 1976, se aplicó el «tratamiento de shock» sobre la economía chilena¹⁴. Cuando dejó el gabinete, en diciembre de 1976, se vinculó estrechamente al grupo económico de Manuel Cruzat Infante y Fernando Larraín Peña.

Al sobrevenir la crisis de 1982, Cauas era el presidente del Banco de Santiago, principal entidad financiera de ese grupo. En ese cargo había estado desde 1978. También, entre 1981 y 1983 presidió la AFP Provida, la mayor del sistema previsional, creada por el grupo Cruzat-Larraín.

Paralelamente, Jorge Cauas se mantuvo cerca del Gobierno de Pinochet, tanto que desde 1981 fue integrante de la Segunda Comisión Legislativa.

Después fue presidente de Entel hasta 1990. Estuvo también en los directorios de la sociedad Cruz Blanca S.A., la empresa holding del nuevo grupo Cruzat, y presidió hasta 1997 la Isapre Cruz Blanca S.A., que se había mantenido en manos de Manuel Cruzat Infante, hasta que se la vendió al

grupo encabezado por Juan Hurtado Vicuña. Actualmente, Jorge Cauas integra el directorio del Banco de Crédito e Inversiones y es presidente de la compañía de seguros Axa Seguros Generales.

Carlos Cáceres Contreras

Ingeniero comercial, fue ministro de Hacienda desde el 14 de febrero de 1983 hasta febrero de 1984. Antes había sido presidente del Banco Central entre abril de 1982 y agosto de 1983.

Carlos Cáceres fue el hombre de las finanzas en la campaña de Pinochet para perpetuarse en el poder a través del plebiscito de octubre de 1988. En esa oportunidad, Cáceres diseñó el instrumento de «los bonos de la libertad» para obtener financiamiento entre los empresarios. Después de la derrota acompañó al dictador como ministro del Interior, desde el 17 de noviembre de 1988 hasta el término de su régimen el 10 de marzo de 1990.

Admirador de Friedrich von Hayek y de Milton Friedman, estrechamente relacionado por décadas con el grupo de Pedro Ibáñez, fue rector de la Universidad Adolfo Ibáñez —en 1990— y después permaneció como vicepresidente ejecutivo y profesor de la universidad hasta octubre de 2000.

Desde 1991 preside el Instituto Libertad y Desarrollo —vinculado a la UDI—, principal centro de difusión del pensamiento y opinión de la derecha chilena. Carlos Cáceres ha reconocido en entrevistas que la UDI es el partido que más lo interpreta en lo político.

Cáceres se caracteriza por su activa presencia en directorios de grandes empresas. Actualmente preside la Compañía

Chilena de Tabacos, otra de las mayores empresas del país, donde se calcula que el gerente general tiene una remuneración que se eleva sobre los 10 millones de pesos y las dietas por directorio son suculentas.

Participa además en el directorio de la multitienda Almacenes París y en Industrias Alimenticias Carozzi —cuyo presidente es Gonzalo Bofill de Caso—, entre otras¹⁵.

Según un artículo de la revista *Qué Pasa* publicado en 1997, Carlos Cáceres en ese momento reunía diez directorios de sociedades anónimas. Eso le significaba —sobre la base de datos de diciembre de 1996— un ingreso mensual superior a los 26 millones de pesos en moneda de esa fecha, lo que lo situaba entre los «directores top», en el segundo lugar de ese ranking.

Como otros de sus colegas ex ministros, la presidencia del Instituto Libertad y Desarrollo refleja su interés político que también expresa en sus libros.

Tras la crisis de Enersis-Endesa, que significó la retirada del primer plano de José Yuraszeck, Cáceres fue designado presidente del directorio de Enersis, en reemplazo del polémico «zar de la electricidad». Desde abril de 1993, Cáceres era el presidente de la compañía Chilectra Metropolitana (conocida también como Chilectra S.A.), uno de los centros neurálgicos del poder eléctrico que encabezaba José Yuraszeck. Por eso, su designación fue considerada una «fórmula de continuidad en la administración del holding eléctrico». No obstante, su presencia allí no perduró como en los otros directorios en los que ha formado parte desde hace años. El caso Enersis lo envolvió hasta llevarlo a los tribunales, donde el directorio de la empresa ha tenido que dar cuenta de sus acciones.

Bruno Philippi Irrarázabal

Ingeniero civil, asesor de Hernán Büchi, cuando este fue ministro de Hacienda, y uno de sus mejores amigos, fue secretario general de la Comisión de Energía entre mediados de los setenta y 1984. Se le considera uno de los cerebros de la privatización de las empresas y de las medidas que apuntaron a la jibarización de la Universidad de Chile. Está entre los diseñadores de la privatización de la electricidad.

Su participación en la venta y en la compra de la central hidroeléctrica Pilmaiquén —ex planta de Endesa—, que inauguró esta modalidad, fue uno de los primeros episodios polémicos del proceso privatizador. Desde 1982, Philippi fue director de esa empresa privatizada hasta ahora, cuando ha intentado su venta.

Desde 1990 había sido el presidente de la privatizada Chilgener (Compañía Chilena de Generación Eléctrica), actualmente llamada Gener, donde su gran amigo Juan Antonio Guzmán Molinari se desempeñó durante el mismo período como gerente general.

Su fallido intento de alianza estratégica con la compañía petrolera francesa TotalFinaElf y la posterior asociación entre esta y la estadounidense AES Corporation, llevaron a Philippi al mayor traspie en su vida empresarial. Con los hechos que culminaron en la adquisición de Gener por parte de AES el penúltimo día de diciembre del año 2000, terminó una era para Bruno Philippi, quien había sido admirado por su habilidad para manejar y desarrollar una empresa «sin poseer una acción», como él mismo había afirmado.

Gener es una de las grandes empresas del país, y la segunda en términos de generación eléctrica, después de Endesa. Bruno Philippi, a la vez, presidía o era director en otras

sociedades en las que el grupo tiene participación, tanto en Chile como en otros países de América Latina. Así, hasta diciembre de 2000 era el presidente de Gener Internacional, de Chivor S.A., constituida en Colombia en 1996; vicepresidente de Gener en Argentina y miembro del directorio de Energy Trade and Finance Corporation. Asimismo, integraba el directorio de Merchant Energy Group of the Americas Inc. (MEGA).

En todas estas empresas participaba también Copec, la mayor empresa privada chilena¹⁶, de propiedad del grupo de Anacleto Angelini, quien no vio con buenos ojos el intento de Philippi y Guzmán de llevar a cabo la fórmula de la «alianza estratégica» con la petrolera francesa TotalFinaElf. A raíz de ese episodio, que prosiguió con la asociación de TotalFinaElf y la eléctrica norteamericana AES Corporation y la compra de la empresa eléctrica por parte de AES, por primera vez se puso en duda la capacidad de dirección de Philippi, quien desde la privatización actuó como virtual dueño del holding sin ser el propietario de las acciones.

La remuneración que ha recibido Philippi en estos años por desempeñar la presidencia de Gener es una de las más elevadas en ese tipo de cargos. En el Acta de la Junta de Accionistas de Gener de abril de 2000 se señala que se aprobó una dieta para los directores de la empresa de 120 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) y que en el caso del presidente es el doble de esa suma. Esto significa que la presidencia de Gener le reportaba a Bruno Philippi por concepto de dieta 240 UTM (brutas) al mes, lo que equivale a 6.584.400 pesos mensuales¹⁷. En la Junta Ordinaria de Accionistas realizada en abril de 2000, donde se aprobaron esas elevadas dietas, se manifestaron votos en contra de accionistas de ADRs¹⁸.

No se señala cuál es el sueldo del gerente, pero a la luz de encuestas y estudios efectuados por empresas consultoras se puede estimar que el gerente general de Gener obtendría entre unos 10 y 12 millones de pesos al mes.

Bruno Philippi es consejero de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), la máxima entidad de los industriales e integrante de la Junta Directiva de la Universidad Andrés Bello —de propiedad del grupo Saieh—, cuyo presidente era hasta enero Juan Antonio Guzmán, quien fue designado rector recientemente.

El 3 de enero de 2001, el mismo día que los representantes de AES tomaban el control de la empresa y elegían al directorio que reemplazaría al conducido por Bruno Philippi, el ex presidente fue objeto de un homenaje en el Club House del Arrayán.

A la «celebración» —así la definieron varios asistentes, que especificaban que no era un «desagravio»— convocada por el vicepresidente de la Sofofa, Juan Eduardo Errázuriz, concurren numerosos empresarios, y el discurso estuvo a cargo de Richard Büchi Buc, el hermano de Hernán y gerente general de Entel. Brilló por su ausencia, en cambio, el presidente de la entidad empresarial y presidente de Copec, Felipe Lamarca¹⁹.

Juan Hurtado Vicuña

Ingeniero civil y empresario, aunque durante muchos años tuvo bajo perfil público, Juan Hurtado es uno de los hombres clave en el proceso de privatizaciones de empresas estatales y en el control del poder económico que se configuró después. Desarrolló una gran amistad con Hernán Büchi Buc

desde los tiempos de estudiante universitario y los vínculos se mantienen firmes hasta hoy. La primera tarea que se le encomendó fue realizar un perfil financiero de las empresas estatales para su futura privatización.

De cincuenta y dos años, ex alumno del Saint George's y de ingeniería de la Universidad de Chile, Juan Hurtado es cuñado del dirigente de Renovación Nacional Ricardo Rivadeneira (casado con su hermana Mercedes) y del concejal de Renovación Nacional por Las Condes Carlos Larraín Peña (casado con su hermana Victoria), quien —a su vez— es hermano de Fernando Larraín Peña, ex socio de Manuel Cruzat en el grupo Cruzat-Larraín y actual socio de José Yuraszcek en CIC.

Fue Juan Hurtado quien presentó a Hernán Büchi y Sergio de Castro en 1975. En la misma época, Hurtado entró al directorio de Soquimich, donde desarrolló amistad con el yerno del general (R) Pinochet, Julio Ponce Lerou.

Su actividad en los directorios de las empresas estatales continuó en la década de los setenta. En Endesa estuvo hasta 1982. En Chilectra fue director desde 1977 hasta 1981, y ya en los ochenta fue el primer presidente de Chilmetro, en 1982 y 1983.

Desde fines de los setenta se vinculó con el grupo Cruzat-Larraín, por ese entonces el más poderoso grupo económico del país y el más cercano al Gobierno de Pinochet. Con posterioridad, su más constante «compañero de ruta» ha sido el empresario Eduardo Fernández León, también vinculado históricamente a Manuel Cruzat, de quien había sido compañero de colegio²⁰.

Juan Hurtado y Eduardo Fernández León vienen haciendo negocios juntos desde comienzos de los ochenta. Antes de la bancarrota que llevó al derrumbe del sistema

financiero chileno, lograron vender al propio Cruzat sus acciones de Forestal S.A., empresa matriz del imperio que con su sobreendeudamiento fue factor clave de la hecatombe que afectó duramente la economía nacional.

Por otra parte, la familia Hurtado Vicuña era por esa época dueña de empresas medianas y pequeñas, entre las que estaban Lota Green, la Inmobiliaria Los Pajaritos, la Compañía Nacional de Cueros, Muebles Andes y la Productora de Alimentos para Peces, Alitec.

Cuando los activos de Cruzat-Larraín cayeron a la denominada «área rara» de la economía y el Gobierno los comenzó a liquidar, a mediados de los ochenta, la familia Hurtado adquirió un 1,6 por ciento de las acciones de Copec. El paquete se fue incrementando, lo que permitió a Juan Hurtado llegar a ser director de Copec, actualmente la principal empresa del grupo Angelini.

Con posterioridad, Hurtado y Fernández León participaron activamente en la privatización de Chilquinta, una de las tres empresas en que el equipo económico del régimen militar dividió a la antigua Chilectra Metropolitana (Chilmetro). En la gerencia general de Chilquinta instalaron a Richard Büchi Buc, hermano de Hernán, quien a lo largo de los años se ha transformado en el brazo derecho de Hurtado. Pero la relación de Hurtado y Fernández con los Büchi abarca a toda la familia del ex ministro.

Una importante operación efectuada en el último tiempo por Hurtado que lo consolidó entre los grandes grupos, fue la adquisición del 57 por ciento de Cruz Blanca Previsión y Seguros a Manuel Cruzat. La operación, estimada en 200 millones de dólares, lo convirtió en el propietario de las empresas más valiosas del grupo Cruzat, entre las que estaban los seguros, la Isapre Cruz Blanca y las AFP de Cruzat en el

exterior. Posteriormente, vendió la Isapre y se quedó con los seguros.

El holding contralor pasó a denominarse Previsión y Seguros (P&S) y nombró presidente de la compañía a su amigo Hernán Büchi. Con posterioridad, junto a Banvida, del grupo Fernández León, Hurtado adquirió al Bankers Trust el Consorcio Nacional de Seguros de Vida. A la vez crearon el Consorcio Financiero —del que actualmente es parte el Consorcio Nacional—, que ingresó al pacto del Banco de Chile asociado con el grupo Penta.

Al Consorcio Financiero incorporaron después en calidad de socios —con un 4,6 por ciento cada uno— a Juan Bilbao y Patricio Parodi, que tenían la experiencia del Bankers, y designaron a Marcos Büchi Buc como gerente general del Consorcio Nacional de Seguros y de Vitalis.

En 1999, el conglomerado Chilquinta, como se conocía al grupo encabezado por Juan Hurtado y Eduardo Fernández León, decidió vender la privatizada Chilquinta —a esa altura denominada Chilquinta Energía— al consorcio estadounidense Sempra-PSEG. La operación les significó una ganancia de 255 millones de dólares. Con eso pagaron al Bankers Trust el Consorcio Nacional de Seguros.

Y al terminar el año 2000 lograron otro gran negocio: vender a sus socios italianos de Telecom el 25 por ciento de las acciones de la privatizada Entel en 820 millones de dólares, lo que les reportó una utilidad contable de 470 millones de dólares.

Hacia fines del Gobierno militar, Juan Hurtado se benefició con otra privatización poco conocida públicamente: el yacimiento Punta de Cobre, que era de la Empresa Nacional de Minería (Enami) y pasó a ser controlado por él. Bajo la denominación «Pucobre», el yacimiento ubicado en la III

Región es hoy una sociedad minera de la familia Hurtado y del grupo Fernández León. La controlan a través de la sociedad Pacífico V Región, propietaria del 57 por ciento de las acciones.

Asimismo, Juan Hurtado y los Fernández León incurrieron en los últimos años en la privatización de las empresas sanitarias, pero actualmente tienen solo el 50 por ciento de Aguas Décima, después de vender las acciones de Aguas Quinta.

Junto a los Fernández León, Juan Hurtado tiene también intereses en el campo inmobiliario, como por ejemplo en el loteo Las Brisas de Santo Domingo, donde también participa el grupo Penta, y en el proyecto residencial Ayres del Pilar en Argentina.

Diversos rankings efectuados por medios de comunicación han situado a Hurtado —al igual que a Cáceres y Büchi— entre las personas que contabilizan más directorios de empresas a su haber. Presidente de la privatizada Entel, Juan Hurtado es miembro del directorio de Copec y de Soquimich. Todas están entre las grandes empresas del país, con elevados sueldos gerenciales y succulentas dietas de directorio. En empresas de esa envergadura se calcula que el sueldo bruto de un gerente general estaría entre los 14 y los 20 millones de pesos al mes, y que el líquido no bajaría de los 10 millones de pesos.

Pero en el caso de Hurtado los ingresos que le han reportado sus negocios de los últimos quince años se miden en millones de dólares y no de pesos. A los 470 millones de dólares de utilidad que les significa la venta de su parte en Entel, se suma el de las acciones del Banco de Chile que el Consorcio Financiero vendió finalmente al grupo Luksic en diciembre de 2000.

Qué harán Hurtado y Fernández con esos recursos frescos es una de las incógnitas con que se inició el año 2001. Algunos vaticinan que el fortalecimiento del Consorcio Financiero y los seguros puede ser un camino. La actividad inmobiliaria puede estar también en el foco de interés. Tampoco le es ajena la minería. Y no se descarta que, al menos Hurtado, actualmente director de Soquimich, se interese en participar más activamente en esa empresa.

Lo que está claro hoy es que la venta de Entel les dejó con recursos suficientes para efectuar más de alguna apuesta. Y que tanto Juan Hurtado como su socio Eduardo Fernández León han demostrado ser buenos apostadores.

Julio Ponce Lerou

Ingeniero forestal, estuvo casado con Verónica Pinochet Hiriart. Desde el 10 de junio de 1978 fue presidente de Celulosa Constitución (Celco), que estaba en manos del Estado. Ocupó ese cargo hasta 1979, cuando Celco fue licitada.

En julio de 1979, Ponce Lerou fue designado gerente de empresas de Corfo y estuvo en esa posición hasta abril de 1983, cuando fue nombrado gerente general de Corfo. Pero alcanzó a estar solo unos meses, ya que el 15 de julio de 1983 tuvo que renunciar, tras un gran escándalo suscitado por la poca transparencia en torno a su rápida forma de hacer fortuna.

Aparte de sus cargos en el ámbito forestal, Ponce Lerou participó activamente en los directorios de las empresas públicas. Ya en 1979 fue designado presidente de dos importantes empresas: la Compañía de Teléfonos y la Industria Azucarera Nacional (Iansa). En ambos cargos se mantuvo hasta 1982. Desde 1980 a 1983 fue presidente de Soquimich.

En 1982 pasó a ser también vicepresidente de Endesa. En ese momento, el presidente de la empresa eléctrica era Hernán Büchi.

Ponce Lerou debió dejar todos esos cargos en julio de 1983. Por ese entonces ya se sabía de las inversiones que había efectuado siendo funcionario público que lo hicieron propietario de tierras y animales a lo largo del país. Entre los que se le conocían estaban el fundo Puyehue, en la comuna de Entre Lagos; El Cardenal, junto a Puyehue; Vista Hermosa, cerca de Temuco, y otras propiedades como un establecimiento de cultivo de choros zapato en Toltén.

El 23 de agosto de 1983, Julio Ponce Lerou presentó su renuncia a la presidencia del directorio de Soquimich, donde estaba desde 1981. Acusado de «enriquecimiento ilícito», tuvo que dejar todos sus cargos públicos. Sin embargo, tres años más tarde, después de un proceso iniciado por la misma Corfo, que estaba por aquellos años bajo tutela militar, y en el que se hizo parte el Consejo de Defensa del Estado, obtuvo un veredicto favorable de los tribunales de justicia y prosiguió su vida de negocios.

Con posterioridad, en 1984 y 1985, la propia Corfo le concedió créditos por 150.000 Unidades de Fomento (UF) a través de la sociedad Monasterio, con largos períodos de gracia —cuatro y dos años—, para financiar proyectos ganaderos. A pesar de las facilidades establecidas, el pago fue a destiempo y no se le cobraron reajustes ni intereses. Esto, sumado a las diferencias en tasaciones de animales y tierras en el momento de la «dación en pago», implicaría una pérdida para el Estado superior a las 100.000 UF.

Es un hecho evidente que a Julio Ponce Lerou sus cargos públicos y sus lazos familiares le ayudaron a cohesionar una próspera posición económica. Cuando tuvo que alejarse de

la actividad pública, la tarea ya estaba hecha: había logrado crear una bien armada red de familiares y socios que —con la venia de militares y del equipo económico civil— alcanzó hasta los principales puestos ejecutivos en las empresas estatales más importantes: Codelco —donde su socio Patricio Contesse llegó a ser vicepresidente—, Soquimich y CAP.

Precisamente cuando Ponce Lerou tuvo que sumergirse apareció a la cabeza del grupo el entonces vicepresidente de Codelco, Patricio Contesse González, quien exhibía a esa altura una carrera tan meteórica como multifacética, estrechamente ligada al ex yerno de Pinochet.

No obstante, en 1987 Julio Ponce Lerou reapareció con la privatización de Soquimich, la empresa productora de salitre y yodo de la que había sido ejecutivo en representación del Estado.

Junto a su grupo encabezó la privatización de la productora de salitre natural y yodo. Una herramienta clave en ese proceso ha sido la sociedad de inversiones Pampa Calichera, que es el principal accionista de Soquimich y está bajo el control de Ponce Lerou.

Desde 1987, Julio Ponce Lerou es presidente de Soquimich y su socio Patricio Contesse, gerente general de la empresa que cuenta con más de un millón de hectáreas de propiedad minera y ha diversificado su producción incursionando hacia el litio y el cemento.

José Piñera Echenique

El caso de José Piñera es especial. Su obsesión por la reforma previsional que ideó para Chile lo ha llevado a recorrer el mundo tratando de que se aplique un modelo similar, con un

entusiasmo que no decae con el correr de los años. Ingeniero comercial, fue ministro del Trabajo y Previsión Social desde el 26 de octubre de 1979 hasta el 29 de diciembre de 1980. Durante esa época fue autor del denominado Plan Laboral y junto con Hernán Büchi y Miguel Kast diseñó la Reforma Previsional que entró a regir en mayo de 1981. Desde enero de 1981, José Piñera se desempeñó como ministro de Minería. Estuvo en ese cargo hasta 1982 y fue también el principal autor del Código de Minería.

Desde diciembre de 1987 fue presidente de la privatizada Chilmetro —surgida de la división de Chilectra previa a la privatización—, que después pasó a llamarse Enersis. En 1992 y 1993, Piñera fue miembro del directorio de Endesa —en representación de Enersis— y una de las figuras clave de la nueva administración de Endesa en la primera etapa de su privatización. Se le veía como uno de los «cerebros» tras la operación de toma de control de Endesa.

José Piñera, creador del sistema de previsión privada constituido por las AFP, afianzó su posición en Endesa a fines de los ochenta gracias, precisamente, a los directores que representan a las AFP. Más tarde, no obstante, dejó ese directorio y se distanció de su amigo José Yuraszeck, a quien criticó públicamente por la operación con Endesa España en 1997.

Tras un fugaz paso por la actividad política (fue elegido concejal en las elecciones municipales de 1993 por la comuna de Conchalí y posteriormente, renunció a su cargo y postuló a la Presidencia de la República, donde obtuvo alrededor de un 6 por ciento de los votos), en el último período se ha dedicado a los negocios y a consultorías internacionales. Viaja por todo el mundo destacando las ventajas del sistema privado de pensiones que él diseñó y asesorando a gobiernos y grupos particulares.

En los últimos meses se ha dedicado especialmente a «vender» su reforma previsional en Estados Unidos, desde el Instituto Cato, donde el modelo de privatización previsional en la línea de Piñera se ha convertido en uno de los programas estrella de la entidad. Se afirma que el ex ministro chileno confía en que con la elección del nuevo presidente de Estados Unidos, George Bush Jr., su reforma podría ser aplicada²¹.

Álvaro Saieh Bendeck es un ingeniero comercial, profesor de Ingeniería comercial, prórrector de la Universidad de Chile y ex decano de la Facultad de Economía. Integró los directorios de diversas empresas del Estado, fue asesor del equipo económico y se le conocía como persona de gran influencia, especialmente entre los militares.

Aparte de la universidad, inició sus actividades empresariales en Sogeco y en la consultora Econsult, que tenía con otros colegas.

Entre 1982 y 1984 estuvo en el directorio de la Empresa Nacional de Explosivos (Enaex), y entre 1983 y 1984 integró el directorio de Chilgener, antes de la privatización de esta empresa que nació de la división de Chilectra.

Hacia 1986, en pleno proceso privatizador, se le señalaba como integrante del grupo que fue denominado «los Tucanes», todos funcionarios y asesores del Gobierno militar que diseñaron y ejecutaron las privatizaciones de las ex empresas del Estado.

Luego pasó al Banco Osorno cuando el grupo Abumohor-Kassis tomó el control de la entidad. Durante varios años fue gerente general y después vicepresidente.

Más tarde fue socio del ex ministro Sergio de Castro y de Juan Carlos Latorre en el Banco Osorno, la AFP Provida y Copesa.

En 1999 traspasó Provida al banco español Bilbao Vizcaya, que después se fusionó con el Argentaria. El grupo Saieh quedó con un paquete accionario del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y él como asesor previsional de la entidad para América Latina.

Al mismo tiempo encabeza el grupo que controla el Banco Corbanca y la Compañía de Seguros Corpvida.

En junio de 2000 les compró a Sergio de Castro y a Juan Carlos Latorre Díaz su parte en Copesa, que edita los diarios *La Tercera*, *La Cuarta* y la revista *Qué Pasa*.

Además de sus actividades financieras, actualmente su interés se concentra en dos ámbitos: el de los medios de comunicación, particularmente el diario *La Tercera*, y en el universitario. Es uno de los dueños de la Universidad Andrés Bello, que quiere ser convertida por Saieh y su grupo en la principal universidad privada del país, orientada a sectores medios en una abierta de competencia con la Universidad de Chile, según lo han declarado algunos de sus integrantes.

José Yuraszeck Troncoso

Tras su estrepitosa caída en agosto de 1997, después de la venta de Endesa, pocos hubieran apostado a una reaparición tan pronta del ingeniero José Roberto Yuraszeck Troncoso, el ex «zar de la electricidad». No obstante, primero levantó su voz en reuniones empresariales y políticas y ya desde octubre de 1999 empezó a hacer públicos sus negocios en

distintas áreas, mientras aún no terminaba de definirse su situación judicial.

Militante de la UDI, Yuraszeck se mostró eufórico, celebrando «el triunfo» de su candidato Joaquín Lavín el 12 de diciembre de 1999, tras conocer los resultados de la primera vuelta de la elección presidencial.

Gran amigo de Ernesto Silva Bafalluy, Yuraszeck, quien había estudiado ingeniería en la Universidad de Chile, fue —como Silva y Lavín— discípulo de Miguel Kast. Forjado profesionalmente en Odeplan a fines de los setenta, llegó a ser subdirector de esta entidad en 1982.

Su vinculación con el sector eléctrico data de la década de los setenta. Por ejemplo, en un decreto del 31 de agosto de 1978, firmado por el general (R) Augusto Pinochet, su ministro del Interior, Sergio Fernández Fernández, y el de Hacienda, Sergio de Castro, se contrató a honorarios a Yuraszeck, en Odeplan, «para preparar un documento sobre la energía eléctrica en la XI Región» que incluiría «el consumo de energía eléctrica requerido, la potencia instalada y la proyección de dichos factores para poder satisfacer las demandas futuras».

Desde Odeplan pasó a ser ejecutivo de confianza de las entonces empresas estatales eléctricas y luego participó en el diseño privatizador para, finalmente, armar sociedades que le permitieron quedarse con ellas.

En noviembre de 1983 fue designado gerente general de la entonces empresa estatal Chilmetro, presidida por Juan Hurtado Vicuña. Desde ese puesto clave encabezó el proceso privatizador de la compañía de electricidad y se privatizó con ella.

En julio de 1987 impulsó la fabricación de sociedades que se conoció como «Operación Chispitas». A través de ese

procedimiento, Yuraszeck y otros diecisiete ejecutivos tomaron el control de las sociedades inmobiliarias Luz y Fuerza y Los Almendros, generadas en nombre del «capitalismo popular». Con ello alcanzaron el poder en la propia Chilmetro, hoy llamada Enersis. Gracias a Enersis llegaron al control de Endesa.

Tras la junta de accionistas de abril de 1997, Yuraszeck dejó la gerencia general de Chilmetro para asumir, junto a José Piñera, como director de Endesa privatizada. Desde allí tuvo en sus manos las redes de la energía eléctrica en Chile hasta agosto de 1997, cuando debió dejar sus cargos en medio del escándalo nacional despertado por su negociación con Endesa España.

Junto a otros ex ejecutivos de Enersis, como Marcos Zylbeiberg, Arsenio Molina, Eduardo Gardella, Marcelo Brito, Francisco Monzón y Alfonso Torrealba, en esta nueva era Yuraszeck está operando a través de dos sociedades: Prospecta y Latinluz.

Prospecta tiene por finalidad desarrollar varios proyectos de inversión y crear empresas. Concretó sus planes de ingreso al negocio inmobiliario al echar a andar un proyecto residencial en terrenos adquiridos en La Dehesa al Complejo Santuario del Valle, que era de la inmobiliaria Manso de Velasco, perteneciente al conglomerado Endesa.

Latinluz actúa en Argentina. Se asoció con empresarios canadienses para explotar un mineral de oro y plata en la provincia de Neuquén. El proyecto que está desarrollando Minera Andacollo Gold (Magsa) es controlado por Latinluz, que tiene el 75 por ciento de la propiedad del proyecto que inició su marcha blanca en diciembre de 1999. El 25 por ciento restante de las acciones está en manos canadienses.

Asimismo, a fines de diciembre de 1999 se informó que Yuraszeck, tras comprar un 14,7 por ciento de las acciones de la tradicional empresa CIC, a través de la Inmobiliaria Santa Cecilia, asumía como director de esa compañía dedicada a la fabricación de muebles. CIC pertenece a Fernando Larraín Peña (18,8 por ciento) y a Leonidas Vial Echeverría (40,5 por ciento), amigo de Yuraszeck y vinculado antes en negocios.

Entretanto, lo que fue denominado «el negocio del siglo», donde el ex zar de la electricidad aparece como principal responsable, aún no es cosa juzgada. Las causas contra Yuraszeck y los recursos de su defensa aún están debatiéndose en los tribunales.

Ernesto Silva Bafalluy

Actualmente rector de la Universidad del Desarrollo, es el mayor de nueve hermanos, entre los que está el ex ministro del Trabajo y directivo de Banmédica Máximo Silva, y José Antonio, casado con la dirigente de la UDI Marcela Cubillos.

Muy próximo a Miguel Kast, Ernesto Silva fue jefe del Departamento de Estudios y del Departamento de Planes de Odeplan. Después fue subdirector de Odeplan, vicepresidente de la Comisión Chilena del Cobre, desde donde intentó llevar a cabo un plan para privatizar Codelco. Pero fracasó en el intento al toparse con la resistencia militar, encabezada en aquel entonces por el general Gastón Frez. Posteriormente, se dedicó a ENAP, de donde salió en 1983, cuando cayeron, temporalmente, en desgracia los Chicago boys.

Durante su período en ENAP instauró las políticas de filiales de la empresa estatal y de indemnizaciones a quienes dejaban una de ellas. A la vez, estuvo siempre vinculado a la

privatización de las empresas del Estado, en particular a las de energía eléctrica.

Militante de la UDI y muy religioso, lo mismo que Joaquín Lavín, es padrino de bautismo de la menor de las hijas del ex candidato presidencial y nuevo alcalde de Santiago. Calificado como muy inteligente y trabajador incansable, había acompañado a Lavín en sus anteriores campañas y a Carlos Bombal en la que lo transformó en senador por Santiago.

A la vez, Ernesto Silva es gran amigo del ex senador y actual presidente de LAN Chile, Sebastián Piñera, quien lo llevó a Ladeco en 1986, donde fue gerente durante varios años, después de salir de ENAP. Con José Yuraszeck trabajó en Endesa desde 1995 y fue su brazo derecho en la consolidación de la toma de control de Endesa por parte de Enersis.

Participó en los directorios de varias empresas del conglomerado eléctrico controlado por Yuraszeck hasta después de la caída de su amigo. Hasta 1998, Silva presidía la inmobiliaria Manso de Velasco —del mismo grupo Enersis— y la sociedad Túnel El Melón y era director de Endesa y Enersis.

A diferencia de lo ocurrido con otros ex directores, Silva Bafalluy aún permanece en el directorio de Enersis, después del traspaso a Endesa España, en representación de la AFP Cuprum, controlada por el grupo Penta, del que forma parte.

Socio y rector de la Universidad del Desarrollo, Ernesto Silva es presidente del directorio de la compañía de seguros generales ISE-Las Américas, propiedad del grupo Penta.

Pablo Baraona Urzúa

Ingeniero comercial y agricultor, Pablo Baraona Urzúa fue uno de los primeros chilenos máster en Economía de la

Universidad de Chicago. Nacido en 1935, ex alumno de los Padres Franceses y de la Universidad Católica, fue presidente del centro de alumnos de su facultad en 1957 y luego presidente de la Federación de Estudiantes (FEUC) entre 1957 y 1959. Más tarde partió a Chicago, donde obtuvo un máster en Economía.

Junto a Sergio de Castro estuvo entre los artífices de lo que sería el Instituto de Economía de la UC, del cual fue director en 1964. Su influencia como profesor del Instituto de Economía y como uno de los voceros más conocidos del nuevo modelo de libre mercado importado de Chicago fue significativa en las generaciones de economistas de derecha menores que él. Asimismo, bajo el Gobierno de la Unidad Popular, antes del derrocamiento del presidente Salvador Allende, participó activamente en el grupo de economistas —entre los que estaba también De Castro— que elaboró las bases de la estrategia que impuso el régimen militar.

Tras el golpe estuvo participando desde un primer momento en el Gobierno. Primero como asesor del ministro de Economía de entonces, Fernando Léniz Cerda, y en 1974 pasó a ser vicepresidente del Banco Central, para después ascender a presidente de la entidad.

Fue ministro de Economía en dos oportunidades: desde el 27 de diciembre de 1976 hasta el 26 de diciembre de 1978, y posteriormente, en los últimos años de ese régimen, desde el 5 de abril de 1988 hasta el 11 de mayo de 1989. Desde octubre de 1988 a mayo de 1989 fue paralelamente ministro de Minería. Entremedio, en tiempos del «boom» estuvo ligado al grupo Cruzat-Larraín y también fue presidente del liquidado Banco Unido de Fomento (BUF). Se retiró del Gobierno en 1989 para asumir como generalísimo

de la campaña presidencial de Hernán Büchi. Este había sido su jefe de gabinete en su primer período como ministro de Economía.

Aunque fue uno de los primeros en esgrimir un discurso marcadamente privatizador, a diferencia de muchos otros economistas de Chicago que integraron el equipo económico, no aparece hoy especialmente vinculado a las empresas privatizadas, aunque sí está conectado con quienes fueron sus compañeros de ruta en el régimen militar.

Pero Baraona no parece dedicado a los directorios de empresas. Solo se le menciona como director de SQM Nitratos, donde en el ejercicio de 1998 percibió una dieta de 5.334.126 pesos y en 1999 solo recibió 579.629 pesos²².

Desde 1988 es rector de la Universidad Finis Terrae, que nació en 1996 y en 1999 se fusionó con la Universidad Francisco de Vitoria, de propiedad del movimiento católico integrista Legionarios de Cristo. Junto a los legionarios encabezados por el sacerdote John O'Reilly, ingresaron influyentes empresarios, como Felipe Lamarca, presidente de la Sociedad de Fomento Fabril; Eliodoro Matte, del grupo de su mismo apellido y miembro del Centro de Estudios Públicos (CEP); Agustín Edwards del Río, hijo de Agustín Edwards, director de la empresa El Mercurio, y Juan Obach, del grupo Pathfinder, vinculado al actual senador Marcos Carriola. Ellos se sumaron a Bruno Philippi, Álvaro Bardón Muñoz, Adelio Pipino, Sergio de Castro y José Antonio Guzmán, que —entre otros— ya formaban parte del Consejo Directivo de la Finis Terrae.

Su afición por la política llevó a Pablo Baraona presentarse como candidato a senador en la elección de diciembre de 1997, donde postuló por Renovación Nacional en la VI Región, pero resultó derrotado.

Nombre	Cargo durante el régimen militar	Ubicación actual
Pablo Baraona	Ministro de Economía (1976-1978 y 1988-1989). Ministro de Minería (1989)	Rector Universidad Finis Terrae
Hernán Büchi	Subsecretario de Economía (1979-1981). Subsecretario de Salud (1981-1983). Director de Odeplan (1983-1984). Superintendente de Bancos (1984-febrero 1985). Ministro de Hacienda (1985-1989). Candidato a la Presidencia en 1989.	Presidente Previsión y Seguros. Vicepresidente de Soquimich y de Pilmaiquén. Presidente de Lucchetti. Director de Copesa, Falabella, Madeco y Cecinas San Jorge. Socio y presidente Consejo Universidad del Desarrollo.
Carlos Cáceres	Presidente Banco Central (1982-1983). Ministro de Hacienda (1983-1984). Ministro del Interior (1988-1990).	Presidente Cia. Chilena de Tabacos. Director de Almacenes París y Carozzi. Preside Instituto Libertad y Desarrollo.
Sergio de Castro	Ministro de Economía (1975-1976). Ministro de Hacienda (1976-1982).	Socio Ecsa. Actividad inmobiliaria. Miembro Consejo Directivo U. Finis Terrae.
Jorge Cauas Lama	Ministro de Hacienda (1974-1976).	Director del Banco de Crédito de Inversiones. Preside AXA Seguros.
Juan Hurtado	Asesor de Büchi y director de empresas públicas.	Presidente de Entel. Socio de Consorcio Financiero. Director de Pucobre, Soquimich y Copec. Actividades inmobiliarias.
Bruno Philippi	Secretario de Comisión Nacional de Energía (1974-1980). Asesor de Hernán Büchi. Socio y director de Pilmaiquén al privatizarse.	Presidió hasta diciembre Chilgener. Director Pilmaiquén. Consejero de SFF. Miembro Junta U. Andrés Bello.
José Piñera Echenique	Ministro del Trabajo y Previsión (octubre 1979 a diciembre 1980). Ministro de Minería (1981-1982).	Consultor internacional sobre previsión.
Julio Ponce Lerou	Gerente de empresas y gerente general de Corfo. Yerno del general (R) Augusto Pinochet.	Presidente de Soquimich y filiales.

Nombre	Cargo durante el régimen militar	Ubicación actual
Álvaro Saieh Bendeck	Decano de la Facultad de Economía y prorector de la Universidad de Chile. Director en Enaex y Chilgener.	Ericabeza grupo Corpbanca (banco y compañía de seguros) y Copesa. Asesor Provida para América Latina y accionista BBVA. Codueño U. Andrés Bello.
Ernesto Silva Bafalluy	Subdirector de Odeplan. Vicepresidente de Chilcobre. Gerente general de ENAP (1982-1983).	Rector de la Universidad del Desarrollo. Director de Enersis. Presidente Seguros ISE-Las Américas.
Jose Yuraszek Troncoso	Subdirector de Odeplan. Presidente de Petrox (1983). Gerente general de Chilmetro (desde 1983) y artífice de la privatización.	Negocios inmobiliarios. Actividades mineras. Socio y director de CIC.

PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO

Junto a los hombres decisivos hubo otros que participaron en el proceso de privatización y que hoy ostentan importantes cargos en empresas o en grupos privados que crecieron gracias a la privatización. El siguiente es un cuadro resumen de algunos de ellos.

Nombre	Cargo durante el régimen militar	Ubicación actual
Guillermo Arthur Errázuriz	Subsecretario del Trabajo y ministro (abril de 1982 a agosto de 1983).	Director del Banco Santander. Presidente de la asociación de AFP.
Álvaro Bardón Muñoz	Vicepresidente Banco Central (1975-1976). Presidente Banco Central (1977-1981). Subsecretario de Economía (1982-1983). Presidente Banco del Estado (1988-1989).	Miembro del Consejo Directivo U. Finis Terrae. Socio Consultora Gémines.

Nombre	Cargo durante el régimen militar	Ubicación actual
Jaime Bauzá Bauzá	Gerente de Endesa	Director de Cementos Bío (de Herrrán Briones) y de Industria Nacional de Cemento.
Marcos Büchi Buc	Gerente de Chilectra y Chilgener	Gerente de Consorcio Nacional de Seguros y de Vitalis. Presidente Asociación de Aseguradores.
Richard Büchi Buc	Gerente de Chilquinta.	Gerente general de Entel.
Patricio Gontesse González	Vicepresidente de Soquimich (1980-1981) y Laboratorios Chile (1982). Director ejecutivo de CAP (1983). Vicepresidente ejecutivo de Codelco (1984-1987). Presidente (1989).	Gerente general de Soquimich. Director de otras empresas del grupo.
Martín Costabal Llona	Director de Presupuesto. Ministro de Hacienda (diciembre 1989 a marzo 1990).	Gerente general de AFP Habitat. Director de Iansa.
Sergio de la Cuadra Fabres	Presidente del Banco Central (1981-1982). Ministro de Hacienda (abril de 1982 a febrero de 1984).	Director de Soquimich.
Carlos Alberto Délano	Asesor del Ministerio de Salud (1977-1978).	Director de la AFP Cuprum y vicepresidente de la Isapre Banmédica (fusionada con Vida Tres). Hasta enero 2001, director Banco de Chile.
Álvaro Donoso Barros	Subdirector de Odeplan. Subsecretario de Salud. Ministro director de Odeplan (1981-1982).	Director de Provida. Director de Corpanca.
Hernán Felipe Errázuriz	Vicepresidente del Banco Central (1971-1981). Ministro de Minería (1982). Secretario general de Gobierno (1982-1983). Presidente del Banco Central (1983-1984). Ministro de Relaciones Exteriores (1988 a marzo 1990).	Miembro directorio de Chilectra. Director de Seguros La Chilena Consolidada.

Nombre	Cargo durante el régimen militar	Ubicación actual
Juan Antonio Guzmán	Presidente de Conycit y ministro de Educación.	Gerente general de Chilgener hasta diciembre. Rector Universidad Andrés Bello.
M. Teresa Infante Barros	Superintendente de Educación. Subsecretaria del Trabajo. Ministra del Trabajo (septiembre de 1989 a marzo de 1990).	Miembro directorio AFP Habitat.
Luis Larraín Arroyo	Ministro director de Odeplan (septiembre de 1989 a marzo de 1990).	Director AFP Habitat. Subdirector del Instituto Libertad y Desarrollo.
Carlos Eugenio Lavín G-H.	Superintendente de Seguros. Presidente Consorcio Nacional de Seguros. Presidente Cía. ISE-Seguros de Vida.	Preside Empresas Penta. Integra directorio de AFP Cuprum e Isapre Banmédica fusionada. Vicepresidente del Banco de Chile, hasta enero de 2000.
Joaquín Lavín Infante	Decano de Economía U. De Concepción (1980-1981). Presidente del directorio de Petrox S.A. (1981-1982). Director de Petrox (1983).	Alcalde de Santiago. Socio y vicepresidente de U. del Desarrollo.
Sergio Melnick Israel	Decano Facultad de Economía U. de Chile. Ministro director de Odeplan.	Director del Banco Edwards.
Juan Carlos Méndez	Director de Presupuesto.	Director de Iansa. Director de Forestal Terranova. Director de las Américas Cía. de Seguros.
Jovino Novoa Vásquez	Subsecretario general de Gobierno (1979-1983). Editor general de <i>El Mercurio</i> . Director de Provida. Director de Pilmaiquén y del ISE.	Senador de la UDI por la Región Metropolitana.
Miguel Ángel Poduje	Subsecretario de la Vivienda (1983-1984). Ministro de la Vivienda (1984-1989). Ministro secretario general de Gobierno (1984-1989).	Director de Provida. Miembro del directorio de Copesa y de la Junta Directiva Universidad Andrés Bello.

Nombre	Cargo durante el régimen militar	Ubicación actual
Jorge Selume Zaror	Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile. Director de Presupuesto.	Gerente Corpbanca. Integra Junta Directiva de Universidad Andrés Bello.
Máximo Silva Bafalluy	Ministro del Trabajo (1982-1983).	Director de Isapre Banmédica (fusionada con Vida Tres). Presidente clínica Santa María. Director Banco Chile, hasta enero 2000.

Fuentes: Los datos sobre cargos en el régimen militar son de recopilación efectuada por la autora en investigaciones anteriores. Los antecedentes actuales sobre directorios de empresas, AFP e Isapres corresponden a septiembre de 2000, obtenidos en la Superintendencia de Valores y Seguros, donde periódicamente son entregados por las sociedades anónimas abiertas, actualizados de acuerdo a información de prensa. Las referencias a directores de bancos son de febrero de 2000 publicados en el Boletín de la Superintendencia de Bancos del primer semestre. Los de universidades han sido recogidos de la información entregada por las propias universidades (página web u otras publicaciones) y de la prensa.

2 EX EMPRESAS DEL ESTADO

Entre las empresas públicas que fueron traspasadas por el Gobierno de Augusto Pinochet a los grupos privados estuvieron algunas de las más significativas en el desarrollo nacional de la segunda mitad del siglo xx. Entre las treinta que pasaron a manos privadas desde 1985 a marzo de 1990, destacan la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa), sus filiales y las compañías distribuidoras del sector eléctrico; la Compañía de Acero del Pacífico (CAP), la Industria Azucarera Nacional (Iansa), la Línea Aérea Nacional (LAN Chile), la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC), la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel), Telex Chile, Laboratorios Chile y el Instituto de Seguros del Estado (ISE).

Detrás de cada una de ellas y de las otras privatizaciones y «normalizaciones» de entonces, existe una historia que se tejó de espaldas a la ciudadanía, que no estaba informada sobre lo que realmente estaba ocurriendo, salvo a través de algunos artículos periodísticos en publicaciones ajenas al régimen.

La falta de transparencia y las señales equívocas fueron una característica del proceso. Las metas sobre cantidades de acciones por privatizar que anunciaban los ejecutivos de la Corfo eran constantemente ampliadas. El proceso se aceleró antes del plebiscito de 1988 y tomó un ritmo vertiginoso después del triunfo del «No» el 5 de octubre de ese año^{1,2}.

En abril de 1985, el recién designado gerente general de la Corfo, el entonces coronel de Ejército Guillermo Letelier Skinner, recibió la visita del ingeniero comercial Erwin Hahn para «sondearlo por encargo del ministro de Hacienda, Hernán Büchi», cuenta en su libro *Los economistas y el presidente Pinochet* el ex director de *El Mercurio*, Arturo Fontaine Aldunate, que el motivo de esa visita era precisamente plantearle que las AFP pudieran adquirir acciones de las empresas públicas con los fondos de pensiones, ya que hasta ese momento solo podían comprar acciones de las sociedades anónimas privadas previamente calificadas. «La crisis que todavía rebota sobre el sector particular prolonga los endeudamientos y son pocas las sociedades anónimas con solidez para recibir los abundantes recursos de las AFP. Letelier siente como un chispazo. Pide cinco días para organizarse. Al día sexto vuelve a reunirse con Hahn. Empieza el proceso de privatización sistemática de las empresas Corfo con fines de difusión de la propiedad. Letelier carece de complejos para privatizar acciones o empresas a precios convenientes», relata entusiasmado Fontaine, quien agrega: «En todas las empresas Corfo los trabajadores han comprado con su propio dinero el 12,5 por ciento de las acciones y pueden, por ejemplo, designar un director».

Lo cierto es que tal como se fue demostrando después, la participación de los trabajadores —denominada también como «capitalismo popular»— no fue sino un conjunto de fórmulas para lograr contar con recursos y con créditos, que, a la vez, servían para aplacar las críticas sindicales al interior de las respectivas empresas. Pero el control de las empresas privatizadas lo tuvieron desde un comienzo los ex ejecutivos del régimen, que a través de sociedades de papel lograron perpetuarse en los cargos y manejar el destino de las compañías. Las Chispitas en Chilectra y Pampa Calichera en Soquimich son elocuentes ejemplos.

CON EL ACELERADOR A FONDO

El último gabinete de Pinochet que asumió a fines de octubre de ese histórico año 1988, después del triunfo del «No» en el plebiscito, tuvo un carácter marcadamente economicista. Junto a Hernán Büchi, como jefe del equipo económico, a Sergio Melnick en Odeplan y a Juan Antonio Guzmán en Educación, se sumaron otros hombres de la alianza Chicago-militares, como Carlos Cáceres en Interior, Pablo Baraona en Economía y Hernán Felipe Errázuriz en Relaciones Exteriores. El objetivo estratégico de ese equipo estaba a la vista: asegurar la proyección de «la obra del régimen». Trasladar las empresas a manos de quienes habían detentado el poder en esos años fue su norte. Y para eso aplicaron el acelerador a fondo.

Aunque no lograron todo lo que se propusieron, como la privatización completa de Televisión Nacional, del Banco del Estado o de la ENAP, pudieron completar las privatizaciones de muchas de las más importantes empresas públicas. Otras ya habían cumplido ese proceso el año anterior.

Desde ese tiempo empezaron a aparecer en los directorios de las privatizadas ex empresas del Estado alguno de los más connotados personajes del régimen militar. Entre ellos, en diciembre de 1987 el ex ministro de Minería y del Trabajo José Piñera asumió como presidente de Chilectra, mientras que el ex ministro de Hacienda Sergio de Castro se estrenó como director de Soquimich, en agosto de 1988, cuando ya la empresa estaba totalmente privatizada bajo el control del ex yerno de Pinochet, Julio Ponce Lerou.

Con el tiempo, algunos capítulos de las historias de las privatizaciones de las grandes empresas públicas se han podido ir reconstruyendo. Unas han terminado bajo el control

de grandes consorcios internacionales, después de reportarles significativas ganancias a los privatizadores chilenos. Es el caso del complejo Enersis-Endesa, donde España tiene un rol protagónico en la gestión de las empresas del sector. O de Gener, donde finalmente la estadounidense AES Corporation logró romper el cerco impuesto por Bruno Philippi y adquirió más del 90 por ciento del capital accionario en los últimos días de diciembre de 2000.

Por la misma fecha, la privatizada Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) fue objeto de otra millonaria transacción, cuando la compañía italiana Telecom pagó más de 900 millones de dólares a los accionistas locales encabezados por Juan Hurtado Vicuña y Eduardo Fernández León.

El resultado de estas transacciones permite a estos grupos que surgieron y crecieron bajo el régimen militar estar hoy en la primera fila del poder económico, dispuestos a canalizar sus cuantiosos recursos hacia los sectores que les parezcan más rentables y afines a sus proyectos. La salud, las universidades, los seguros y la actividad inmobiliaria ligada a la industria de la construcción parecen estar entre los preferidos.

Otras ex-empresas públicas siguen a cargo de los mismos personajes que se privatizaron con ellas, quienes han logrado espectaculares posiciones en el ámbito empresarial, situándose en la cúspide de nuevos grupos que actúan en el escenario económico chileno.

LA POLÉMICA PRIVATIZACIÓN DE CAP

La Compañía de Acero del Pacífico (CAP) fue una de las grandes empresas públicas privatizadas por el régimen militar. Y la primera en cumplir la meta de pasar mayoritariamente

a manos privadas, gracias a una curiosa operación que por arte de magia empresarial aumentó la participación del sector privado al 49 por ciento y disminuyó la de Corfo al 51 por ciento, en 1986.

Esta operación y el bajo precio al cual se vendió la principal empresa industrial del país hasta ese momento, provocaron una fuerte controversia entre quienes siguieron de cerca el proceso. Estudios efectuados tiempo después indicaron que el valor de la empresa —siguiendo el método del valor presente de los flujos futuros— era, al menos, de 200 millones de dólares. Y el valor de venta no superó los 40 millones de dólares. Así, el subsidio a los particulares habría sido más de 150 millones de dólares.

Aunque estos procesos se llevaban a cabo con sigilo y había escasa información pública sobre el tema, su privatización fue una de las más polémicas, tanto por los montos involucrados como por los mecanismos empleados. Y de eso algo trascendió.

Diversos métodos de cálculo utilizados para estimar la pérdida que le significó al Estado de Chile su venta concluyen que se perdieron sumas considerables. Un estudio realizado en 1998 determinó que el resultado de la venta de casi 90.000 acciones entre 1985 y 1988, que representaba el 60 por ciento de las acciones de CAP, implicó un subsidio implícito de 220 por ciento que favoreció a quienes se quedaron con la empresa. Según ese análisis, el valor estimado del 59,6 por ciento de CAP al momento de la privatización era de 7.657.000 Unidades de Fomento, y en la práctica en ese período se vendieron 89.019.087 acciones a un valor de 2.388.000 UF.

Por su parte, un documento del Programa de Economía del Trabajo (PET) efectuado en 1989 indica que por

la adquisición del 49 por ciento de la empresa se pagaron 18,3 millones de dólares, lo que implicaba que la empresa habría tenido un valor total de 37 millones. El PET recogió las estimaciones que se hacían sobre su valor y que eran de la siguiente magnitud: según estimaciones del directorio de CAP, la empresa valía 112 millones de dólares; según el Chase Manhattan Bank, 99 millones de dólares; según el método del valor actualizado neto, 264 millones de dólares, y de acuerdo a las estimaciones del American Appraisal Company, 223 millones dólares.

Como fue habitual en otros casos de privatizaciones de las grandes empresas del Estado, la privatización de CAP favoreció a grupos de ejecutivos que usaron información privilegiada y se privatizaron con la empresa.

En CAP, el ejemplo más sobresaliente es el de Roberto de Andraca Barbás, un ingeniero comercial, antiguo funcionario de CAP, que era gerente general de la empresa siderúrgica desde 1983, en representación del Gobierno militar. De Andraca, desde esa posición, fue una de las caras visibles de la privatización de CAP y contó con el entusiasta apoyo de influyentes hombres del Gobierno militar, como los ex ministros de Hacienda Sergio de Castro, Hernán Büchi y Jorge Cauas.

Roberto de Andraca llegó en 1983 a la gerencia general de la Compañía de Acero del Pacífico y desde ese puesto preparó el camino de la privatización que, finalmente, se llevó a cabo a partir de 1985 y se completó en 1988. Privatizado con su empresa, De Andraca pasó en 1990 a ser presidente del directorio de CAP y miembro del directorio de diversas filiales.

Tras diversas vicisitudes en el desarrollo de CAP y la división del holding en 1994, Roberto de Andraca ha demostrado ser el hombre fuerte del grupo CAP. Permanece hasta hoy como presidente de la principal empresa metalúrgica del

país, asociado con el empresario peruano Juan Rassmuss y con el grupo Von Appen, ligado a la actividad marítima.

El grupo suizo Suizandina, que entró a la privatización de CAP justo cuando se estaba efectuando, se benefició con ella, pero separó aguas en 1994 y se quedó con el negocio forestal y maderero, a través de la Forestal Terranova S.A. y sus filiales. Los intereses de estos inversionistas suizos están representados por conocidos ex ejecutivos del general Pinochet que durante su Gobierno estuvieron vinculados a los destinos de CAP y otras empresas que fueron del Estado. El propio ex ministro de Hacienda Hernán Büchi participó hasta comienzos de este año 2000 en su directorio.

CAP Y LA INDUSTRIALIZACIÓN

El nacimiento de CAP en la década de los cuarenta había sido especial: el Estado jugó un rol determinante en su creación, desde la formulación del proyecto hasta su financiamiento y puesta en marcha. Las razones de este impulso se originan en el hecho de que el 80 por ciento del consumo interno del acero provenía de importaciones, lo que generaba una fuerte dependencia de los mercados externos, en circunstancias que el hierro y el acero eran insumos básicos para el desarrollo de la industria nacional. Con la creación de esta compañía se trataba de aprovechar las condiciones naturales del país en la explotación del mineral de hierro.

No obstante, se determinó que la Compañía de Acero del Pacífico se constituyera el 26 de abril de 1946, como una empresa de capital mayoritariamente privado. El capital inicial fue de 15 millones de dólares, correspondiendo un 47 por ciento al sector público (33 por ciento a Corfo y 14 por

ciento a la Caja de Amortización de la deuda pública) y un 53 por ciento al sector privado.

La inauguración de la usina de Huachipato en noviembre de 1950 marcó el cumplimiento de una meta muy importante para el país por aquel entonces: concluir con la dependencia chilena de la producción mundial de acero.

Con posterioridad, se fueron efectuando aumentos de capital y capitalizaciones de utilidades para contribuir al financiamiento de la expansión de la empresa. Se privilegió la suscripción de acciones por parte del sector privado —personas naturales y jurídicas— que llegó a controlar el 65 por ciento del capital. Pero en 1968, la situación cambió tras la celebración de un convenio entre Corfo y los mayores accionistas particulares de CAP. A través de este, el Estado pasó a ser accionista mayoritario. En 1970, Corfo tenía un 82,2 por ciento, mientras que los privados redujeron su participación a un 1,2 por ciento.

En septiembre de 1973, CAP era un 97,6 por ciento de Corfo y tenía un consejo de administración que hacía las veces de directorio, en el cual había representantes del Gobierno y de los trabajadores en partes iguales. La renuncia de ese consejo fue oficializada el 25 de septiembre de 1973. Asumió la presidencia, en forma transitoria, el hasta entonces gerente general, Flavián Levine, quien, además, permaneció como gerente hasta el 4 de diciembre de 1974.

EL HOLDING CAP

Desde los comienzos del régimen militar, dentro del nuevo equipo económico empezó a plantearse la posibilidad de que el Estado abandonara la gestión y la propiedad de la empresa.

El control de los economistas de Chicago encabezados por el vicepresidente de la compañía, Hernán Büchi, permitió formar el holding CAP. Según se explica en la Memoria de 1980, «la nueva organización corresponde al concepto básico contenido en los Programas Ministeriales del año 1980, en el sentido de hacer efectiva una real *divisionalización* de las actividades a través de empresas subsidiarias, que permita usar la administración por objetivos con “centros de resultados” (Profit centers), en el estilo del modelo Holding». Era la línea impuesta desde las cabezas del equipo económico a las principales empresas del Estado.

Se explica en el documento que, en este esquema, «CAP pasa a tener el carácter de una sociedad de inversiones, con aportes de capital mayoritario en siete empresas subsidiarias, que corresponden a sus actuales divisiones operacionales». Además, integraron el sistema las actuales empresas Pacific Ores & Trading, agente de ventas del mineral de hierro y Manganos Atacama S.A.

De acuerdo a esa configuración, las actividades de CAP S.A., la empresa «madre», se orientaron a la inversión de capitales en cualquier clase de bienes muebles incorporeales y a la administración de esas inversiones.

En los años siguientes se fue configurando el holding, cuyas principales empresas son:

- *Compañía Siderúrgica Huachipato*: elaboradora y comercializadora de productos de acero terminado y semiterminado, constituida por escritura pública el 15 de diciembre de 1981.
- *Compañía Minera del Pacífico*: dedicada a la extracción del mineral de hierro de sus propios yacimientos, creada también el 15 de diciembre de 1981. Con sus plantas

- **concentradoras y beneficiadoras**, incluye todos los yacimientos mineros y la planta de Pellets.
- **Planta Concentradora y Laminadora de Rengo**.
- **Acero Comercial S.A.**: sociedad anónima comercial que asumió la comercialización de los productos de Huachipato y Rengo.
- **Abastecimientos CAP**: una sociedad anónima abastecedora, que tiene a su cargo el abastecimiento, como agente de compras, de los elementos necesarios para el proceso productivo.
- **Manganeso Atacama S.A.**
- **Pacific Ores & Trading**: sociedad establecida en Willemstad, Curaçao, Antillas Holandesas, con el objetivo de actuar como agente de ventas de la Compañía Minera del Pacífico.
- **Sociedad de Ingeniería y Movimientos de Tierra del Pacífico Limitada (Imopac)**: constituida en 1988 en La Serena.
- **Compañía Minera Huasco**: constituida en 1995, subarrendataria de las pertenencias mineras que conforman el yacimiento Minas Los Colorados.
- **Compañía Minera La Jaula**: constituida el 23 de enero de 1996.
- **Compañía Minera Carmen de Andacollo S.A.**
- **Terranova S.A.**: la principal empresa del complejo en el rubro forestal surgió en 1988. En 1994, con la división del grupo, Terranova quedó en manos de los suizos.
- **Compañía de Seguros de Vida La Austral**: creada en 1990.

LOS PRIMEROS INTENTOS

En enero de 1981 se efectuó el primer cambio importante en la perspectiva de la privatización al modificarse la estructura

de organización de la empresa y adoptar el carácter de holding con siete filiales independientes.

El ex ministro de Hacienda Hernán Büchi fue simultáneamente vicepresidente de CAP y Endesa entre 1979 y 1981, cuando la empresa eléctrica también experimentaba su división en filiales. Por ese entonces, el Gobierno militar estuvo a punto de vender CAP al magnate norteamericano William Wilson, ex embajador del ex presidente de Estados Unidos Ronald Reagan ante el Vaticano y administrador por aquella época de su fortuna personal. En esa negociación secreta estuvo involucrado, además, junto a Büchi, el entonces ministro de Hacienda, Sergio de Castro.

Pero la iniciativa no fructificó ni tampoco fue posible la privatización en esa fecha. En 1982, la pista se puso difícil para los Chicago boys. El colapso de CRAV en 1981 y la inocultable quiebra del sistema financiero culminaron con la salida del gabinete de Sergio de Castro. La posterior intervención de la banca y el derrumbe de los principales grupos económicos fue un freno para la privatización.

No obstante, los intentos continuaron. En la memoria de 1982 se explica parte de un plan de privatizaciones que se frustró posteriormente con la crisis económica y el cambio de mando económico.

En ese documento se afirma: «Durante el ejercicio de 1982 preocupó especialmente al directorio la colocación de las acciones de pago serie B, cuya emisión fue autorizada por la Junta de Accionistas celebrada el 25 de abril de 1980 [...] Cabe recordar a este efecto que en el programa ministerial del año 1980 y en los posteriores, se dispuso que CAP debe llevar adelante un programa de privatización aumentando su capital mediante la emisión de acciones de pago»³.

«El objetivo principal ha sido posibilitar el acceso del sector privado al capital accionario de la empresa y permitir así la obtención de recursos destinados al cumplimiento de sus programas de desarrollo», afirmaba la dirección de CAP.

«Dentro del plan elaborado para este efectivo propósito se contactaron diversos bancos de rango internacional, seleccionándose la asesoría del Chase Manhattan Bank N.A., cuya intervención se desarrolló en dos planos: a) una evaluación de la compañía referida a enero de 1980 que permitiera estimar un precio para la colocación de la nueva emisión, y b) una asesoría destinada a detectar, a nivel internacional, posibles ofertas para suscribir las acciones que se emitirían y que significarían un aporte efectivo al patrimonio de CAP. El Chase confeccionó un completo "offerin Memorandum", conteniendo la explicación detallada de las condiciones operativas, comerciales y financieras de la compañía».

Se agrega en esa memoria que la junta del 25 de abril de 1980 acordó la nueva emisión de acciones y el directorio del 6 de mayo de 1981 autorizó emitir 260.650.120 acciones de pago (serie B) de valor nominal de 0,25 dólares cada una.

REDUCCIÓN DE ACCIONES

En 1985, bajo la conducción de Büchi como ministro de Hacienda, el proceso privatizador volvió a tomar vuelo. La pugna al interior del Gobierno se había resuelto positivamente para él y los Chicago boys.

En agosto de 1985, el general Fernando Hormazábal, vicepresidente de Corfo, anunció que el Consejo de la Corporación había autorizado la venta de acciones de las empresas públicas a las Asociaciones de Fondos Previsionales (AFP)

«con una meta del 30 por ciento». El pase era válido para un grupo de empresas entre las que estaba CAP. A fines de ese año debutaron en la bolsa algunas acciones de la Compañía de Acero del Pacífico, que fue la primera de las grandes empresas en superar los anuncios del general Hormazábal al pasar, mayoritariamente, a manos privadas.

Pero no fue a través de una simple venta de acciones, sino por una curiosa operación que se realizó el 26 de marzo de 1986. Ese día el directorio de CAP, presidido por el vicealmirante Guillermo Aldoney Hansen —quien estaba en ese cargo desde 1982—, acordó limitar la emisión de acciones y reducir la participación de Corfo.

El procedimiento empleado para lograrlo por el grupo encabezado por Aldoney y De Andraca fue disminuir drásticamente el capital social mediante el rescate por parte de CAP de sus propias acciones, las que anularía después de adquirir las. Al reducir el número total de acciones en forma no proporcional a la tenencia de estas en manos de cada accionista, el porcentaje de quienes no disminuyeron el número de sus acciones —es decir, los accionistas que no eran Corfo— aumentó, así como también el valor de la compañía que se somete al procedimiento.

En otros términos, los accionistas privados pasaron a tener, en proporción, el doble de lo que tenían, ya que CAP, una vez compradas las acciones, las anuló. La operación abarcó 288.641.076 acciones, que fueron compradas por CAP a Corfo a un precio de 0,25 dólares cada una, según informes de ese entonces. Esto dio un total de 72.160.269 dólares de la época. Gracias a la operación, el capital accionario de CAP se redujo a 149.448.112 acciones. Y Corfo se quedó con 76.218.537 acciones, lo que equivalía al 51 por ciento de la compañía. En otros términos, Corfo dejó de poseer un 32,28

por ciento de las acciones de CAP y recibió a cambio 72 millones de dólares.

Al disminuir el capital de CAP se logró automáticamente la meta propuesta por las autoridades para el proceso privatizador: fue así la primera empresa pública que la alcanzaba.

Al momento de su privatización, CAP, a través de su planta de Huachipato, producía el ciento por ciento de acero en el país. Su participación en el mercado oscilaba entre el 80 y el 90 por ciento y el saldo era cubierto por importaciones. Asimismo, su filial, la Compañía Minera del Pacífico, satisfacía las necesidades de mineral de hierro y exportaba aproximadamente el 80 por ciento de su producción, principalmente a Japón.

Como denunció a fines de los ochenta el ex ministro Raúl Sáez, el conocimiento de ese acuerdo y el hecho de que existiera la posibilidad de comprar acciones entre el 26 de marzo y el 30 de abril de 1986, «hizo de esa oportunidad una magnífica ocasión para quienes teniendo recursos y el conocimiento y comprensión del problema pudiesen hacer una utilidad fácil».

Más adelante, tras unas alzas del precio de las acciones en la Bolsa de Comercio, el 10 de octubre de 1986 se anunció oficialmente el aumento de la meta por privatizar al 65 por ciento. Un mes después se anunció un nuevo cambio: la meta aumentó del 65 al 80 por ciento. Al día siguiente hubo una notoria alza de las acciones en la bolsa.

CRÍTICAS DE UN GENERAL

En un memorando manuscrito de su puño y letra, el 4 de noviembre de 1986, referido a «Críticas a venta de acciones

CAP», el entonces vicepresidente de la Corfo, general de Ejército Fernando Hormazábal —quien en ese momento estaba en servicio activo—, señaló: «Aunque temo parecer majadero, quiero dejar expresa constancia de que toda esta crítica que ha habido referente a la venta de acciones de CAP es el producto de gestiones hechas por el directorio y gerente general de la empresa en cuanto a transferirlas con procedimientos distintos a los que normalmente define la comisión conformada con representantes de Economía, Hacienda, Odeplan y Corfo».

«Reitero mi posición de que nada más debe intervenir en esta actividad y les pido su apoyo, con el único fin de lograr la transparencia que una actividad tan delicada como esta requiere».

La nota estaba dirigida con carácter de «personal» a los señores: ministro de Hacienda, ministro de Odeplan, ministro de Segpres y jefe de Comité de Venta de Acciones.

El ministro de Hacienda era Hernán Büchi y en Odeplan estaba el economista Sergio Melnick Israel, mientras que el titular de Economía era Juan Carlos Délano.

Entre los destinatarios del «memó» de Hormazábal había otro general en servicio activo: el ministro secretario general de la Presidencia, general Sergio Valenzuela Ramírez, hombre fuerte del régimen por ese tiempo, quien estuvo muy vinculado a la privatización de empresas públicas.

Ingeniero político militar, Valenzuela Ramírez había sido —durante siete años— director del Complejo Químico Industrial del Ejército —lugar donde fueron destinados algunos de los hombres clave de la DINA—, y llegó a ser uno de los generales del régimen más influyentes antes del plebiscito de 1988. Fue, asimismo, uno de los más activos militares en el terreno económico. Amigo de Hernán Büchi y de los

Chicago boys, se le atribuía también estrecho contacto con Julio Ponce Lerou. En 1979, siendo coronel, fue designado director de la Compañía Chilena de Electricidad (Chilectra) y estuvo en ese directorio hasta 1981. En 1980 fue designado director de la Empresa Nacional de Explosivos (Enaex). Continuó en el directorio de Enaex hasta 1985; desde 1983 a 1985 fue vicepresidente. También en 1980 fue nombrado director de Soquimich —cuando era presidente Julio Ponce Lerou y vicepresidente Patricio Contesse— y continuó en el directorio hasta 1986. En 1984 asumió la presidencia de Soquimich, en reemplazo del ex yerno de Pinochet.

A fines de 1984, Valenzuela había sido designado también gerente general de la Corfo. En esa calidad integró el Consejo de Corfo en ese período hasta septiembre de 1985.

En 1986 fue presidente de Endesa y el mismo año fue nombrado ministro secretario general de la Presidencia, donde estuvo hasta 1988. Valenzuela formó parte del equipo que diseñó la campaña de Pinochet para el plebiscito de 1988, junto al entonces ministro del Interior, Sergio Fernández Fernández, entre otros. La derrota de octubre del 88 le provocó un shock esa misma noche. Después se acogió a retiro y fue designado cónsul general de Chile en Barcelona. El 31 de diciembre de 1988 aparece ingresando a la planta del Ministerio de Relaciones Exteriores.

ACCIONES PARA TRABAJADORES

Los reclamos de Hormazábal no fueron escuchados y el Consejo de Corfo autorizó la privatización del ciento por ciento de la CAP. El proceso se completó en el segundo semestre

de 1987. El 2 de junio de ese año, Corfo vendió el último paquete: un 77 por ciento de las acciones que aún tenía en su poder.

El 21 de agosto de 1987 se eligió nuevo directorio. En él se incluyeron tres representantes de los accionistas privados: Gregorio Wlaissbluth por los trabajadores, Guillermo Bruna Contreras y René Castro Lorca por los accionistas privados.

Entre los compradores de acciones estuvieron los trabajadores de la empresa a los que se les vendió a través de diferentes modalidades: la primera operación consistió en créditos con garantía y proporción de los fondos de indemnización. Después se usó el mecanismo de préstamos otorgados por la propia empresa o por instituciones financieras con el aval de Corfo.

Sobre la base de esas modalidades los trabajadores habían adquirido un 7 por ciento de las acciones de la empresa cuando se redujo el capital accionario, lo que los convirtió automáticamente en dueños del 22,5 por ciento de la nueva CAP. A eso se agregó otro 3 por ciento que se les vendió después, con lo que totalizaron alrededor de un 25 por ciento del capital.

EL CONTROL DE SUIZANDINA

Pero el control mayoritario de la empresa lo obtuvo, de acuerdo a lo informado en las Fecus (Fichas Estadísticas de Codificación Uniforme) de la Superintendencia de Valores y Seguros, la compañía de inversiones Suizandina, que pertenecía al grupo suizo Schmidheiny, tras una aparente pugna por el control con otra sociedad de inversiones, Sipsa (Sociedad de Inversiones Industriales y Pesqueras), controlada por

los grupos Menéndez (43 por ciento), Bankers Trust (12,5 por ciento) y Angelini, unido en ese tiempo a Carter Holt.

El 3 de abril de 1987, según sostienen Patricio Rozas y Gustavo Marín en 1988, *el mapa de la extrema riqueza diez años después*⁵, se suscribieron dos operaciones de gran importancia para la expansión posterior del grupo suizo: CAP adquirió gran parte de los Aserraderos Andinos S.A. a la familia Diez Sáenz, y suscribió el ciento por ciento del aumento de capital acordado por la empresa maderera. Con esto, CAP lograba controlar el 40 por ciento de Aserraderos Andinos, quedando el porcentaje restante en manos del grupo suizo. Por otra parte, simultáneamente, recuerdan Rozas y Marín, Friedrich Sauerländer, ejecutivo del grupo suizo, anunció la decisión de invertir tres millones de dólares en acciones de CAP. Con esa suma, el grupo Schmidheiny se transformó en el principal accionista del holding privatizado.

«El grupo suizo realizó la operación a través de la compañía de inversiones Suizandina S.A. Esta había sido constituida el 25 de mayo de 1982 por Malte Radman Puffe y Sergio Gaete Rojas —ex ministro de Educación y embajador del general Pinochet en Argentina—, en representación de los ciudadanos suizos Stephan Schmidheiny Scherrer, quien suscribió el 99 por ciento del capital, y de Peter Ochsner Schmid», indican Rozas y Marín.

Radman había sido miembro del directorio de CAP desde mediados de 1986, varios meses antes de que el grupo suizo tomara la decisión de comprar acciones del holding CAP. Más aún, en esa época Radman —quien también participó en el directorio de Iansa entre 1986 y 1987— era el presidente del directorio de Andinos S.A.

Las utilidades obtenidas corroboraron que los accionistas privados de CAP habían hecho buen negocio. En 1986, estas

alcanzaron a 16 millones de dólares y en 1987 se elevaron a 31 millones de dólares.

En junio de 1989, los principales accionistas de CAP⁶ eran la compañía de inversiones Suizandina, con el 20 por ciento; Kitami Chile S.A., con el 8,89 por ciento; la Compañía Explotadora de Minas, SCM, con el 6,69 por ciento, e Inversiones Citicorp Chile S.A., con 2,9 por ciento.

ACTIVIDAD FORESTAL Y NUEVOS NEGOCIOS

El conglomerado, a esa altura, se había extendido al sector forestal, a través de su filial Terranova. Y en 1990, el gerente general, Roberto de Andraca Barbás, pasó a ser presidente del potente grupo.

Ese mismo año entró al directorio el ex ministro de Hacienda del general (R) Pinochet, Jorge Cauas Lama, quien en ese tiempo era presidente de la privatizada Entel, y asumió como gerente general el ingeniero comercial Sergio Enríquez Latorre, cuyo nombre se repite, desde esa fecha, en diversos directorios de las filiales, varios de los cuales preside.

En noviembre de 1990, entretanto, la compañía de inversiones Suizandina había elevado su participación accionaria a 29,5 por ciento de CAP; la seguían M.C. Inversiones Ltda. con 6,21 por ciento, y la Compañía Explotadora de Minas, con 4,5 por ciento.

Ese año, el conglomerado CAP mostró gran dinamismo. Se inauguraron las plantas de Coque, la línea Zincalum en la Compañía Siderúrgica de Huachipato y la planta de Pellets Feed en la Compañía Minera del Pacífico. También en 1990, el grupo creó la compañía de seguros de vida La Austral S.A.

Otra operación importante fue la adquisición del 10 por ciento del canal de televisión Megavisión, controlado por el empresario Ricardo Claro. Roberto de Andraca ingresó en ese momento al directorio del canal privado al que pertenece hasta ahora.

En 1990 se constituyó también la Inmobiliaria Nueva Suiza, en sociedad con la empresa Suizandina S.A., y se incorporaron al grupo CAP las sociedades Inversiones Leonera Ltda. y el Consorcio Maderero Ltda.

Durante 1990, CAP se vinculó a la empresa Cintac, controlada por Sergio de Castro y Juan Carlos Latorre Díaz, al adquirir un 35 por ciento de la propiedad de esa compañía metalúrgica productora de tubos de acero. CAP compró también similar proporción accionaria de la industria AZA S.A., del mismo grupo. En el directorio de esa empresa estaban desde 1990 a 1992 por parte de CAP, Gonzalo Rojas Fabres y Darío Hermosilla Brito. Presidente del directorio era Sergio de Castro y participaban también Sergio Reiss Greenwood, María Latorre Díaz y Bruno Philippi Irazábal.

Paradójicamente, AZA se llegó a transformar posteriormente en la principal competencia para CAP en el mercado siderúrgico chileno, después de que fuera adquirida por el grupo Gerdau del Brasil, uno de los principales conglomerados siderúrgicos del mundo.

La Sociedad de Inversiones CAP participaba también en Agroindustrias Quillaco S.A.⁷, ligada a Sergio de Castro. En la memoria de CAP se indica que esta es una «sociedad anónima cerrada cuyo capital, directa o indirectamente, pertenece a la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A.». Señala también que el objetivo social de Quillaco es «la producción y comercialización de especies frutales

orientadas principalmente al mercado externo y la producción y comercialización de hortalizas orientadas al mercado interno».

El directorio de esta sociedad lo presidía en 1991 Juan Carlos Latorre Díaz, socio de Sergio de Castro, y tenía como directores a Sergio Reiss Greenwood, otro ejecutivo de confianza del ex ministro de Hacienda, y Darío Hermosilla Brito, en representación de CAP.

Finalmente, en junio de 2000, Sergio de Castro y Juan Carlos Latorre le vendieron Cintac a CAP⁸.

Terranova S.A. había nacido en abril de 1988 como sociedad anónima cerrada con el objeto de invertir capitales en negocios forestales y agrícolas y empresas industriales derivadas de ella, así como promover, organizar, constituir y participar en sociedades que exploten los objetivos de su negocio principal. Entre las empresas en las que participaba Terranova se contaban al comenzar los noventa:

- *Andinos S.A.*: constituida en 1985, es una sociedad de inversiones. El presidente en 1990 era Jorge Uribe Schultz y el gerente general Jaime Fernández Hernández. Terranova S.A., a través de Andinos S.A., inició las operaciones de su fábrica de puertas de exportación.
- *Sociedad Forestal Millalemu*: constituida en 1987 y dedicada principalmente a la forestación, manejo y corta de bosques y a la comercialización de productos forestales. Tras un aumento del capital social en 1990, que a la vez fue acompañado por la fusión de una serie de sociedades, Terranova quedó como dueña del 64,26 por ciento de Forestal Millalemu, y Andinos S.A. del 35,7 por ciento restante. En 1990 presidía su directorio el mismo Jorge Uribe Schultz, lo integraban como directores Sergio

Aranda Larrondo, Jaime Fernández Hernández y el gerente general era Sergio Valdés Valenzuela.

• *Inversiones Leonera Ltda.*: constituida en noviembre de 1988, del mismo grupo.

En 1991, el patrimonio de CAP S.A. alcanzaba a 760,3 millones de dólares⁹. Ese año la empresa Terranova S.A. continuó con su programa de inversiones en el proyecto Medium Density Fiberboard (MDF), finalizó el proyecto de muebles, forestó y compró predios por un total de 61,8 millones de dólares. Creó, asimismo, las sociedades Fibranova y Agronova para desarrollar un proyecto industrial y uno agroindustrial respectivamente.

Otra nueva sociedad nacida en 1991 es Aster S.A., con el objetivo de dirigir «diversas actividades de servicios e inmobiliarias y la inversión en entidades de esa naturaleza». Se consigna en la memoria que las acciones de CAP en la bolsa tuvieron ese año un aumento de 40,9 por ciento en su valoración nominal anual.

VENTA DE GUACOLDA

El control del grupo suizo en el complejo CAP se mantuvo hasta 1994. A mediados de la década de los noventa se vio a CAP reducir sus utilidades y enfrentar un endeudamiento que dio paso a diversas especulaciones sobre el futuro de la empresa. Debió encarar un mercado cada vez más competitivo, mientras las inversiones forestales que decidió el grupo a través de su filial Terranova significaron esfuerzos considerables.

Ya en 1994 se advertía que la forestal de CAP necesitaba permanentemente inversión y, al mismo tiempo, enfrentaba en su desarrollo disyuntivas ambientales que requerían de definiciones.

En enero de 1994, CAP vendió el total de su participación en la empresa eléctrica Guacolda a las sociedades Ultraterra, Chilgener y Copec, socias suyas en esa inversión.

La amistad entre De Andraca y los Von Appen, dueños de Ultraterra, se había iniciado hacia 1985 cuando la empresa siderúrgica, que todavía era estatal, les adjudicó la licitación del transporte desde el norte y la caliza desde el sur de Huachipato. Pocos meses después, cuando se inició la privatización de CAP, Roberto de Andraca los invitó a participar.

Por la misma fecha, el grupo Von Appen había entrado a Cocar, a través de la sociedad de inversiones Ultraterra, cuando en 1985 Copec decidió transformar a Cocar en sociedad anónima e incorporar nuevos socios. Entonces, Inversiones Ultraterra de los Von Appen adquirió el 36 por ciento a la firma inglesa Norther Strip Mining, que no pudo completar un aumento de capital. Así, los Von Appen entablaron relaciones con Anacleto Angelini y el holding Copec.

Los socios de Cocar, incluidos los Von Appen, junto a Bruno Philippi y Juan Antonio Guzmán de Chilgener, y a CAP, encabezada por Roberto de Andraca, iniciaron a comienzos de los noventa el proyecto de la empresa eléctrica Guacolda. CAP, que compraría parte de la electricidad generada para su filial Compañía Minera del Pacífico, puso el terreno. Chilgener montó la planta y Cocar proveyó el carbón, pero CAP, finalmente, vendió en enero de 1994 a los demás socios. La propiedad de Guacolda quedó así en manos de Gener (25 por ciento que después aumentó), Copec (25 por ciento) e Inversiones Ultraterra (25 por ciento).

Pero los Von Appen aún se mantienen como accionistas en el conglomerado siderúrgico¹⁰. Sven y Wolf von Appen heredaron la empresa de su padre, Albert von Appen, un ex capitán de marina mercante alemana, quien se inició en 1952

bajo el lema «marcando rumbos», y se radicó en Chile. Los Von Appen partieron en el mar. A través de la agencia marítima Ultramar, lograron sentar las bases de lo que llegaría a ser un imperio económico que actualmente tiene ramificaciones a Perú y Argentina, y se extiende a otros negocios en diferentes áreas de producción y servicios.

Las prolongaciones de Ultramar dieron origen a otras sociedades, como Ultragas, Ultraterra y Ultraport, especializadas en distintas actividades marítimas. Y sus redes se han extendido desde el mar a la minería, a la electricidad, al turismo y a la representación de líneas aéreas.

Junto con la empresa HHLA, operador del puerto de Hamburgo, el grupo Ultramar se adjudicó en 1999 la concesión del frente de atraque N° 1 del puerto de Valparaíso en 90,6 millones de dólares, a través de la sociedad Terminal Pacífico Sur Valparaíso. La concesión del terminal N° 1 del principal puerto del país es a veinte años, con posibilidad de prolongarse por otros diez.

Asimismo, los Von Appen ganaron con su empresa Ultramar en diciembre de 1999 la concesión por treinta años de un terminal con cuatro sitios del Complejo Portuario de Mejillones para el transporte de cátodos de cobre. Esto los convirtió en el principal administrador portuario privado de Chile. Su debut en estas lides se había producido al comenzar la década de los noventa, cuando participaron en la propiedad de los terminales de Coronel y Mejillones, que quedaron bajo su administración.

DIVISIÓN DEL HOLDING CAP

Finalmente, las relaciones entre los principales accionistas privados del holding CAP se endurecieron. Y en 1994 rompieron

y se establecieron dos grupos debido a que algunos directores de CAP propusieron construir una planta de celulosa sin respetar las concepciones ambientalistas de los suizos.

El holding se dividió en tres empresas principales: Forestal Terranova, en manos de los inversionistas europeos; la nueva Invercap, cuyo accionista mayoritario es Juan Rasmuss; y CAP sociedad de inversiones, bajo el control de Juan Rasmuss en alianza con los antiguos ex ejecutivos de CAP encabezados por Roberto de Andraca y los Von Appen.

Forestal Terranova S.A. se constituyó tras «la división de la sociedad abierta CAP S.A., con el fin de ser un conglomerado de empresas del sector forestal chileno», el 27 de abril de 1994, dice la memoria anual de ese año. Forestal Terranova asumió la propiedad y dirección de las empresas que constituían hasta ese momento las empresas del área forestal del holding CAP.

Dentro del grupo Terranova quedó, además de la matriz Forestal Terranova, la sociedad Terranova S.A. y Terranova Internacional y las sociedades Andinos S.A., Innova S.A., Fibranova S.A., Fibramold S.A., junto a los aserraderos y propiedades forestales explotados por Millalemu y otras sociedades.

Millalemu es la empresa del grupo que tiene como misión generar, administrar y manejar los bosques que permiten el desarrollo de las empresas industriales del grupo. En información entregada por la empresa a través de su página web, se indica que es propietaria de 120.000 hectáreas de tierra, con 80.000 hectáreas de plantaciones de pino radiata.

Andinos se dedica a la elaboración de molduras, puertas y productos de valor agregado de pino radiata. Es la compañía más antigua del conglomerado y tiene un aserradero y modernas instalaciones de elaboración de madera en Cabrero, en la VIII Región. Así también tiene una fábrica de puertas

en la ciudad de Chillán. Parte de la producción de Andinos —molduras y puertas— se exporta a Estados Unidos a través de la filial Terranova Forrest Products Inc.

Tras el proceso de división, la compañía de inversiones Suizandina S.A. aumentó su participación en la propiedad de las acciones de Forestal Terranova y bordeó el 50 por ciento en 1994. En 1995 superó esa proporción.

LOS HOMBRES DE TERRANOVA

Los hombres en Chile del grupo Suizandina y de Terranova no son otros que importantes ejecutivos del régimen militar, como se pudo ver claramente tras la división del grupo en 1994.

En diciembre de 1994, el grupo controlador designó presidente de Forestal Terranova y de Terranova S.A. al ex ministro de Hacienda Hernán Büchi. Ese mismo año, Büchi dejó el directorio de CAP. Hasta 1995 estuvo en el directorio de Terranova el presidente de CAP, Roberto de Andraca, quien fue reemplazado por Jaime Fernández Hernández. Vicepresidente es el ingeniero cibernético Hans Spiess.

Además de Büchi, en el directorio de Forestal Terranova S.A., desde que surgió como tal, hasta comienzos de 2000, participaban altos funcionarios del régimen de Pinochet. Permaneció hasta esa fecha el ex ministro de Hacienda Jorge Cauas Lama, quien ingresó en 1994. Cauas había sido director de CAP entre 1990 y 1994. El ex director de Presupuesto Juan Carlos Méndez González, director de Forestal Terranova desde 1994, fue nuevamente elegido en la última junta de accionistas y permanece hasta ahora. En 1995 se incorporó el abogado Fernando Alvear, ex superintendente de Valores en el Gobierno del general (R) Pinochet, quien ha sido director de CAP

desde 1992 y después ha seguido hasta ahora en la siderúrgica y en la sociedad Invercap, donde cuenta con el apoyo de las AFP. Tanto Fernando Alvear como Juan Carlos Méndez participan también en el directorio de CAP y de Invercap.

Alvear ha estado en el directorio de CAP desde 1992, con el apoyo de las AFP, y en el de Invercap desde su creación. Méndez, por su parte, está en ambos directorios desde 1994.

En 1998, Hernán Büchi dejó la presidencia del grupo Terranova y fue reemplazado por Julián Sánchez del Valle.

La reestructuración afectó a todas las sociedades. Entretanto, la participación accionaria de la compañía de inversiones Suizandina en Forestal Terranova siguió aumentando hasta llegar a 67,28 por ciento en 1997 y 62,6 por ciento en 1998. En 1997, Terranova efectuó un rescate anticipado de los bonos CAP que habían quedado pendientes con motivo de la separación de CAP S.A., con lo que quedó liberada completamente de su obligación relacionada, según se indica en la memoria anual.

En septiembre de 1997, el conglomerado forestal inauguró sus nuevas oficinas en el quinto piso del edificio de Alcántara 200. En esa sede están también ubicadas las oficinas comerciales de Fibranova, Andinos S.A. y Fibramold y la filial Terranova Internacional, que ha expandido las inversiones del grupo hacia Argentina, Venezuela, Panamá, Brasil y México. A fines de 1998 se abrieron filiales en Costa Rica, Honduras y Colombia.

CAP E INVERCAP

Tras la división del holding, en 1994, se mantuvo CAP sociedad de inversiones en manos de los antiguos ejecutivos que se

habían privatizado con la empresa, encabezados por Roberto de Andraca, y de Juan Rassmuss Etchepar, el empresario peruano que estuvo desde los comienzos de las privatizaciones. Él es también uno de los principales accionistas de Soquimich, a través de la compañía minera Cemin o SCM.

A la vez, permaneció como accionista del complejo siderúrgico el grupo Von Appen, encabezado por el empresario chileno-alemán Sven von Appen Behrmann, quien integra el directorio de CAP desde 1994.

En los años siguientes, CAP logró distribuir mejor sus inversiones, lo que le permitió mejorar algunas maquinarias y renovar otras. En 1996 logró así producir 884.000 toneladas de acero, lo que le permitió abastecer el 60 por ciento del mercado nacional.

Entretanto, la siderúrgica chilena amplió su relación con la compañía japonesa Mitsubishi para explotar minas de cobre que cuenta entre sus propiedades mineras. La relación con la empresa japonesa había comenzado cuando la Mitsubishi empezó importando hierro a CAP hasta transformarse en el principal importador del metal chileno. En 1995, los vínculos se estrecharon al suscribir un *joint venture* para la explotación del yacimiento Los Colorados. Este yacimiento pertenece a la filial de CAP Compañía Minera La Jaula, constituida el 22 de enero de 1996.

LOS INTENTOS DE PONCE LEROU

El 20 de marzo de 1998, medios de prensa dieron cuenta de una información relevante referida a la propiedad de CAP y sus filiales. Bajo el título de «Calichera se adjudicó el 11,3 por ciento de Invercap»¹¹, el diario *Estrategia* informó que

la operación le permitiría al grupo Ponce Lerou hacerse de «un director en la sociedad vinculada a CAP». Esto porque la sociedad de inversiones Pampa Calichera —accionista principal de Soquimich— se adjudicó en un remate 16.953.878 acciones de Invercap (a 450 pesos por título, según el diario). La suma le habría permitido al grupo del ex yerno del general (R) Augusto Pinochet ser dueño del 11,3 por ciento de Invercap, sociedad controladora de CAP.

Indicó el periódico que «las acciones fueron vendidas por un conjunto de accionistas conformado principalmente por institucionales, pero también por algunos accionistas relacionados a Soquimich, afirmaron en las ruedas». La operación por 16,84 millones de dólares sería financiada por un «encaje que mantiene Calichera en el Banco Central, proveniente de un crédito con el exterior contraído en 1997. El saldo provendría de un nuevo crédito».

Concluía la información que Pampa Calichera pasaría a ser el principal controlador de Invercap, lo que le permitiría obtener «al menos un director en la junta de accionistas de Invercap programada para el 17 de abril». Cita el diario entre los posibles candidatos al director de Calichera, Luis Eugenio Ponce Lerou. Y agregaba que esta versión coincidía con «supuestas compras de acciones Invercap hechas por Julio Ponce Lerou —presidente de Soquimich— en el último tiempo».

De nuevo en torno a este episodio aparecían conocidos personajes en escena, marcando esa red de relaciones que se ha ido gestando. Asimismo, se ha manifestado la estrecha relación que tuvo desde tiempos de las privatizaciones Juan Rassmuss, tanto con Roberto de Andraca y CAP, por una parte, como con Julio Ponce Lerou, por otra.

Entre los adquirentes de acciones que se beneficiaron con la operación de disminución de capital de CAP en 1985,

estaba la firma Compañía Explotadora de Minas SCM (Cemin), con 6,69 por ciento y, a su vez, accionista de Soquimich. La propia Soquimich apareció en el primer momento después de la privatización con un 3,7 por ciento de las acciones de CAP.

No obstante, en 1998, las especulaciones dieron un vuelco cuando pocos días después el empresario peruano Juan Rassmuss adquirió el paquete equivalente al 11,8 por ciento de las acciones de Invercap vendido por Pampa Calichera. Rassmuss quedó con más del 21 por ciento de las acciones de Invercap y con suficientes votos como para nombrar al menos a dos directores en la sociedad. La jugada, considerada «magistral» en los ambientes bursátiles, habría detenido los intentos de Ponce Lerou de acceder al control de CAP.

Julio Ponce Lerou había comenzado a comprar acciones de Invercap desde un año antes. Esto habría despertado suspicacias en los ejecutivos de esa sociedad, particularmente en Roberto de Andraca, cabeza visible del grupo CAP e Invercap¹², según la revista *Qué Pasa*. Esa preocupación se acrecentó el 23 de marzo, un mes antes de la junta de accionistas de Invercap, cuando Ponce se adjudicó en un remate bursátil el 11,3 por ciento de Invercap en una operación avaluada en 16,8 millones de dólares.

La Superintendencia de Valores y Seguros, alertada por la magnitud de la operación y por la forma en que se llevó a cabo —Ponce Lerou habría hecho uso de información privilegiada—, decidió abrir una investigación.

Pocos días después, el 8 de abril, en vísperas del cierre de la inscripción de los accionistas que participarían en la junta de Invercap, Tanner Corredores, a nombre de Juan Rassmuss, adquirió un paquete de 11,9 por ciento que pertenecía a Pampa Calichera.

El propio Juan Rassmuss reconoció días después que se trató de un trueque con Ponce Lerou, su socio en Soquimich, a quien le cedió sus acciones en Calichera a cambio del paquete de Invercap.

Rassmuss habría planteado ese «trueque» ante la disyuntiva de optar entre asociarse con Ponce Lerou en CAP, donde no lograrían ser mayoría, ya que sumados les alcanzaba solo para dos de los cinco directores, o continuar como parte integral de la sociedad administrada por De Andraca. Apparentemente, Ponce Lerou aceptó el canje, ya que no podría acceder a un control significativo de la empresa ni a más de un cargo en el directorio sin el apoyo de Rassmuss. Al final, Rassmuss aumentó su poder controlador en Invercap, y se transformó en el principal accionista individual de la Compañía de Acero del Pacífico (CAP), a la vez que limpió su imagen frente a quienes lo acusaban de estar envuelto en una negociación poco transparente.

QUIÉN ES JUAN RASSMUSS

De bajo perfil público, el empresario peruano-alemán Juan Rassmuss se transformó en 1998 en el mayor accionista de CAP, con una participación directa e indirecta superior al 10 por ciento en la matriz del holding. Sus negocios los canaliza a través de la sociedad Compañía Explotadora de Minas SCM (Cemin), en la que tiene el 51 por ciento de la propiedad.

Cemin estuvo presente en la mayoría de las privatizaciones de las ex empresas del Estado chileno entre 1985 y 1989 y ha sido, por lo tanto, uno de los grandes beneficiados con los subsidios implícitos que las ventas de esas empresas representaron.

Accionista de CAP, desde que en 1985 comenzara a privatizarse la empresa, el nombre de Cemin aparece también con significativas cantidades de acciones en la privatización de Soquimich, entre otras.

En 1998, Cemin tenía casi el 6 por ciento de la propiedad de la matriz CAP¹³. Invercap, entretanto, controlada por Rassmuss, alcanza, por su parte, a un 28,2 por ciento de la propiedad accionaria de CAP. En septiembre de 2000 se mantienen esas proporciones: Invercap con el 28 por ciento y Cemin con el 6 por ciento. A su vez, Cemin es dueña del 10 por ciento de Invercap en forma directa y tiene el control de la sociedad a través de otras firmas.

Estos porcentajes le permiten a Juan Rassmuss el control de Invercap y de la matriz CAP, donde tiene un lugar en el directorio desde 1987. En ambas sociedades ocupa actualmente el cargo de vicepresidente, mientras que el presidente sigue siendo Roberto de Andraca.

En Cemin, Rassmuss es socio con South American Minerals. Entre otras cosas, controla en forma directa la planta de flotación de Batuco, con capacidad para 160 toneladas diarias de mineral.

Además, Cemin actúa como centro de administración y abastecimiento de las demás empresas activas del grupo, entre las que están las minas Domeyko, Resguardo, Soledad, Explodosa y Catemu (cerrada en 1998 por problemas de precio del cobre). A través de ellas, Cemin es productor de concentrados de cobre, oro, baritina y polimetálicos.

SOQUIMICH, EL IMPERIO DE PONCE LEROU

Soquimich reviste especial interés no solo por lo que el salitre, el yodo y el litio significan como recursos naturales,

sino por el papel determinante que en la gestión y posterior privatización de la empresa y de esos recursos ha jugado el ex yerno del general (R) Pinochet, el ingeniero forestal Julio Ponce Lerou, como presidente de su directorio y cabeza del holding de empresas que ha creado con la colaboración estrecha de su colega y amigo Patricio Contesse y en el que están también incorporados sus hermanos.

La Empresa Química y Minera de Chile, Soquimich, productora de salitre y yodo, era totalmente estatal al 11 de septiembre de 1973. Desde 1988 está enteramente en manos privadas.

El actual holding Soquimich es pieza esencial en el manejo de los negocios de Ponce Lerou, quien fue desarrollando contactos con dos tipos de actores clave en este proceso: los economistas o ingenieros de Chicago, y algunos altos militares de la confianza del entonces general Augusto Pinochet. Entre los primeros, al revisar los directorios de Soquimich, se advierte la connivencia con el ex ministro de Hacienda Hernán Büchi—específicamente en el caso de Iansa, Endesa y de la propia Soquimich—y con su amigo Juan Hurtado Vicuña. Desde mediados de los setenta, Juan Hurtado estuvo ligado a la dirección de Soquimich, a la vez que era asesor de Hernán Büchi. Después se lo ha conocido como uno de los empresarios clave ligados a la UDI y como jefe de finanzas de la campaña presidencial de Büchi en 1989.

La relación de Ponce Lerou con Büchi—quien actualmente preside la sociedad Previsión y Seguros (PS), formada por Juan Hurtado— fue rubricada en 1989 con el reconocimiento del propio Ponce Lerou cuando admitió públicamente que estaba sustentando económicamente la campaña del ex ministro de Hacienda de Pinochet.

Entre los militares, las mayores amistades de Ponce Lerou han sido los altos oficiales, particularmente ligados al general

(R) Pinochet, como el caso del general (R) Sergio Valenzuela, quien presidió Soquimich durante el régimen militar, y con el ex vicepresidente de Corfo en plena ola privatizadora, Guillermo Letelier Skinner, quien aparece hoy tras las bambalinas de su imperio formando parte de directorios de empresas filiales de Soquimich.

Aunque todo lo relacionado con Soquimich le ha significado prosperidad a Ponce Lerou y sus socios, también ha tenido algunos contratiempos en sus negocios, como el experimentado en 1998 junto al empresario Hernán Briones Gorostiaga, uno de los impulsores de la creación de la Fundación Pinochet y de los movimientos de ayuda al general (R). Ponce Lerou es socio —a través de Pampa Calichera por parte de Ponce y de Fanaloza por el lado de Briones— con Briones en el área de las cerámicas y lozas. En junio de 1998, la industria de cerámicas Lozasur, la sucesora de Loza Penco, debió cerrar finalmente y dejó a 450 operarios cesantes. El cierre se atribuyó a la fuerte competencia internacional y a una deuda de 2.000 millones de pesos, según fuentes periodísticas.

La Sociedad Comercializadora de Productos (Coprosa), filial de Pampa Calichera, controlada por Ponce Lerou, había adquirido el ciento por ciento de los activos de la productora de cerámicas, tras la quiebra del antiguo dueño, Feliciano Palma. En 1993, Fanaloza, ligada a la empresa Cerámicas Industriales, de Hernán Briones, le compró a Ponce Lerou en tres millones de dólares el 50 por ciento de la ex fábrica Loza Penco, pero no pudieron levantarla.

Soquimich tiene actualmente activos por 1.400 millones de dólares y obtiene utilidades por sobre los 60 millones de dólares anuales. Cuenta con más de un millón de hectáreas de propiedad minera y ha diversificado su producción incursionando hacia el litio y el cemento. Es el mayor productor mundial de

yodo y de carbonato de litio, y tiene presencia también como productor de químicos en Europa y Estados Unidos.

El accionista principal, de acuerdo a los últimos informes de la empresa a la Superintendencia de Valores y Seguros, es The Bank of New York, con 19 por ciento¹⁴, que supera incluso a Pampa Calichera, la sociedad de control. Luego vienen: Provida, con 7,76 por ciento; Inversiones Rac Chile Limitada, con 7,6 por ciento; y las AFP Habitat, con 6,9 por ciento; Cuprum, con 4,8 por ciento; Santa María, con 3,9 por ciento; y Summa Bansander, con 3,7 por ciento.

En diciembre de 1998, Soquimich anunció la asociación con el principal productor mundial de fertilizantes, la empresa noruega Norsk Hydro A.P.A., para construir en conjunto una planta de nitrato de potasio con capacidad de 160.000 toneladas. La planta permitirá aumentar la producción de nitrato de potasio a aproximadamente 600.000 toneladas, lo que la convertirá en el mayor productor del mundo, según se indica en la memoria anual de 1998.

Dicha memoria señala también que en los siguientes dos años, SQM completaría su plan de expansión de producción de nitratos, lo que le permitirá superar el millón de toneladas de capacidad anual, en conjunto con una producción de 250.000 toneladas anuales de sulfato de potasio.

Entretanto, en el segundo semestre de 1999 inició sus operaciones la nueva zona de explotación María Elena.

ORÍGENES DE SOQUIMICH

La Sociedad Química y Minera de Chile (Soquimich) nació en 1968 como parte de un plan para reorganizar la industria chilena del salitre. En sus inicios, la propiedad de la empresa

era compartida por el Estado de Chile a través de la Corporación de Fomento (Corfo) y los capitales privados aportados por la Compañía Salitrera Anglo Lautaro S.A. En 1971, bajo el Gobierno de la Unidad Popular, la empresa pasó completamente a manos del Estado.

En sus primeros años, Soquimich centró su actividad en reabrir yacimientos de salitre, materia prima para la fabricación de fertilizantes y de explosivos, y en las explotaciones de yodo. La explotación calichera, que se había iniciado en el país hacia 1830 y que llegó a su auge a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, se detuvo hacia 1930, debido al descubrimiento y aplicación del salitre sintético tras la Primera Guerra Mundial, lo que derivó en bajos precios de la materia prima chilena. Pero quedaron vastas extensiones de yacimientos de salitre explotables. Además, el subsuelo de la pampa calichera encerraba otros ricos minerales aparte del salitre, como el litio y el manganeso, que actualmente tienen importantes aplicaciones.

CAMINO A LA PRIVATIZACIÓN

Es ilustrativo revisar lo ocurrido con Soquimich en estos años. En los primeros tiempos se la trataba como una empresa estatal más, sin destino espectacular. De aparente caída a comienzos del régimen militar, fue transformada en un verdadero imperio económico con suculentas utilidades, importantes dividendos, cuantiosos sueldos para sus ejecutivos y dietas para sus directores.

Al comienzo, como en las demás empresas del Estado, fueron directores personas de las distintas ramas de las Fuerzas Armadas y civiles que estaban con el Gobierno. El primer

directorio de Soquimich después del golpe militar estuvo encabezado por el ex ministro de Minería y después ejecutivo del mineral El Indio, Enrique Valenzuela Blanquier, quien se mantuvo por años ligado al destino de esa empresa.

La presidencia de Valenzuela estuvo marcada por fuertes reducciones de personal. Esta política de «racionalización» previa al proceso privatizador fue continuada por Julio Ponce Lerou. Fue así como entre 1974 y 1981, la dotación de personal de Soquimich se redujo de 10.684 trabajadores a 5.000. Solo entre 1980 y 1981 se eliminaron 2.000 puestos de trabajo. En 1996, pese a la diversificación experimentada por el complejo químico, la dotación total era de 3.051 personas.

Quienes llevaban a comienzos de los ochenta el timón de la empresa eran prácticamente los mismos que después aparecieron a la cabeza de Soquimich privatizada. El presidente era Julio Ponce Lerou, y, entre 1980 y 1982, fue vicepresidente ejecutivo Patricio Contesse, su colega ingeniero forestal y socio, que desempeñó igual cargo en la Soquimich privatizada, antes de pasar a presidir Codelco. El asesor legal era el abogado del grupo Ponce Lerou Armando Gutiérrez Nilo, y en 1981 ingresaron al departamento de ventas Eugenio Ponce Lerou, quien llegó a ser después gerente comercial, y el ingeniero forestal Carlos Sturz Neven, gerente general de Soquimich Comercial inmediatamente después de la privatización.

Cuando llegó Julio Ponce Lerou a la presidencia de Soquimich en 1980, era uno de los hombres más poderosos del régimen. Estaba casado con Verónica Pinochet y manejaba los hilos de las grandes empresas estatales, primero como gerente de empresas y luego como gerente general de Corfo. Compartía directorios con militares y economistas de Chicago. En agosto de 1983, Ponce Lerou se batió en

pública retirada, tras estallar la polémica sobre sus negocios agropecuarios y forestales. Pero la renuncia a la presidencia de Soquimich y a la gerencia de la empresa Corfo solo fue la parte pública de la historia.

En Soquimich, los hombres de Ponce siguieron en sus puestos. Salvo Patricio Contesse, quien asumió otras tareas —sin separarse del grupo— e hizo un recorrido por altos cargos en CAP y Codelco. Quiénes trabajaban en Soquimich sabían que el futuro del salitre y el yodo sería próspero. Además, al dictarse el Código de Minería en 1981, se estableció un período de seis meses durante los cuales solo Corfo y Soquimich eran los únicos que podían efectuar manifestaciones mineras. Ello derivó en que el 90 por ciento del salitre y yodo conocido en Chile sea propiedad de Soquimich. La cláusula que tenía sentido tratándose de una empresa estatal, terminó favoreciendo a los grupos privados que lograron controlar Soquimich.

En 1983 empezó la privatización de la empresa. Los primeros en comprar acciones hicieron negocios fabulosos, si se calcula la rentabilidad obtenida por esos títulos. Entre esos accionistas que se beneficiaron con las operaciones gracias a la información que tenían está la sociedad Cemin —o CSM—, también dueña de acciones de CAP, liderada por el empresario Juan Rassmuss y el padre de Julio Ponce Lerou, Julio Ponce Zamora.

PONCE LEROU TOMA EL CONTROL

Al 31 de diciembre de 1982, Corfo era dueña del 99,99 por ciento de las acciones de Soquimich, y Endesa, propietaria del 0,01 por ciento restante. El presidente de la compañía

era Julio Ponce Lerou. Al 30 de junio de 1983, el capital de Soquimich estaba constituido por 123.431.099 acciones por un valor de 78.600.000 dólares. Eso equivalía a un 95,99 por ciento del capital accionario.

En la sesión del 10 de febrero de 1983, Julio Ponce Lerou, por ese entonces gerente de empresas de Corfo y representante de esta en la Subcomisión de Venta de Activos, habría argumentado que el responsable de los precios de las empresas por privatizar debía ser el vicepresidente ejecutivo de Corfo, por representar a los dueños de las acciones. Asimismo, habría señalado en esa oportunidad que «la Comisión de Venta de Activos es el Consejo de Corfo».

Ponce Lerou propuso que se autorizara, en forma general, al vicepresidente ejecutivo para proceder a la venta de acciones de Soquimich (y también de Endesa), a través de la Bolsa de Comercio, hasta un 30 por ciento del capital de las sociedades anónimas filiales de Corfo. La propuesta dio lugar al Acuerdo N° 687, que señala que las ventas deben efectuarse conforme a la Ley 18.045 y en las proporciones que determine la Comisión de Venta de Activos del Estado. El 31 de diciembre de 1983, Corfo era aún dueña del 98,71 por ciento de las acciones de Soquimich. La compañía Cemin, en tanto, tenía un 0,82 por ciento.

Ese mismo año, Ponce Lerou, tras una dura polémica, debió dejar todos sus cargos públicos. No obstante, la privatización, aunque tuvo algunos frenos, se inició tenuemente en 1985. El 23 de mayo de ese año, en la sesión del Consejo de Corfo N° 124, el entonces gerente general de la entidad, el coronel de Ejército Guillermo Letelier Skinner, informó que se vendieron 297.000.020 acciones de Soquimich, equivalentes a un 0,2 por ciento de la empresa. El precio promedio fue de 46,75 pesos por acción en el período abril-mayo de 1985.

En esa sesión del consejo se acordó, además, aprobar la venta de acciones de Soquimich S.A. a las AFP.

Lentamente, los porcentajes privatizados fueron aumentando. Ya en junio de 1985, Cemin alcanzaba un 2,46 por ciento y había otros diez accionistas privados, entre ellos el padre de Ponce Lerou, Julio Ponce Zamora, con 0,19 por ciento.

El 27 de enero de 1986, en la sesión N° 139 del consejo se acordó autorizar al vicepresidente ejecutivo, general de Ejército Fernando Hormazábal Gajardo, para vender hasta el 49 por ciento del capital de Soquimich y otras empresas del Estado. Durante ese año se avanzó en forma considerable en la privatización: el 17 de octubre de 1986 se acordó vender en la bolsa acciones de Soquimich. Corfo mantuvo en su poder un 35 por ciento del total de las acciones y reservó un 7,5 por ciento para vender directamente a los trabajadores.

PAMPA CALICHERA

La estructura de propiedad de Soquimich es compleja, como la de Enersis y sus «chispitas», la de CAP o la de Iansa. También en el caso de las sociedades «de papel» que controlan Soquimich como Pampa Calichera, Oro Blanco y Norte Grande, tienen acciones sus trabajadores, pero quien tiene el control es Julio Ponce Lerou y su grupo.

En noviembre de 1986, nació la sociedad Pampa Calichera, cuyo objetivo exclusivo fue «invertir en acciones de la sociedad anónima Soquimich». Los principales accionistas de Pampa Calichera fueron la sociedad Oro Blanco S.A. (17,7 por ciento) y Sociedad de Inversiones del Mar (0,74 por ciento).

Pampa Calichera fue un instrumento clave para la toma de control de la sociedad por parte de Ponce Lerou y su grupo. Hoy sigue jugando ese rol, además de ser sociedad «madre» de un conjunto de empresas filiales y relacionadas. La figura es similar a la de las Chispitas en el caso de Chilectra. La controlaron los ejecutivos de la empresa y rápidamente Pampa Calichera llegó a ser poseedora del 20 por ciento de las acciones, gracias a las operaciones efectuadas por Ponce y su clan al amparo de las fórmulas del denominado «capitalismo popular». Entre los accionistas principales de Soquimich figuraron también otras sociedades de inversiones presuntamente extranjeras y chilenas, además de las AFP.

DIRECTORIO DE SOQUIMICH

El 25 de mayo de 1987, Julio Ponce Lerou retornó al directorio de Soquimich, junto al ex ministro de Minería del general (R) Pinochet Enrique Valenzuela Blanquiere.

En septiembre de ese año renunció el ex ministro secretario general de la Presidencia, general (R) Sergio Valenzuela, quien actuando en representación de Corfo fue uno de los artífices de la privatización de esta y otras empresas estatales.

El 2 de diciembre de 1987, el directorio de Soquimich designó nuevamente como vicepresidente a Patricio Condesse, quien desempeñó ese cargo durante 1988 en todas las filiales del holding, hasta que fue nombrado presidente de Codelco en enero de 1989, en la etapa final del Gobierno de Pinochet.

Al 31 de marzo de 1988, Soquimich era enteramente privada y su principal accionista era la sociedad Pampa Calichera S.A., que reunía el 15,2 por ciento de la propiedad accionaria.

Al 31 de diciembre de 1989, Pampa Calichera S.A. era dueña de casi el 20 por ciento de las acciones de Soquimich.

En 1989 ya no había militares en la primera plana del directorio. Después reaparecería en algunas de las filiales uno de los generales más comprometidos con el proceso de privatización: el ex vicepresidente de Corfo Guillermo Letelier Skinner, quien hasta 1999 aparece integrando directorios de las filiales de Soquimich.

Los civiles, en cambio, constituyeron un símbolo de lo que ha significado este proceso. Junto al presidente de la empresa, Julio Ponce Lerou, quien preside Soquimich desde 1982, han estado en los últimos años en el directorio de la sociedad, representando los intereses del grupo o de las AFP y de otros inversionistas, destacados ejecutivos del Gobierno militar:

- El ex ministro de Hacienda Sergio de Castro: director de Soquimich desde 1988 hasta 1992.
- El ex ministro de Minería Enrique Valenzuela Blanquier: director de Soquimich desde 1987 hasta enero de 1991, y de la Sociedad Minera de Chile Limitada (Somich) hasta la misma fecha.
- El ex vicepresidente de Codelco Patricio Contesse González: gerente general de Soquimich y director de filiales desde 1990 hasta ahora.
- El ex ministro de Hacienda Hernán Büchi: director de Soquimich desde 1993 hasta ahora. Actualmente es vicepresidente del holding.
- El ingeniero y empresario Juan Hurtado Vicuña: director de Soquimich desde 1992 hasta ahora.
- El ex ministro de Economía Pablo Baraona Urzúa: miembro del directorio de la filial Soquimich Nitratos

desde 1991 hasta ahora y de la filial Sociedad Electro-
maesrnanza S.A. (Semalza) desde 1995.

- El ex ministro de Hacienda Sergio de la Cuadra Fabres: director de Soquimich desde 1996 hasta ahora.
- El economista Ernesto Fontaine Ferreira Nóbriga: miembro del directorio de la filial SQM Fertilizantes (1990-1991) y de Energía y Servicios (1990-1992).
- El ingeniero comercial Patricio Phillips Sáenz: presidente de Pampa Calichera desde 1996. Antes había sido director de Soquimich Nitratos desde 1993 y de Soquimich Yodo desde 1994.
- El ingeniero comercial José Pedro Donoso Pinto: ex integrante del grupo Cruzat-Larraín, estuvo en el directorio de Soquimich Comercial desde 1990 a 1992.

Junto a Julio Ponce integran actualmente el directorio de Soquimich Juan Rassmuss Etchecopar, Juan Hurtado Vicuña, Isidoro Quiroga, Avi Milstein y Sergio de la Cuadra Fabres. El año 2000, Hernán Büchi, hasta ese momento director, fue designado vicepresidente.

En Soquimich se paga bien al presidente y al vicepresidente del directorio. En 1999, solo por concepto de dietas de directorio, Julio Ponce Lerou obtuvo casi 300 millones de pesos (292.603.549 pesos), en su calidad de presidente del holding Soquimich y de las filiales Nitratos, SQMQ y Salar. Similar suma había percibido el año anterior.

La junta de accionistas celebrada el 26 de abril de 2000 aprobó la propuesta de Ponce Lerou que le significaría otro cuantioso ingreso por dietas: 325 UF por sesión ordinaria, con un tope de dos (esto equivale a 8.916.375 pesos por sesión)¹⁵. El vicepresidente, es decir Hernán Büchi, percibe 315 UF por sesión (4.928,392 pesos por sesión), pero los

demás directores tienen dietas mucho más bajas, ya que solo alcanzan a 35 UF por sesión¹⁶.

INTEGRANTES DEL GRUPO

El propio Julio Ponce Lerou preside algunas de las principales empresas del holding Soquimich. Pero Pampa Calichera, la sociedad madre de Soquimich, cuyo directorio integró hasta 1996, es presidida desde esa fecha por el ingeniero comercial Patricio Phillips Sáenz, hijo del ex presidente del Partido Nacional Patricio Phillips y de la ex diputada del mismo partido de derecha Carmen Sáenz. Patricio Phillips hijo fue gerente general de la Industria Azucarera Nacional (Iansa) entre 1979 y 1981, cuando Julio Ponce Lerou era presidente del directorio de esa empresa.

Hasta 1996, Julio Ponce era integrante del directorio de Pampa Calichera. Junto a él aparece en los directorios de algunas de las más importantes sociedades su colega Patricio Contesse González, quien es desde 1990 el gerente general de la empresa madre Soquimich.

A la vez, ocupan cargos directivos en las filiales de Soquimich dos hermanos de Julio Ponce: Eugenio Ponce Lerou, de profesión ingeniero mecánico, quien fue desde antes de la privatización gerente general de la filial Soquimich Comercial, y después, en 1990, tras una reestructuración de las sociedades del grupo, pasó a ser gerente de Soquimich Fertilizantes S.A.; y, desde 1991, gerente de Soquimich Nitratos S.A., según consta, en las respectivas memorias de Soquimich S.A. A la vez, Eugenio Ponce es miembro del directorio de la sociedad Pampa Calichera desde 1992.

Al mismo tiempo, Gustavo Ponce Lerou aparece desde 1992 como gerente general de la filial Soquimich Iodine Europa, con sede en Amberes (Bélgica).

Así también, desde 1990, un hermano de Patricio Contesse, Jaime Contesse González, de profesión ingeniero forestal, figura como gerente general de la empresa Chilean Nitrate Corporation. Desde 1992 aparece también como gerente general de SQM Iodine Corporation USA, ambas con domicilio en Virginia (Estados Unidos). Tanto la filial europea, cuyo gerente es Gustavo Ponce, como la estadounidense, pertenecen a la sociedad Max Mercurius BV, de propiedad del mismo grupo¹⁷ (Memorias 1990-1995).

Las principales sociedades las encabeza el propio Ponce Lerou o su lugarteniente Patricio Contesse.

UTILIDADES DE DOS AÑOS Y MEDIO

La Contraloría General de la República, el 21 de agosto de 1991, emitió un informe sobre la enajenación de las acciones de Soquimich entre 1983 y 1988, en el que señaló que Corfo «obtuvo un precio por acción inferior a los valores estimados, ya que solo registró ingresos equivalentes al 29 por ciento, 53 por ciento y 59 por ciento de la proyección de los años 1986, 1987 y 1988 respectivamente».

La Contraloría agregó que Corfo vendió en los años 1983 a 1988 el total de su inversión en esta empresa (123.490.005 acciones) en un monto de 119.982.594 dólares. Y señaló que «de mantenerse las utilidades de la sociedad en el nivel del último año, obtendría por concepto de dividendos en 2,5 períodos aproximadamente ese valor». En otros términos, ese informe sostiene que todo el ingreso de la venta de

las acciones de la Soquimich, la Corfo lo habría obtenido a través de los dividendos en dos años y medio, si hubiera conservado su patrimonio.

Otro estudio realizado en 1998, que consideró algunas de las principales empresas privatizadas en la segunda mitad de los ochenta, determinó que en el caso de Soquimich, la Corfo vendió entre 1986 y 1988 la cantidad de 137.056.196 acciones, lo que equivale a un 93 por ciento del total de la empresa. Eso significó un valor de venta de 7.237.000 UF, en circunstancias que, según los especialistas, el valor estimado era de 12.766.000 UF. Por eso calcula que hubo un subsidio implícito en la operación de 76,4 por ciento que favoreció directamente a los compradores, es decir a Julio Ponce Lerou y su grupo.

En el caso particular de esta empresa hay que considerar que con la operación se entregó prácticamente el total de las reservas de nitratos, yodo y litio del país y del mundo, las que ahora están en manos del grupo de Ponce Lerou. Como en los casos de otras privatizaciones, el proceso de traspaso se caracterizó por la falta de transparencia que dio ventaja considerable a estos ex funcionarios que se privatizaron con las empresas.

Con todo, al finalizar el siglo xx, Julio Ponce Lerou y sus asociados se presentan como activos empresarios que han sido capaces de desarrollar y multiplicar las riquezas del desierto chileno. Soquimich aparece como una próspera empresa cabeza del holding del poderoso grupo económico levantado por el ex yerno de Pinochet.

Soquimich, tal como se sostiene en las memorias institucionales, «es un productor y comercializador integrado de fertilizantes de especialidad, químicos industriales, yodo y carbonato de litio». La compañía procesa como

materias primas el caliche y las salmueras del Salar de Atacama en la primera y segunda regiones de Chile. El caliche se extrae de las minas Pedro de Valdivia, María Elena, Pampa Blanca, Sierra Gorda y Nueva Victoria, y se somete a procesos de chancado y lixiviación. Posteriormente, las soluciones obtenidas se cristalizan y a partir de ellas se obtiene nitrato de sodio, nitrato de potasio, sulfato de sodio y yodo.

Las salmueras del Salar de Atacama contienen altas concentraciones de litio, potasio, sulfato, boro y magnesio. Casi un 80 por ciento de sus ventas corresponde a exportaciones que Soquimich efectúa a más de noventa países. Los analistas indican que, en la medida que se aminoren los efectos de la crisis internacional, sus ventas al exterior se verán beneficiadas, lo mismo que el precio de sus acciones y el interés por sus ADR en el mercado de Nueva York, donde se colocan desde 1993.

Durante los años 1993 a 1998, Soquimich se embarcó en el proyecto no metálico más grande llevado a cabo en Chile, Minsal, con el objetivo de producir cloruro de potasio, carbonato de litio, sulfato de potasio y ácido bórico, mediante la extracción de las salmueras ricas en estos minerales desde los subsuelos del Salar de Atacama.

El proyecto Minsal demandó una inversión de 300 millones de dólares y se realizó en tres etapas: primero, con la construcción de una planta de cloruro de potasio, con lo que simultáneamente se generaría nitrato de potasio; luego, con la generación de carbonato de litio; y, finalmente, con la construcción de una planta de sulfato de potasio y como subproducto de este, se produce ácido bórico. El proyecto se completó en 1998 y el sulfato de potasio y el ácido bórico se empezaron a producir ese año.

Desde un comienzo, Minsal adquirió vital importancia para Soquimich, ya que le permitiría autoabastecerse de cloruro de potasio, que es materia prima fundamental para la producción de nitrato de potasio, lo que reduce costos y le permite consolidar su posición en el mercado de los fertilizantes. Asimismo, la explotación de los otros minerales del salar serían la base para la expansión de la empresa en nuevos productos.

Además de producir cloruro de potasio, sulfato de potasio, Soquimich es el principal productor de litio y de yodo en el mundo. A su vez, está involucrado en la producción de cementos, después de adquirir el 14 por ciento de Cementos Melón, la fábrica de Hernán Briones Gorostiaga, con quien Ponce Lerou también está asociado en las cerámicas, a través de Pampa Calichera.

INTERESES EN EL COBRE

El grupo tiene un yacimiento de cobre, Antucoya, que se estima demandaría una inversión de 250 a 350 millones de dólares, según informó en abril de 1998 Patricio Contesse, y se estima que produciría unas 70.000 toneladas de cobre fino anuales. El yacimiento está ubicado a veinte kilómetros de la oficina Pedro de Valdivia. «Los planes de SQM de ingresar a la minería metálica, más su proyecto en el sector cementero, se enmarcan dentro de un plan de inversión que se acerca a los 600 millones de dólares», informó *El Mercurio* en abril de 1998¹⁸.

Este antecedente y el hecho de que Contesse haya sido alto ejecutivo de Codelco son señales que hacen posible prever que la propia Codelco o algunos de sus yacimientos

podrían estar en la mira de este grupo ante una eventual privatización de la principal empresa estatal.

Ingeniero forestal, egresado en 1974 de la Universidad de Chile, Patricio Contesse —gran amigo y socio del yerno del general (R) Pinochet, Julio Ponce Lerou— fue jefe del Departamento de Manejo de Inforsa entre 1975 y enero de 1976. Fue asesor de Ponce en la Conaf y en el Complejo Forestal y Maderero Panguipulli, presidido por Ponce Lerou. De diciembre de 1978 a julio de 1979, gerente forestal de Celco. Y de enero a julio de 1979 fue asesor de ventas de la vicepresidencia ejecutiva de Celco, cuando era vicepresidente Julio Ponce.

En 1979, Patricio Contesse fue designado subgerente general de Enacar, y ese mismo año, gerente general de la carbonífera Schwager.

De marzo de 1980 a marzo de 1981 se desempeñó como vicepresidente ejecutivo de Soquimich. En 1982 fue vicepresidente de Laboratorios Chile, que en ese entonces también era estatal.

En 1982, Patricio Contesse llegó a la Compañía de Acero del Pacífico (CAP) como gerente general y se desempeñó en dicho cargo hasta julio de ese año. Después fue nombrado director hasta julio de 1983. A la vez, en 1982 fue designado vicepresidente ejecutivo de operaciones de Codelco y estuvo en ese cargo hasta 1984, cuando lo nombraron vicepresidente ejecutivo de Codelco, donde se desempeñó hasta diciembre de 1987.

Desde el 2 de diciembre de 1987 hasta 1989, Contesse fue vicepresidente ejecutivo de Soquimich. Después, al final del Gobierno de Pinochet, fue presidente ejecutivo de Codelco hasta marzo de 1990. A partir de 1990 asumió como gerente general de la matriz Soquimich y es el segundo hombre del

complejo químico que quedó en manos del yerno del general (R) Pinochet, Julio Ponce Lerou.

Durante la última década ha sido también director de algunas de las principales filiales de Soquimich: SQM Nitratos, Soquimich Comercial S.A., SQM Potasio S.A., Chilean Nitrate Corporation y SQM Iodine S.A.

IANSA, EL EXTRAÑO GUSTO DEL AZÚCAR

La falta de transparencia fue la característica que rodeó a las privatizaciones de los años ochenta y es difícil establecer una escala para determinar qué proceso fue más arbitrario que otro. No obstante, el tiempo y las informaciones que se van obteniendo permiten señalar que una de las más discutibles por el modo en que se operó fue la de la Industria Azucarera Nacional (Iansa).

Creada por Corfo en junio de 1952, con el objeto de establecer y explotar fábricas para la producción y refinación de azúcar de remolacha y de caña, y productos derivados, Iansa inauguró su primera planta en abril de 1954, en la ciudad de Los Ángeles. Luego, se construyeron las plantas de Llanquihue, Linares y Temuco. Más tarde, durante el Gobierno del presidente Eduardo Frei Montalva, se levantaron las plantas de Chillán y Rapaco y se contrató la construcción de la de Curicó, que entró en operación en la década de los setenta bajo el régimen militar.

La creación de Iansa respondió a la decisión del Gobierno de entonces, de Carlos Ibáñez del Campo, de desarrollar una política agraria destinada no solo a sustituir la importación del azúcar, sino a impulsar una integración industrial y agrícola.

Aunque en un comienzo no se hablaba de privatizar la empresa azucarera nacional, desde los primeros tiempos del Gobierno militar hubo situaciones que perjudicaron a Iansa en beneficio de su competencia privada de entonces: la Compañía de Refinería de Azúcar de Viña del Mar (CRAV)¹⁹.

Por aquella época estaban ya en el directorio algunos hombres líderes del proceso de privatización, como el propio Hernán Büchi Buc, quien ingresó al directorio de Iansa en calidad de suplente en 1975, cuando recién empezaba a participar en el equipo económico de la dictadura militar.

Büchi continuó como director durante los años siguientes y en 1978 fue designado vicepresidente de Iansa. Estuvo en ese cargo hasta 1979. Ese mismo año lo sucedió el ex yerno del general (R) Pinochet, Julio Ponce Lerou, quien ocupó el cargo hasta 1981. La crisis económica de 1981 frenó —como en el caso de las demás empresas públicas— el proceso privatizador. Y hasta 1986 las acciones pertenecían en más de un 99 por ciento a Corfo.

El 21 de octubre de 1986, por Acuerdo N° 0126 del Consejo de Corfo, se autorizó al vicepresidente ejecutivo de la corporación para vender acciones de Iansa, prescindiendo de los trámites de licitación o subasta pública, al precio de 0,80 pesos cada una. Esas acciones solo podrían ser vendidas a trabajadores de la empresa y a agricultores ligados especialmente a ella.

A través de ese mecanismo se vendió un 15 por ciento de las acciones a trabajadores de la empresa y otro tanto a agricultores. Se calcula que tuvieron un precio del orden de un 21 por ciento inferior al valor de la bolsa de ese momento.

En diciembre de 1986, la Corfo era dueña del 54,3 por ciento de las acciones de Iansa. Un año después tenía el 51 por ciento.

En la sesión de Consejo de Corfo del 15 de abril de 1988 se acordó autorizar la venta de acciones de Iansa hasta que —según se señaló— el sector privado alcanzara una participación del 75 por ciento del capital accionario de la sociedad. En el acuerdo no se estableció el sistema de venta ni un plazo determinado.

Las metas se siguieron ampliando en los meses siguientes. El Acuerdo N° 1236 del 9 de mayo de 1988 dispuso la venta en bolsa del 90 por ciento de las acciones que estaban en ese momento en poder de la Corfo. Al 30 de junio de ese año, ya el porcentaje accionario de la Corfo había disminuido a 12,7 por ciento y aparecía como accionista principal el Continental International Finance Co. II Ltda. (CIFIC-II), con el 18,43 por ciento. También aparecía Soquimich, recién privatizada, como dueña del 4,62 por ciento de las acciones.

Finalmente, el 5 de julio de 1988, el Acuerdo N° 1260 del Consejo de Corfo dispuso la venta de acciones en bolsa hasta que el sector privado alcanzara el ciento por ciento del capital de la compañía. Poco más de dos meses después, el 22 de septiembre de 1988, el Acuerdo N° 1281 autorizó al vicepresidente ejecutivo de la Corfo para vender directamente el 12,67 por ciento de las acciones de Iansa que subsistían en poder de la Corfo a la sociedad Campos Chilenos S.A. Esta empresa fue constituida originalmente por empleados de Iansa, agricultores y dirigentes gremiales vinculados al agro.

En diciembre de 1988, Campos Chilenos era su principal accionista²⁰, con 33,36 por ciento de las acciones, seguido por CIFIC II Ltda., con 18,43 por ciento; CIFIC III Ltda., con 8,2 por ciento; Soquimich, con 4,83 por ciento; y Merkuria Chile Ltda., con 4,83 por ciento.

De acuerdo a un informe que realizó posteriormente la Contraloría General de la República, las ventas directas de

acciones de Iansa sumaron 33.659.106 dólares, «lo que significó pérdidas netas que alcanzaron a un monto de 47.628.514 dólares».

Según un estudio de un grupo de profesionales realizado en 1998, entre 1986 y 1988 se vendieron 2.606.947 acciones, lo que representa un 80,6 por ciento del total de la empresa. El precio de venta de las acciones vendidas fue un 1.683.000 UF, en circunstancias que el valor estimado se calcula en 4.823.000 UF. Eso significaría un subsidio implícito de 186,7 por ciento que habría favorecido directamente a quienes se quedaron con la empresa en esas condiciones privilegiadas.

En septiembre de 1989, los principales accionistas eran la sociedad de inversiones Campos Chilenos, que aumentó a un 35,36 por ciento del total de las acciones; Continental International Finance Corp II Ltda., que mantenía el 18,43 por ciento; Inversiones Sucden de Chile Ltda., con el 8,2 por ciento; Soquimich S.A. alcanzaba el 7,67 por ciento; y Soquimich Comercial Ltda., el 6,02 por ciento, lo que da un total de 13,63 por ciento para Soquimich; Inversiones Merkuria de Chile Ltda. tenía 4,95 por ciento; y Tanner y Continental Illinois S.A., con un 2,93 por ciento. Con posterioridad, Soquimich vendió parte de sus acciones.

Los principales beneficiados con la privatización de Iansa fueron entonces los socios de esas sociedades.

MARCO CARIOEA Y PATHFINDER

Posteriormente, la sociedad de inversiones Campos Chilenos fue controlada por el grupo del empresario árabe Bin Mafouz hasta que éste dejó sus intereses en Chile y vendió sus acciones a quienes lo representaban en el país. El grupo local

lo encabezaba el abogado Marco Cariola Barroilhet, actual senador de derecha y gran amigo de Pinochet, quien siguió siendo personaje clave del conglomerado Iansa durante la década de los noventa.

Cariola, de profesión abogado, ingresó al directorio de las empresas Iansa S.A. (sucesora de la privatizada Industria Azucarera Nacional) en 1992. Ese año²¹, Cariola fue presidente de la empresa, según la información registrada en la FECU, y luego pasó a ser su vicepresidente, desde 1993 hasta marzo de 1998, cuando asumió como senador.

Marco Antonio Cariola fue, asimismo, desde 1991 hasta 1997, presidente de la sociedad de inversiones Campos Chilenos, la sociedad matriz del grupo y principal accionista de Iansa, según consta en las memorias de Campos Chilenos.

Junto a Cariola aparecen en el directorio de Iansa de 1992 los ingenieros comerciales Juan Obach González, Félix Bacigalupo Vicuña y la ex gerente de Iansa Verónica González. Completaban ese directorio Felipe Gumucio Barros, Hipólito Lagos Schmidt y Raúl Quiroga Soto.

Al 31 de diciembre de 1997, la sociedad de inversiones Campos Chilenos tenía un 42,6 por ciento de las acciones. Los otros accionistas significativos eran las AFP (Cuprum, Provida y Habitat, con más del 6 por ciento). El presidente del directorio era el ingeniero comercial Félix Bacigalupo Vicuña, representante de Campos Chilenos, quien había estado en el directorio de Iansa entre 1980 y 1984, cuando esta era propiedad del Estado. Bacigalupo se mantiene hasta hoy como presidente. En 1998 entró al directorio el ingeniero comercial Juan Carlos Méndez González, quien bajo el régimen militar también había sido director, en aquel entonces a nombre del Estado.

El gerente general de empresas Iansa es Christian Chadwick de la Sota, quien al momento de la venta de Iansa a la

azucarera Ebro de España tenía un sueldo de alrededor de 14 millones de pesos mensuales. Después de la venta permaneció en el cargo gerencial.

En su calidad de director de Iansa y presidente de la sociedad matriz Campos Chilenos entre 1991 y marzo de 1998, el abogado Marco Antonio Cariola Barroilhet participaba, a su vez, activamente en diversas empresas relacionadas que fueron constituyendo un amplio grupo agroindustrial.

Entre estas estaba en los directorios de Iansagró S.A., filial agrícola dedicada a la comercialización de insumos agrícolas, fertilizantes, abonos, pesticidas y semillas. Iansafrut S.A., destinada al procesamiento y comercialización de tomates y frutas empezó a operar en 1996; se autodefine como «líder en derivados del tomate», y Cariola fue director hasta marzo de 1998. Biomaster S.A., destinada a la fabricación y distribución de alimentos para animales. Según la memoria de 1994 de la empresa, sería el principal productor de alimentos para ganado bovino. Cariola fue vicepresidente de ella. Sociedad Pesquera Ericosal Ltda., dedicada a la producción de peces, elabora y comercializa salmón, y Sociedad Pesquera Escomar, donde Campos Chilenos es dueña de un 53,3 por ciento.

En marzo de 1999 se gestó un cambio en la propiedad de la sociedad matriz Campos Chilenos y Empresas Iansa S.A. La empresa española Azucarera Ebro Agrícolas adquirió un 38,2 por ciento de Campos Chilenos, por un valor de 81 millones de dólares. La toma de control por parte del grupo español fue cuestionada por accionistas minoritarios, por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y por la Superintendencia de AFP.

La SVS consideró que los antiguos ejecutivos de la empresa, Félix Bacigalupo, José Ignacio Letamendi y Juan Obach, habían dado a conocer información de la empresa

que hasta ese momento no era pública a los representantes de Ebro, sin conocimiento ni autorización de los directorios de Iansa y Campos Chilenos. Hubo multas que se basaron en los artículos 39 y 43 de la Ley de Sociedades Anónimas.

La Superintendencia de AFP, por su parte, requirió antecedentes a las AFP que tienen en total un 32,3 por ciento de las acciones por los eventuales perjuicios que la operación pudo haber causado a los fondos de pensiones.

Después de la adquisición por parte de Ebro se incorporaron al directorio de Iansa los ciudadanos españoles Vicente de la Calle Oliva, Alejandro Royo-Villanova Paya y Epifanio Ridruejo Brieva.

No obstante, siguió presidiendo el directorio el ingeniero comercial Félix Bacigalupo Vicuña. Los otros directores chilenos son el ingeniero comercial Óscar Guillermo Garretón; el ex ministro de Hacienda del general Pinochet Martín Costabal, actual gerente de la AFP Habitat, y el ex director de Presupuesto Juan Carlos Méndez. Costabal y Méndez ingresaron en representación de las AFP Campos Chilenos controla el 45,73 por ciento de las acciones, y las AFP, encabezadas por Provida, Habitat, Cuprum y Santa María, alcanzan a un 30 por ciento.

El grupo integrado por Juan Sebastián Obach, Félix Bacigalupo y Marco Cariola, al que se le sigue conociendo como grupo Pathfinder, busca entretanto nuevos caminos. Tras la venta de su participación en Campos Chilenos, el grupo acumuló caja para emprender nuevas iniciativas.

En agosto de 2000 se anunció su «asociación estratégica» con Terranova en Masisa, donde el conglomerado suizo invertiría 40 millones de dólares para adquirir el 10 por ciento de la propiedad. Además, el grupo Pathfinder es dueño de Vidrios Lirquén, Agrofruta y tiene proyectos en el campo inmobiliario²².

CHISPAS Y SOMBRAS DE LA ELECTRICIDAD

Endesa y Chilectra, generadora una, distribuidora la otra, eran las empresas públicas del sector eléctrico al comenzar el Gobierno militar. Hoy son mayoritariamente de Endesa España. Y las hermanas de Chilectra, Gener y Chilquinta, creadas en 1981, están bajo control de otros consorcios internacionales.

Al terminar el año 2000 culminó una época de la historia de la electricidad en Chile al ser adquirida la empresa Gener, que desde su privatización había sido territorio del ingeniero Bruno Philippi Irrazábal —su presidente durante trece años—, por el consorcio eléctrico estadounidense AES Corporation, después de una disputada compra de acciones.

Philippi, ex secretario ejecutivo de la Comisión de Energía bajo el Gobierno de Pinochet y gran amigo y asesor de Hernán Büchi, fue uno de los diseñadores de las privatizaciones y se quedó con Gener y Pilmáiquén, una de las plantas de la antigua Endesa, cuyo control aún conserva.

Otro protagonista de primer plano fue sin duda José Yuraszek Troncoso, quien cayó de su pedestal de «zar de la electricidad», como se le llegó a denominar, cuando otros accionistas objetaron su actuación en lo que se conoció como «el negocio del siglo».

Simbólico y elocuente de lo que fueron las privatizaciones de las empresas del Estado es el caso del sector eléctrico, donde un grupo de funcionarios públicos que partió privatizándose con una empresa llegó a dominar el sector en Chile y a expandir sus redes hacia América Latina.

El comienzo de esa historia se puede situar en la década de los ochenta, cuando el ingeniero Yuraszek era gerente de la antigua Compañía Chilena de Electricidad, Chilectra. El grupo de ejecutivos que llegaría a conformar con él un

próspero conglomerado estaba constituido por funcionarios públicos de su confianza.

Nacida en 1921, nacionalizada en 1970 y privatizada en el Gobierno del general (R) Pinochet, Chilectra era la empresa encargada de distribuir y comercializar la energía eléctrica en la Región Metropolitana y en Valparaíso²³.

Bajo la dictadura, el proceso fue en sentido inverso. Chilectra fue uno de los puntos de partida de la operación tendiente a traspasar la energía eléctrica a manos de grupos económicos privados, fundamentalmente ligados a los mismos economistas de Chicago que tuvieron bajo su responsabilidad la conducción económica del país en estos años.

En 1981, Chilectra fue dividida en tres filiales: Chilectra Metropolitana o Chilmetro quedó con la distribución en la Región Metropolitana y cuando fue privatizada en 1987 volvió a llamarse Chilmetro; Chilectra Generación o Chilgener, generadora de energía eléctrica que hace un tiempo fue rebautizada como Gener; y Chilectra V Región (Chilquinta), distribuidora eléctrica de la V Región. Las tres estuvieron entre las primeras empresas estatales en ser privatizadas después de 1985.

El grupo comprado por Juan José Rodríguez Cordero, **CHILMETRO** y el grupo comprado por el grupo de empresarios de la familia de la antigua Compañía Chilena de Electricidad (Chilectra), la Compañía de Electricidad Metropolitana (Chilmetro) nació, junto a Chilgener y Chilquinta, en julio de 1982 de la división de filiales de la antigua Chilectra. La privatización de Chilmetro se completó cinco años después.

Poco antes de la Navidad de 1987 se registró un hecho simbólico. El ex ministro del Trabajo y Previsión Social y de

Minería José Piñera Echenique, autor del Plan Laboral y uno de los creadores de la Reforma Previsional que estableció el sistema de AFP (administradoras de fondos de pensiones), apareció como presidente de la recién privatizada Chilmetro.

Piñera llegó al directorio de Chilmetro propuesto por los ejecutivos de la empresa, que eran los que tenían la mayor proporción de acciones. En esa oportunidad, representantes de los cuatro sindicatos dijeron que el ex ministro no contaba con su respaldo. Pero eso no cambió las cosas.

LOS «ADMINISTRADORES»

La privatización de Chilmetro partió con la ola privatizadora dispuesta bajo la conducción del entonces ministro de Hacienda Hernán Büchi, en 1985. Pero, como en otros casos, tuvo una «prehistoria» más prolongada, donde se advierten señales y pistas sobre quiénes serían los protagonistas del proceso privatizador. Cuando nació Chilmetro, por ejemplo, su presidente del directorio fue el ingeniero Juan Hurtado Vicuña, uno de los hombres de confianza del ex ministro de Hacienda Hernán Büchi, junto a quien tuvo un rol protagónico en el proceso privatizador.

También es ilustrativo comprobar la composición de su staff ejecutivo, encabezado por el entonces gerente general José Yuraszck Troncoso, quien asumió ese cargo en noviembre de 1983. En ese momento, los administrativos eran Pedro Smith Harrinson, gerente técnico; Aurelio Rodríguez Sommers, gerente administrativo; Marcos Zylberberg Klos, gerente de finanzas; y Germán Guerrero Espinoza, gerente comercial.

Estos «administradores» fueron clave en la operación del proceso de privatización al quedarse con la gestión de

las empresas Luz y Fuerza y Los Almendros. Esas sociedades llegarían a ser las accionistas principales y están, a la vez, constituidas por las sociedades «Chispitas», controladas por el mismo grupo ejecutivo. Desde 1983 se inició así, tenuemente, un proceso de privatización que culminó en 1986.

En septiembre de 1986, el directorio de Chilmetro —en ese entonces con un 70 por ciento en manos de la Corfo— acordó disponer el pago anticipado del 50 por ciento de indemnización por años de servicio a los trabajadores de la empresa. A través de ese mecanismo, ellos adquirieron alrededor de un 8 por ciento de las acciones de Chilmetro. Paralelamente, se vendieron acciones a las AFP y a particulares.

A mediados de 1987, la Corfo mantenía en su poder un 34,7 por ciento, y entre los accionistas principales estaban las AFP y la sociedad de inversiones Sipsa (Sociedad de Inversiones Industriales y Pesqueras), donde participan el grupo Menéndez junto al Bankers Trust.

CHISPAZOS Y CHISPITAS

El 7 de julio de 1987 se constituyeron dos sociedades de inversiones «mellizas». Las formaron diecinueve ejecutivos de la empresa Chilmetro. A una se la bautizó como «Inversiones Civiles Chispitas Uno», y a la otra «Inversiones Civiles Chispitas Dos». Se estableció que el uso de la razón social correspondería a seis de los socios, encabezados por el entonces gerente de Chilmetro, José Yuraszeck. Con un mínimo de cuatro para tomar acuerdos, estos ejecutivos tendrían plenos poderes de administración. Solo en caso de muerte o retiro de la sociedad, los administradores podrían ser reemplazados.

Con el control de las Chispitas amarrado, los ejecutivos abrieron la posibilidad a los otros trabajadores de aportar sus acciones, a través de la Circular N° 57 del 2 de julio de 1987. La gerencia general de Chilmetro —es decir, el mismo Yuraszeck— invitó a los funcionarios de la empresa a incorporarse al «Plan Chispazos» —así denominaron ellos mismos la operación— y formar parte de la sociedad, con el objeto de permitir a los trabajadores optar al 20 por ciento de la compañía.

El «Plan Chispazos» se explicó en términos muy generales en un folleto en el cual se omitieron las características de las sociedades mellizas. Se adjuntó, además, un formulario «de inscripción para efectuar aportes» que los trabajadores podían devolver en las reuniones con la gerencia que se efectuaron entre los días 6 y 10 de julio de 1987, en un hotel del centro de Santiago.

Alrededor de 1.500 trabajadores llegaron por esta vía a sentirse «capitalistas populares» y se incorporaron a las sociedades constituidas el 7 de julio de ese año. Estas ya tenían administradores designados e irremplazables, según quedó estipulado. Con ello, los ejecutivos juntaron un capital equivalente al 2 por ciento de las acciones de Chilmetro.

Ese capital se usó como garantía para obtener dos préstamos en el Banco del Estado, por un equivalente a diez veces la garantía. El plazo para pagarlo fue de seis años. Y con el dinero obtenido del Estado se compró a la Corfo —o sea, al mismo Estado— el 20 por ciento de las acciones de Chilectra Metropolitana²⁴. Así, los ejecutivos de Chilmetro, avalados por los de la Corfo, el Banco del Estado y las autoridades económicas de la época, obligaron al Fisco chileno a sacar fondos de un bolsillo para meter —una suma menor— en otro. No hubo ventajas en el precio que se obtuvo porque fue inferior al valor de bolsa.

La fórmula legal para asegurar el control de Chilmetro fue la siguiente: las dos sociedades de Chispitas pasaron a ser las socias de otras sociedades de papel: Luz y Fuerza y Los Almendros. Estas, a su vez, son desde 1987 las dos accionistas principales de la privatizada Chilmetro, que luego fue rebautizada como Enersis.

Mediante el «Plan Chispazos», Corfo traspasó un nuevo paquete de Chilectra Metropolitana a sus trabajadores. La propaganda destacaba las ventajas de esta forma de «capitalismo popular», mientras la realidad era bastante menos luminosa: mediante una complicada operación comercial, las acciones transferidas a los trabajadores pasaron a ser administradas por los gerentes y ejecutivos de Chilmetro, los que en seis años hicieron un negocio espectacular. Los trabajadores no tuvieron ningún tipo de control sobre sus acciones. No podían venderlas ni tampoco usar su derecho a elegir directores. Y con sus acciones se eligió presidente al ex ministro José Piñera.

En este plan jugaron un papel significativo el Consejo de la Corfo, que autorizó la venta de las acciones de Chilectra; el Banco del Estado, que dispuso los créditos para adquirirlas²⁵, y otros personeros como el ex presidente de la Corfo, en ese entonces coronel Javier Salazar, quien apoyó la constitución de las sociedades Luz y Fuerza y Los Almendros, presentadas como «de los trabajadores».

El Consejo de Corfo autorizó la venta de 2.349.731 acciones de Chilmetro a Luz y Fuerza y Los Almendros, a través de los acuerdos N° 152, 153 y 154. Tras la operación, estas sociedades pasaron a ser las principales accionistas de Chilmetro.

El caso de Chilmetro ilustra así los juegos legales y económicos que se hicieron para traspasar el poder del Estado a grupos privados en el control de las ex empresas estatales.

El presidente del directorio fue desde diciembre de 1987 el ex ministro José Piñera. En esa ocasión, con fecha 6 de enero de 1988, los cuatro sindicatos de Chilectra Metropolitana en declaración pública sostuvieron que «el señor Piñera fue elegido por una decisión del directorio de la empresa y no por sus trabajadores, quienes solo se enteraron de esta designación por la prensa».

READECUACIÓN DEL HOLDING

Después de completar el proceso de privatización, en 1988 se modificaron los estatutos de Chilmetro, para lo cual —naturalmente— se contó con los votos de Luz y Fuerza y Los Almendros y de las AFP, con la excepción de Magister e Invierta.

Al reformar los estatutos crearon la sociedad anónima Enersis, que se transformó en la empresa madre del holding. A esta se le transfirió la propiedad de Chilectra Metropolitana y de Sinapsis²⁶, que había surgido de la división informática de la empresa. Desde esa fecha, en la Superintendencia de Valores y Seguros aparecieron registradas como empresas aparte Enersis y Chilmetro. Enersis desempeña el rol de empresa matriz del holding, y es accionista, a su vez, de Chilmetro —92 por ciento de las acciones— y de otras empresas del conglomerado.

El grupo estableció también como filiales a la inmobiliaria Manso de Velasco, la Distribuidora de Productos Eléctricos (Diprel) y la Compañía Eléctrica del Río Maipo S.A. La Distribuidora Eléctrica Metropolitana pasó a llamarse nuevamente Chilectra.

Paralelamente, se había iniciado el proceso de división y privatización de la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa).

A fines de 1989, cuando el Gobierno de Pinochet llegaba a su fin, se manifestaron hechos notables en relación a la propiedad de la energía eléctrica. Así, en diciembre la privatizada Chilemetro adquirió alrededor de un 12 por ciento de las acciones de Endesa. Con el apoyo de las AFP, el grupo encabezado por Yuraszeck y José Piñera logró el control de la principal empresa eléctrica del país. Una vez consolidado su poder en el complejo Enersis y Endesa, el ex funcionario público José Yuraszeck pasó a ser considerado «el zar de la electricidad». Su poder se fue incrementando, incluso a nivel continental²⁷.

En agosto de 1997, cuando fue develada la operación calificada como «el escándalo del siglo», el grupo Enersis controlaba el 74,12 por ciento de Enersis, el 25,28 por ciento de Endesa, el 84,6 por ciento de la Compañía Eléctrica Río Maipo, el ciento por ciento de Synapsis S.A., el ciento por ciento de Ingeniería e Inmobiliaria Manso de Velasco, el ciento por ciento de la Distribuidora de Productos Eléctricos, el 55 por ciento de Aguas Cordillera y el ciento por ciento de Enersis Investments.

Asimismo, el grupo se había extendido a otros países de América Latina y controlaba diversas empresas, tanto en generación como en distribución. Una de las más importantes era la Empresa Distribuidora del Sur (Edesur) de Argentina, en la que tenían el 50,4 por ciento.

Los protagonistas principales del bullado caso y finalmente los más beneficiados con la venta fueron siete de los catorce ejecutivos que estaban a la cabeza de la empresa. Lo mismo que Yuraszeck eran dueños de las preciadas acciones serie B y conformaban los directorios de las sociedades Chispas. Los otros seis ejecutivos son Marcos Zylberberg Klos (gerente general de Chilectra), Marcelo Brito León (presidente de las filiales Río Maipo y Synapsis), Arsenio Molina Alcalde

(vicepresidente de Endesa, ex superintendente de Seguros, Sociedades Anónimas y Bolsas de Comercio en el Gobierno militar), Luis Fernando Mackenna Echaurren (presidente de Enersis), Alfonso Torrealba Ugarte (gerente general de la filial argentina Edesur) y Eduardo Gardella Brusco (director de Chispas Dos, Luz y Fuerza y de la filial peruana Edelnor). Entre los siete, a mediados de 1997 controlaban el 29 por ciento del grupo Enersis.

De acuerdo a los antecedentes de diciembre de 1997²⁸, el 74,12 por ciento de la propiedad de Chilectra S.A. pertenecía hasta esa fecha a la empresa holding del mismo grupo Enersis S.A. A su vez, las sociedades Chispa Uno S.A., Chispa Dos S.A., Luz y Fuerza S.A. y Los Almendros S.A. reunían el 25 por ciento de las acciones de Enersis. Luego, venía el Citibank N.A., con un 16,55 por ciento.

El ex ministro de Hacienda e Interior del general (R) Pinochet Carlos Cáceres sucedió a José Yuraszeck como presidente de Chilectra, mientras que en Enersis asumió el ex presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio José Antonio Guzmán Matta.

El holding Chilectra-Enersis, al momento de ser adquirido por los españoles, tenía diversas inversiones en países de América Latina. Entre estos era dueño de Chilectra Argentina y de Chilectra Panamá. Controlaba también el 20 por ciento de Distrilec, que a la vez tiene la mayoría de Edesur en Argentina, el 45 por ciento de la compañía Luz de Bogotá, Colombia, el 48 por ciento de Distrilima en Perú y el 3 por ciento de Central Costanera en Argentina.

Se calculaba que a mediados de 1997 el patrimonio bursátil del grupo Enersis era de 5.000 millones de dólares. Los defensores de las maniobras de Yuraszeck indican que el rápido crecimiento experimentado lo llevaron a la necesidad

de buscar a un socio estratégico con capital suficiente, ya que los ex funcionarios carecían del capital para las inversiones que se harían necesarias después de las privatizaciones llevadas a cabo en Brasil y Colombia. En ese contexto, se explica, habría surgido la idea de incorporar como accionista controlador a Endesa España. A esa altura, Endesa España y Enersis habían tenido una exitosa experiencia conjunta al participar como socios en las privatizaciones de Perú y la Compañía Eléctrica de Río de Janeiro (CER) en Brasil.

En primera instancia trataron de hacer una peculiar alianza estratégica, según dijeron, «con el fin de enfrentar en conjunto las nuevas posibilidades de inversión» que se presentaban en el sector energético en América, con excepción de Estados Unidos y Canadá. Habían ideado también un «acuerdo de gestión» por cinco años en la administración del holding. Incluso se llegó a convenir que el gerente de Enersis, es decir el mismo Yuraszeck, sería el presidente de la nueva alianza.

El 2 de agosto de 1997 culminaron las negociaciones entre los representantes de Endesa España, Yuraszeck y Zylberberg por parte de Enersis. Ese día se suscribió un contrato de compraventa entre los que se denominaban los «gestores claves» y Endesa España por el 51 por ciento de las acciones serie B de las Chispas que estaban en manos de los siete socios. El precio por acción convenido inicialmente en la transacción para el paquete era de 249 millones de dólares, de los cuales 200 millones se pagarían al contado y el resto a treinta días pagadero en acciones de Endesa España.

El 5 de agosto de 1997, Endesa España, a través de su filial Elesur S.A., publicó en la prensa el aviso de toma de control y manifestó su interés por obtener el control de las «sociedades Chispas», así como de las sociedades anónimas

abiertas o sometidas voluntariamente a esas normas directa o indirectamente controladas por el grupo. Estas eran: Enersis S.A., Chilectra S.A., Endesa, Compañía Eléctrica Río Maipo, Ingeniería e Inmobiliaria Manso de Velasco, Empresa Eléctrica Pehuenche, Aguas Cordillera y Empresa Eléctrica Pangué.

A la vez, Elesur anunció su intención de adquirir acciones serie A de las Chispas a través de dos ofertas públicas de compra (OPAS). Estas OPAS para empleados y público en general se desarrollaron simultáneamente a partir del 18 de agosto.

El escándalo provocado por las ventajosas condiciones que obtenían los ex funcionarios llevó el caso a los tribunales y al Congreso, mientras que Yuraszeck y su grupo de ejecutivos debieron retirarse de la empresa y quedaba solo en las intenciones el «pacto de gestión».

Pero se retiraron con 500 millones de dólares en los bolsillos. A Endesa España, por su parte, le resultaría más largo y costoso de lo proyectado originalmente tomar el control de Enersis primero y después de Endesa, pero finalmente concretó su aspiración y se quedó con las empresas chilenas.

ENDESA, LA EX EMPRESA NACIONAL DE ELECTRICIDAD

Calificada como empresa estratégica, desde su nacimiento, y a pesar de que hasta bien entrado el Gobierno militar, nadie discutía que la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa) debía seguir siendo una empresa estatal, terminó siendo ciento por ciento privada.

Actualmente está bajo el control mayoritario de Endesa España, tras el polémico episodio que —en 1997— originó la salida del entonces presidente de la empresa, José

Yuraszcek. A su vez, Endesa España recientemente anunció su fusión con otro gigante español, Iberdrola, por lo que la ex Empresa Nacional de Electricidad chilena, la Endesa creada para desarrollar el país en los años cuarenta, se transformó en el 2000 en una pieza del puzle globalizado que se maneja desde la sede central de la compañía en España.

El proceso de privatización de Endesa fue uno de los más largos que ha afectado a una ex empresa estatal, y prácticamente culminó junto con el término del régimen militar. Al asumir el Gobierno de Patricio Aylwin en marzo de 1990, ya Endesa, la segunda empresa mayor del país, después de Codelco, no era una empresa pública.

Creada el 10 de diciembre de 1943 por el Estado de Chile para impulsar la electrificación del país, la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa) nació como parte del plan de desarrollo nacional emprendido por la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo). Sus estatutos fueron publicados en el *Diario Oficial* del 3 de enero de 1944.

Al completarse su privatización en 1990, la energía eléctrica generada por Endesa representaba la mitad de toda la generación del Sistema Interconectado Central de Electricidad. En diciembre de 1990, su potencia total alcanzaba a 1.952,08 megawatts, lo que representaba cerca de dos tercios del total del sistema.

Al momento de su privatización, Endesa controlaba el 60 por ciento de la generación eléctrica del país, el 55 por ciento de la distribución y la casi totalidad de las mercedes de agua aprovechables para el sector hidroeléctrico. Su privatización implicó, además, el traspaso a los nuevos dueños de los derechos de agua que pertenecían a la ex empresa estatal.

Un informe de la Contraloría General de la República que se conoció en 1991 señaló que la privatización de la más

importante empresa eléctrica del país le habría significado al Estado de Chile alrededor de 1.000 millones de dólares de pérdidas.

Otro estudio de un grupo de profesionales efectuado posteriormente concluyó que entre 1986 y 1988 fueron privatizadas 4.823.849.509 acciones de Endesa, lo que representa un 60,9 por ciento del total accionario. Eso habría representado un valor de venta de 18 millones de UF. Como el valor estimado de ese porcentaje de la empresa se calcula en 20 millones de UF, se estima que los accionistas privados recibieron un subsidio implícito de 15,58 por ciento por esa parte de la empresa. Eso se traduce en un subsidio implícito de 2.818.000 UF, sin considerar las filiales (significaría 44.089.554.000 traducido a pesos de hoy)²⁹. Este subsidio implícito habría beneficiado directamente a los nuevos accionistas de Endesa, encabezados por el grupo Enersis que lideraba José Yuraszcek Troncoso.

Otro aspecto polémico de la privatización de Endesa fue el hecho de que al tomar el mismo grupo Enersis el control de la empresa, la generación de electricidad y la distribución en la Región Metropolitana quedaron en las mismas manos.

Finalmente, Yuraszcek y sus socios, todos ex funcionarios de Chilectra, terminaron vendiendo a Endesa España el conglomerado Endesa-Enersis, en una de las más cuantiosas y controvertidas operaciones. Tras un accidentado proceso de negociación, finalmente Endesa España tomó el control del complejo Enersis-Endesa en 1998.

En total, el cambio de propiedad le significó pagar a Endesa España casi 3.500 millones de dólares. De eso, 2.155 millones correspondieron a la compra del 34,7 por ciento de Endesa, que se sumaron a los 1.450 millones de dólares que había pagado Endesa España por el 32 por ciento de las

acciones de Enersis. Por eso, sin exagerar, se la llamó la «venta del siglo». También se habló del «escándalo del siglo» por la forma en que los ejecutivos del grupo Enersis, encabezados por Yuraszcek y Marcos Zylberberg, llevaron las negociaciones.

LAS FILIALES

La privatización de Endesa partió, como en otros casos, con medidas restrictivas y divisiones en filiales a fines de la década de los setenta. Dirigieron el proceso connotados personeros del equipo económico del régimen militar, encabezados por el ex candidato a la Presidencia y ex ministro de Hacienda Hernán Büchi Buc. Junto a él estuvo —entre otros— su colega ingeniero y amigo-asesor Bruno Philippi Irarrázabal. En el proceso de división de Endesa en filiales trabajó la Comisión Nacional de Energía, presidida por el general Herman Brady y cuyo secretario ejecutivo era Philippi.

Varias de las centrales de la antigua Endesa, entre ellas Pilmaiquén, Pehuenche, Pullinque y la nueva planta de Colbún Machicura fueron transformadas en empresas individuales. Solo Colbún logró escaparse a fines de los ochenta de la ola privatizadora de ese entonces y se mantuvo en manos del Estado, durante diez años.

Ya hace veinticinco años había nacido el Sistema Interconectado con la puesta en marcha de la central Cipreses³⁰. Durante 1981³¹, la empresa completó el proceso de conversión de sus administradoras de distribución en sociedades de responsabilidad limitada con participación de Corfo. «Este tipo de organización significa que estas empresas operan como filiales en forma autónoma, descentralizada y

de acuerdo a criterios de eficiencia empresarial», se indica en la memoria.

El 20 de diciembre de 1982, bajo la presidencia de Hernán Büchi, Endesa puso a la venta, por primera vez, las bases de la licitación de Pullinque y Pilmaiquén. Estas dos centrales hidroeléctricas habían sido constituidas como empresas independientes el 30 de julio de 1982, bajo la forma de sociedades anónimas. El objeto de ellas, según la memoria de Endesa, era «explotar la generación y suministro de energía eléctrica producida por las obras hidroeléctricas de sus centrales generadoras».

Simultáneamente, se continuó con la venta de activos considerados «prescindibles» de Endesa y con la creación de filiales. Entre ellas surgió Colbún Machicura como empresa autónoma. En las memorias se indica que toda esta política de creación de filiales respondía a los planes Ministeriales de 1980.

Pero los proyectos privatizadores de ese entonces se toparon con la crisis económica latente ya en esos momentos. Esto frenó la arremetida privatizadora, no por falta de voluntad del equipo económico, sino porque no había interesados en las empresas. Asimismo, cundían las discusiones al interior del Gobierno en torno a la política económica. Los Chicago boys debieron aminorar su paso y ellos fueron sustituidos en muchos directorios de empresas estatales y en la conducción de la economía.

En la misma memoria de 1984 se indica que los principales clientes del Sistema Interconectado Central son Chilectra Generación, Codelco y CAP. En 1986 se señalaba que los principales clientes eran Chilgener, Chilmetro, Chilquinta, Cía. General de Electricidad y Codelco. Tanto Chilgener como Chilmetro y Chilquinta habían nacido, a su

vez, en 1982 como consecuencia de la división de la antigua Compañía Chilena de Electricidad (Chilectra).

En la memoria de 1982 de Endesa se consignaba que los principales abastecedores de esta empresa eran la Empresa Nacional de Petróleo (ENAP), y Enacar y Schwager para proveer el carbón a las centrales termoeléctricas de Endesa y sus filiales.

PASOS DECISIVOS

El 7 de agosto de 1986 empezó la privatización definitiva de Endesa. Presidía el directorio el general de Ejército (ahora R) Sergio Valenzuela. En ese momento se traspasaron las acciones de Endesa en Emec S.A. a la sociedad Ingeniería y Maquinarias Limitada (Inmaq), adjudicadas por licitación pública. En octubre del mismo año se traspasaron las acciones de Emel a «trabajadores de la empresa». En diciembre de 1986, el directorio de Endesa adjudicó a la empresa de inversiones Imsa la totalidad de las acciones de Pilmaiquén S.A. Imsa era controlada por Bruno Philippi y Tomás Müller.

La venta de Pilmaiquén fue una de las primeras dentro de esta «segunda ola» y una de las más polémicas porque apareció desde 1987 el propio Bruno Philippi en el directorio, en su calidad de «privatizador privatizado». Desde entonces no se alejó de ese directorio, aun cuando su interés principal estaba puesto en la presidencia de Gener. El presidente de Pilmaiquén es Andrés Concha Rodríguez, secretario general de la Sociedad de Fomento Fabril, y casi como cerrando el círculo iniciado hace más de quince años, Hernán Büchi también integra el directorio.

BAJO CONTROL DE ENERSIS

La empresa privada Chilmetro, actualmente denominada Enersis, cuyo primer presidente tras la privatización fue el ex ministro de Minería José Piñera Echenique y cuyo gerente general era hasta agosto de 1997 el ingeniero José Yuraszcek Troncoso, compró el 12 por ciento de las acciones de Endesa.

Piñera y Yuraszcek fueron después directores de Endesa a nombre de Chilmetro (Enersis). Aunque el grupo encabezado en esa fecha por ellos tenía solo el 12 por ciento, logró el control de la ex empresa estratégica del Estado en 1990, gracias a los fondos de pensiones de las AFP. Estos manejaban un 24,5 por ciento de las acciones de Endesa en 1990.

Es ilustrativo observar que el sistema de AFP diseñado por Hernán Büchi y José Piñera, cuando este era ministro del Trabajo del general Pinochet, le haya permitido al mismo Piñera y al grupo de funcionarios encabezados por Yuraszcek acceder al control de Endesa.

A través de Chilmetro, rebautizada como Enersis al culminar la privatización, Piñera y Yuraszcek armaron el tablado para lograr el control de la ex empresa estatal Endesa y con eso de un virtual monopolio del sector eléctrico.

El 19 de abril de 1990, el ex ministro del Trabajo y Minería José Piñera Echenique, presidente de Enersis desde 1987, logró imponer cuatro de los nueve directores, con lo que logró tener el timón de Endesa. Piñera pasó a ser vicepresidente de la poderosa empresa, y José Yuraszcek, hasta ese momento gerente general de Chilmetro, entró al directorio. Aunque en la presidencia permaneció hasta 1993 Rodrigo Manubens, representante del grupo Luksic, que mantenía un porcentaje de acciones y contaba con el apoyo de gran parte de la administración, el peso del clan Enersis ya se hacía sentir.

Junto a ellos, otros dos connotados asesores del Gobierno militar que tienen el mismo apellido: Ernesto Fontaine Ferreira Nóbrega, profesor de economía de la Universidad Católica y editorialista de *El Mercurio*, un auténtico Chicago boy que, durante el antiguo régimen, estuvo en los directorios de diversas empresas estatales, entre ellas la propia Endesa. El otro es el economista Juan Andrés Fontaine Talavera, ex gerente de estudios del Banco Central, cuyo nombre circulaba con fuerza en 1999 como «seguro» ministro de Hacienda de Joaquín Lavín si hubiera llegado al Gobierno.

El resto de las acciones de Endesa quedó en esa oportunidad en manos de trabajadores de la empresa y empleados públicos, un 16,9 por ciento, y un 1,7 por ciento pasó al personal de las Fuerzas Armadas. En 1991, apenas quedaba un 2,7 por ciento de las acciones en poder de Corfo.

Para llevar a cabo la privatización se vendieron acciones a los trabajadores —muchas veces bajo presión abierta o velada— que, en la mayoría de los casos, las pagaron con los anticipos de sus indemnizaciones. En los años siguientes, muchos de los «capitalistas populares» vendieron después sus acciones en la bolsa.

El área de ingeniería de la antigua Endesa también sufrió los embates de la privatización. Había sido motor desde donde se crearon y diseñaron los proyectos clave para el desarrollo nacional. El 25 de julio de 1990, el nuevo directorio decidió crear contra viento y marea, en medio de una dura polémica, las sociedades Ingendesa y Pangué S.A. También se separaron en otras empresas las actividades de generación y transmisión.

Unos meses después, en octubre de 1990, se denunció que más de 190 empleados de Ingendesa habían sido presionados para «renunciar voluntariamente». Los despidos con

que Endesa estrenó el año 1991, en cambio, no admitieron sutilezas: 434 trabajadores. Según la información de los sindicatos, 287 correspondieron a la propia Endesa, 128 a Ingendesa, 15 a la otra filial, Ingesa, y cuatro a la Isapre Ispen.

Para los «nuevos empresarios» que tomaron el control de las ex empresas estatales, les resultó más barato despedir a empleados a quienes no tenían que pagar indemnizaciones altas, ya que estas se las habían «anticipado». Ellos mismos, cuando eran ejecutivos estatales, habían pavimentado el camino al fomentar este sui generis «capitalismo popular».

El control real de Endesa por parte de Yuraszeck y su grupo a comienzos de los noventa no fue un proceso fácil. La administración de Endesa opuso cierta resistencia y se generó una verdadera «guerrilla» de intereses al interior de la empresa. Dos personajes de total confianza de Yuraszeck asumieron un rol estratégico en esa etapa: Ernesto Silva Bafalluy, gran amigo de Yuraszeck desde los tiempos de Odeplan, quien fue designado gerente de la división de energía (1995 y 1996), y después subgerente general, y el subgerente de desarrollo, Francisco Silva Johnson, numerario del Opus Dei, quien después tuvo un accidente que le impidió seguir en la empresa.

A partir de lo que había sido la filial de ingeniería de Endesa (Ingendesa), Yuraszeck y su grupo abarcaron también el área de infraestructura e incursionaron con decisión en las concesiones de nuevos caminos, con Ernesto Fontaine Ferreira Nóbrega de vicepresidente de Ingendesa y Martín Costabal Llona como gerente de la división de infraestructura de Endesa y miembro de los directorios de las sociedades concesionarias dedicadas a la «construcción, ejecución y explotación» de diferentes obras. Infraestructura 2000 tuvo como presidente primero a Jaime Bauzá y después a Ernesto Silva Bafalluy. Gerente de Infraestructura 2000 fue el mismo

Martín Costabal, quien a la vez presidió la sociedad Túnel El Melón. En 1997, Bauzá presidía la Autopista del Sol, Inecsa y Autopista Los Libertadores, destinada a construir el camino Santiago-los Andes³².

Después de llegar a ser el hombre más poderoso de la electricidad en el continente, José Yuraszeck y sus más cercanos decidieron hacer lo que se denominó el «negocio del siglo» al vender sus acciones serie B de Enersis a la española Endesa España a un precio muy superior a las de la serie A, tras una negociación a puerta cerrada.

La operación que significó para Yuraszeck más de 100 millones de dólares, lo tuvo por un tiempo en el banquillo de los acusados en el mundo de los negocios y en el de los tribunales, hasta donde todavía tiene que concurrir.

No obstante, durante 1999 reapareció en gloria y majestad haciendo negocios inmobiliarios y comprando acciones en la empresa CIC de Fernando Larráin Peña. A través de la Inmobiliaria Santa Cecilia, Yuraszeck adquirió el 14 por ciento de CIC, presidida por Leonidas Vial Echeverría. Actualmente, Yuraszeck es director de CIC y tiene una serie de actividades, incluso en el sector eléctrico, con un grupo de sus incondicionales.

ENDESA ESPAÑA Y UNA NUEVA ETAPA

La toma del control en Endesa fue un proceso difícil para la compañía española. Finalmente, logró su objetivo a comienzos de 1999, pero se abocó a la reestructuración con el «Plan Génesis», que ha significado una racionalización significativa de la empresa, lo que de paso abre interrogantes sobre la mentada eficiencia de los dueños anteriores encabezados por Yuraszeck.

El 18 de octubre de 2000, Enersis —la sociedad controladora de Endesa— informó, a su vez, a la Superintendencia de Valores y Seguros que Endesa España había decidido fusionarse con el grupo español Iberdrola. Nace así, «con base en España, uno de los cinco primeros grupos eléctricos y multiservicios del mundo», indica el comunicado con los logotipos de Endesa y del grupo. Explica que el proyecto incluye, como elemento esencial «un proceso de desinversiones de activos eléctricos en España». Y que con los recursos que se obtengan «se acometerá un plan de expansión de activos eléctricos internacionales, telecomunicaciones, servicios y nuevas tecnologías, lo que asegurará a la nueva compañía una posición de liderazgo en el mercado mundial globalizado de los servicios»³³.

El directorio de Endesa en Chile, entretanto, lo preside el presidente de la Bolsa de Comercio de Santiago, Pablo Yrarrázaval Valdés. Entre sus integrantes estaba hasta el 30 de junio el ex gerente Jaime Bauzá Bauzá³⁴.

La compañía distribuidora de electricidad Chilectra, que pertenece a Enersis en un 72 por ciento, la preside el ex subsecretario de la Presidencia Jorge Rosembluth y el directorio está integrado por José Manuel Fernández Norniella, Enrique García Álvarez, Juan Ignacio Domínguez Arteaga, Pedro Buttazzoni Álvarez y Álvaro Quitralte Abello.

La matriz del holding, Enersis, la preside Alfredo Llorente Legaz, y el directorio está compuesto por Rafael Miranda Robredo, Hernán Somerville Sehn, Luis Rivera Novo, José María Fasser Anton, Ernesto Silva Bafalluy y Eugenio Tironi Barrios.

La sociedad Elesur S.A. es la principal accionista de Enersis, con un 31 por ciento del total de las acciones de la empresa; después viene la compañía de inversiones Chispa Uno

S.A., con un 27,4 por ciento; Citibank, con un 13 por ciento; y Endesa Internacional S.A., con casi un 10 por ciento.

CHILGENER, EL NEGOCIO DE BRUNO PHILIPPI

La empresa de generación eléctrica Chilgener nació de la división en filiales de la antigua empresa estatal Chilectra, junto a Chilmetro y Chilquinta, en julio de 1981. Hasta 1984, Chilgener era totalmente estatal y dependía de la Corfo y de la Chilectra matriz.

El hombre clave de la privatización y posterior desarrollo de Chilgener ha sido el ingeniero Bruno Philippi Irrarrábal, quien —desde su puesto de secretario ejecutivo de la Comisión Nacional de Energía hacia fines de los setenta— se adentró en el negocio eléctrico. Philippi, junto a Hernán Büchi, diseñó la privatización del sector.

Aunque sin acciones a su nombre, manejó la empresa desde la privatización como si fuera propia. Esa es en el fondo la razón que lo enfrentó al grupo Angelini que, a través de la empresa Copec, era el accionista mayoritario de la única de las grandes empresas eléctricas que quedaba en manos de chilenos.

El anuncio de una alianza estratégica con la empresa petrolera francesa TotalFinaElf, que Philippi venía negociando desde hacía varios meses, motivó el rechazo de la iniciativa por parte de los representantes de Copec y las ofertas de compra de acciones por parte de otras compañías internacionales. El acuerdo que alcanzaron al terminar el año 2000 la estadounidense AES con la petrolera francesa —la que dejó sin efecto la anunciada alianza estratégica con Gener a cambio de las filiales argentinas de AES que le traspasaría la

compañía eléctrica— derrotó por primera vez en su propio negocio a Philippi.

La controversia en torno al control de Gener llevó a Philippi a enfrentarse en los tribunales con el representante de AES, Naveed Ismail, «por injurias graves por escrito y con publicidad», en las que habría incurrido Ismail en una carta que envió a la Superintendencia de Valores y Seguros el 15 de noviembre de 2000. En el texto de la querrela, Philippi sostiene que Ismail dijo «que en mi calidad de presidente del directorio he puesto obstáculos para que AES pueda tomar el control de la propiedad de la empresa para no ceder la administración de la compañía. Dicho en términos simples, estas expresiones implican que, en conjunto con el directorio, pretendo afincarme en el cargo de presidente de Gener, situación que solo podría conseguir evitando la toma de control por parte de la sociedad anónima norteamericana».

Los hechos se precipitaron para Bruno Philippi, quien en la junta de accionistas de diciembre resultó derrotado cuando la mayoría optó por eliminar las trabas que le habían permitido mantener el control durante doce años, al votar favorablemente la posibilidad de que un grupo tuviera más del 30 por ciento de las acciones. Despejado el camino, vinieron las ofertas públicas de acciones (OPAS) y AES logró obtener el control casi absoluto de la generadora chilena.

El año 2001 selló la suerte de Philippi y Gener. El 3 de enero, los nuevos dueños del 97 por ciento del capital accionario eligieron al directorio. Naveed Ismail ocupó el cargo de su contrincante, mientras a Bruno Philippi sus amigos le rendían un homenaje que insistían en calificar de «celebración».

EL ROE DE LAS AFP

Gener ha sido un caso típico donde las AFP han desarrollado un papel fundamental. Aunque desde 1998 Copec, a través de Servicios de Combustibles Ltda., era el principal accionista con casi un 20 por ciento, Philippi se las arregló durante más de una década para manejar la empresa con el respaldo de los fondos de las AFP.

Hasta diciembre de 2000, el fondo de pensiones de la AFP Provida —el que más resistió la toma de control de la compañía estadounidense— tenía el 9 por ciento de las acciones de la empresa; el de Habitat tenía un 7 por ciento; y Cuprum, un 6,6 por ciento.

En Gener se inició la privatización en 1985 con la venta de acciones a los trabajadores. Como en todas las otras ex empresas estatales que se entregaron al sector privado, la realidad fue distinta a las metas que desde Corfo se anunciaban. A fines de 1986, el porcentaje privatizado de Chilgener se elevaba a 35,4 por ciento. Las AFP empezaron también desde el comienzo a participar en el control de la empresa, al adquirir el 74,3 por ciento durante 1986.

Al año siguiente, en 1987, Chilgener pasó a ser mayoritariamente privada, cuando Corfo vendió un 29,7 por ciento entre junio y septiembre. En enero de 1988 se transaron en la Bolsa de Comercio paquetes que alcanzaron el 34,5 por ciento y fueron adquiridos por dos grupos extranjeros: Continental Illinois Finance, de Continental Bank, e Inversiones Financieras SP Chile S.A., del Banco Security Pacific, las que tenían el 79,7 por ciento y el 19,92 por ciento, respectivamente, según los datos de diciembre de 1988.

Al momento de ser privatizada, la empresa tenía una generación neta de 1.398,2 GWh anuales. En 1990, la cantidad

de electricidad producida por Chilgener se elevaba a 4.016 GWh, según las estadísticas del Centro de Despacho Económico de Carga del Sistema Interconectado Central³⁵.

Considerando estas cifras, se puede advertir que la participación de Chilgener en la generación de energía aumentó en forma considerable: en 1985 representaba un 13,9 por ciento de la producción total de la electricidad que se generaba en el país. En 1990 su participación alcanzaba al 31 por ciento y la potencia de Chilgener llegaba a 596,57 megawatts, lo que la colocó en el segundo lugar en generación después de Endesa.

En enero de 1988 se completó el proceso de privatización. Los últimos paquetes en manos de la Corfo fueron vendidos a dos grupos transnacionales: Continental International Finance Corporation Ltda., que quedó con el 19,97 por ciento de las acciones, y el Security Pacific Bank, con el 19,92 por ciento, a través de su filial en Chile, Inversiones SP Chile Ltda., completaban la nómina de los diez accionistas principales las AFP y la sociedad de inversiones Sipsa, que tenía un 1,59 por ciento, de acuerdo a los datos de la FECU de septiembre de 1988.

Aunque el final no haya sido feliz para Bruno Philippi, la privatización de Chilgener le representó un gran negocio. Solo bastaría multiplicar las dietas que recibió por presidir el directorio de la compañía por los meses que completó como presidente del directorio para tener una idea de lo que ha ganado. Actualmente, de acuerdo a la última junta ordinaria, la dieta por director es de 120 unidades tributarias mensuales, y la del presidente, es decir de Bruno Philippi, era el doble. En pesos de hoy, eso suma 6.584.400, lo que significaría un ingreso anual solo por este concepto de 79 millones de pesos.

De acuerdo a la memoria anual de 1998, entre las principales empresas del grupo Gener³⁶ actualmente están:

- *Norgener*: filial que tiene una central termoeléctrica en Tocopilla con dos unidades construidas. Esta central mantiene un contrato de largo plazo con la mina La Escondida.
- *Energía Verde*: esta central tiene dos centrales de cogeneración en Constitución y Laja y una planta generadora de vapor en Nacimiento. Todas utilizan desechos forestales como combustible. Las dos primeras permiten abastecer de energía eléctrica y vapor a la Forestal Arauco y Forestal Copihue, así como a las empresas Fibranova, Andinos y Fibramold S.A. (estas tres del grupo Terranova). La planta de Nacimiento tiene contrato con la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones.
- *Sociedad Eléctrica de Santiago (ESSA)*: propietaria de la central Nueva Renca, de ciclo combinado a gas natural de Chile. Se encuentra en operación desde abril de 1998.
- *Empresa Eléctrica Guacolda*: tiene una central termoeléctrica a carbón ubicada en Huasco, en la III Región. Tiene un papel relevante en la seguridad eléctrica del Norte Chico. Gener tiene un 50 por ciento de sus acciones.

El directorio que salió el 3 de enero pasado había sido elegido el 17 de marzo de 1998 y junto a Bruno Philippi lo integraban Andrés Concha, Francisco Silva, Sergio de la Cuadra y Patricio Claro. A ellos se sumaban desde esa fecha Roberto Angelini y Juan Carlos Ayala, en representación de Copec, que controlaba un 20 por ciento de la empresa generadora, el que también fue vendido a AES.

Junto a Philippi y al directorio debió dejar también la empresa el gerente general, Juan Antonio Guzmán, ex ministro

de Educación de Pinochet y presidente de la Junta Directiva de la Universidad Andrés Bello hasta la primera semana de enero de 2001. Pero antes de dos semanas de haber dejado la gerencia de Gener, Guzmán fue nombrado rector de la Universidad Andrés Bello. Una vez más, como en los ochenta, cuando José Antonio Guzmán era ministro de Educación de Pinochet, la dupla Philippi-Guzmán aparece vinculada a Álvaro Saieh y Jorge Selume en otra de sus grandes inquietudes: la universidad.

CHILQUINTA, HURTADO Y EL LEGADO DE CRUZAT

El tercer grupo que se benefició ampliamente con la privatización del sector eléctrico en la década de los ochenta fue el constituido por el ingeniero Juan Hurtado Vicuña y su socio el ingeniero comercial y empresario Eduardo Fernández León. Con un estilo distinto al del controvertido y ostentoso José Yuraszeck y con menor perfil público que Bruno Philippi, a quien hasta hace poco el ambiente empresarial calificaba como «genial» en materias energéticas y de gestión, Hurtado y Fernández resultaron ser tanto o más eficientes en el arte de ganar dinero a partir de la privatización de una empresa eléctrica.

Tras un período de consolidación y desarrollo terminaron por vender Chilquinta en 1999, después de haber construido un grupo que fue conocido por el nombre de la distribuidora eléctrica, con menos ruido que el generado por los otros conglomerados y con amplios márgenes de utilidad.

Y desde luego, hasta ahora con mayor solidez que la de sus antiguos amigos del grupo Cruzat-Larraín en torno al que empezaron trabajando juntos antes de la hecatombe

económica que el desorbitado endeudamiento de los grandes conglomerados acarreo al país.

La Compañía Chilena de Distribución Eléctrica de la V Región, Chilquinta, nació en julio de 1981, hija de la antigua Chilectra y hermana de Chilmetro y Chilgener. Desde su creación dependía directamente de la Corfo y de Chilectra.

Ya en 1983, una pequeña proporción de las acciones (1,6 por ciento) estaba en poder de accionistas privados. En 1984, el control privado alcanzó a un 4,2 por ciento. Sin embargo, como en las demás empresas eléctricas, y, en general, en la mayoría de las ex empresas públicas, el verdadero proceso de privatización se inició en 1985.

Al completarse la privatización, como primer accionista figuraba la Sociedad de Desarrollo Inmobiliario Ltda., con el 13,54 por ciento. Luego, Sipsa, con el 12,51 por ciento. Después, la sociedad Las Bardenas S.A. y Cía. Ltda., con 8,22 por ciento, y la Sociedad de Proyectos Industriales Limitada, con el 6,28 por ciento. Más abajo, las diferentes AFP y otras sociedades inmobiliarias: Inmobiliaria Santa Juana S.A. y Sociedad Constructora e Inmobiliaria Las Condes S.A. Algunas de estas sociedades se vinculaban a Juan Hurtado Vicuña, gran amigo y compañero de universidad del ex ministro de Hacienda Hernán Büchi y a Eduardo Fernández León. También se informó en ese entonces que el grupo árabe Bin Mafouz compró un 8 por ciento que después vendió. Además, el Bankers Trust, representado en Chile por antiguos ejecutivos del grupo Cruzat-Larraín, era accionista importante de Sipsa.

Pero el socio estratégico de Juan Hurtado en Chilquinta es Eduardo Fernández León y su grupo —integrado fundamentalmente por sus hermanos—, con quien Hurtado está asociado en este y otros negocios desde comienzos de los ochenta.

Juan Hurtado y Eduardo Fernández León habían sido accionistas de Forestal S.A., la empresa matriz del que fue el poderoso grupo Cruzat-Larraín, con el que ambos estaban vinculados por razones de amistad, familia y negocios. Pero transfirieron sus acciones a tiempo, poco antes del desmoronamiento del principal grupo económico de Chile bajo dictadura en la década de los setenta y comienzos de los ochenta.

Cruzat y Larraín constituían el conglomerado económico más cercano al Gobierno de Pinochet y proyectaban la imagen de un sólido e invencible imperio que acumulaba empresas de los más diversos ámbitos de la actividad nacional, hasta que sobrevino la gran crisis como consecuencia del sobreendeudamiento en miles de millones de dólares. Fue entonces cuando el Estado tuvo que intervenir con cuantiosas sumas para salvar al sistema financiero chileno de la bancarrota general, cuando los accionistas minoritarios de las empresas de Cruzat-Larraín y de Javier Vial y los depositantes de fondos mutuos veían con estupor que sus ahorros se minimizaban, y cuando como consecuencia de todo eso el producto nacional cayó en forma dramática y el desempleo superó la tasa del 20 por ciento.

Tanto Cruzat y Larraín, cada uno con lo suyo, tuvieron una segunda oportunidad y volvieron a levantar cabeza y prosperar con diferente suerte, por lo que se ha visto en los últimos años. Actualmente, Fernando Larraín es uno de los dueños de la empresa CIC, a la que hace unos meses entró como socio el ex presidente de Endesa José Yuraszeck Troncoso, mientras que Manuel Cruzat ha debido vender las principales empresas con que se había quedado. Y justamente Juan Hurtado ha sido el comprador de lo más valioso que mantenía: la actividad de seguros y la Isapre Cruz Blanca.

EL ORO Y LA BANCARROTA

Juan Hurtado Vicuña es cuñado de Fernando Larraín Peña, quien junto a Javier Vial Castillo y a Ricardo Claro Valdés integraron en los años sesenta el grupo económico conocido como «Los Pirañas».

Cuando Larraín Peña se fue a España en tiempos de la Unidad Popular, su cuñado Manuel Cruzat quedó a cargo de sus bienes en Chile: las compañías del sector financiero del antiguo grupo BHC como Cooperativa Vitalicia, Fondos Mutuos Cooperativa Vitalicia, Seguros La Industrial y La Transandina, Promotora Progresá, Inversiones Atom, además de las mineras Lo Prado y Pudahuel, del 18 por ciento de la empresa Copec y del 10 por ciento de la Compañía Refinería de Azúcar de Viña del Mar (CRAV).

Después del golpe militar, en 1974 se consolidó formalmente la sociedad Cruzat-Larraín como núcleo del que sería el más poderoso grupo económico chileno. Cada uno de los socios-cuñados se adjudicó un 46 por ciento del conglomerado que integraron, además, Juan Braun Lyon, con un 5 por ciento, y Sergio Cardoné Solari, con un 3 por ciento.

En los primeros tiempos de la dictadura de Pinochet, el grupo Cruzat-Larraín alcanzó su época de oro. Los contactos y la sintonía con el régimen, las primeras privatizaciones, la audacia y el acceso al crédito internacional del grupo Cruzat-Larraín fueron claves para el vertiginoso crecimiento. A fines de la década de los setenta, el conglomerado se convirtió en el mayor imperio económico de Chile. Llegó a controlar más de noventa empresas y a tener intereses en más de un centenar.

Su espectacular expansión cubría prácticamente todas las actividades productivas y financieras del país. Las principales

empresas caían bajo su control como en un gran juego de Metrópoli. Los grupos tradicionales perdían terreno, mientras que solo el forjado por Javier Vial, antiguo socio de Cruzat y Larraín, les hacía competencia. Pero los entendidos consideraban a Cruzat-Larraín más sólido e influyente tanto en lo económico como en lo político.

Una de las características del poderoso conglomerado fue su estrecho contacto con el poder político de entonces. Un signo de esa afinidad fue la incorporación de conspicuos hombres del Gobierno en los directorios de sus empresas. Personajes decisivos en la implantación del modelo económico neoliberal fueron presidentes o directores de sus compañías; fue el caso del ex ministro de Economía Pablo Baraona, quien presidió Copec. El ex ministro de Hacienda Sergio de Castro fue director de CRAV. El ex ministro secretario general de Gobierno, de Agricultura y del Trabajo Alfonso Márquez de la Plata fue el primer presidente del Banco de Santiago, creado por el grupo, y dejó el cargo para ser ministro del Trabajo; luego volvió a los directorios de la AFP Provida y de la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU). El ex ministro del Trabajo y Minería José Piñera Echenique fue jefe de estudios de la Colocadora Nacional de Valores. Y el ex ministro de Hacienda Jorge Cauas, quien fue presidente del Banco de Santiago y de la AFP Provida hasta el momento del derrumbe y hasta los últimos años, se mantuvo junto a Cruzat a la cabeza de Cruz Blanca.

El 13 de enero de 1983 se produjo en Chile el terremoto financiero más impactante de las últimas décadas del siglo xx. Y los dorados imperios se derrumbaron como castillos de naipes. Aunque Cruzat y Larraín tuvieron distinta suerte, el grupo se desarticuló. O al menos así lo parecía en ese ardiente verano de 1983.

Las negociaciones que lograron bajo el Gobierno del general Pinochet, el paso del tiempo, la constancia y sus no perdidos contactos, contribuyeron —seguramente— a que Cruzat y Larraín volvieran a reaparecer en gloria y majestad diez años después del gran terremoto. Algo que muy pocos hubieran imaginado en el momento de la hecatombe.

Después vinieron las intervenciones, la creación «del área rara», las divisiones, los traspasos, las liquidaciones, como parte de una gran operación de salvataje que todavía deja huellas en la economía chilena, malos recuerdos en quienes tenían uso de razón económica por aquel entonces y deudas que fueron absorbidas por el Estado a través del Banco Central, en aquella época dependiente del Gobierno. Son las que dieron origen a lo que hasta hoy se conoce como «deuda subordinada» y que —en palabras simples— consistió en un gigantesco subsidio que otorgó el Estado de Chile a los bancos para que no quebraran.

Entretanto, Cruzat y Larraín tuvieron su segunda oportunidad, mientras que el camino resultó más difícil para los directivos del otro gran imperio, el de Javier Vial Castillo, que afrontaron juicios y cárcel después de la gran crisis. La diferencia confirma la mayor proximidad al Gobierno de Pinochet de parte de Cruzat y Larraín, mientras que Javier Vial, quien fue objeto de amenazantes palabras del dictador, debió pasar un período sin libertad. Similar suerte corrió el ex ministro de Hacienda Rolf Lüders, que había sido el «brazo derecho» de Vial.

NUEVOS NEGOCIOS DE CRUZAT

A fines de la década de los ochenta, ya se advertía que Manuel Cruzat y Fernando Larraín estaban saliendo adelante

con las empresas que permanecían en sus manos. Después de la crisis de 1983, los dos cuñados recuperaron una parte del grupo. Según la revista *Qué Pasa?*, obtuvieron el 8 por ciento de lo que habían tenido, cuando en 1986 la Comisión Progresá les entregó el conjunto de empresas que quedaron en la llamada «Área dos» del conglomerado.

Las más importantes eran la Isapre Cruz Blanca, la Viña Santa Carolina, Pinturas Tricolor, Watt's, Loncoleche, Forestal Valparaíso y Mineras Pudahuel y Cascada. Una «canasta» empresarial nada despreciable, y pese a que tuvieron que someterse a convenios para afrontar las deudas, el grupo pronto empezó a resurgir.

En el invierno de 1992, Cruzat y Larraín decidieron su mutua independencia, y pusieron fin a la sociedad de diecisiete años y a un cuarto de siglo de trabajo conjunto.

En la repartición, Manuel Cruzat optó fundamentalmente por los negocios previsionales, financieros y seguros. Y comenzó una agresiva diversificación que abarcó la gestión inmobiliaria, el turismo y el transporte. Cruzat mantuvo la Isapre Cruz Blanca, las sociedades de inversión Cruz Blanca S.A. y Forestal Valparaíso. En algunas empresas siguió en sociedad con Fernando Larraín. Así cada uno quedó con un 46 por ciento de la Industria de Pinturas Tricolor, un 46 por ciento de la minera Pudahuel y otro tanto en la sociedad minera La Cascada.

Fernando Larraín Peña, por su parte, se quedó con Watts, Loncoleche, Lechesur y Bodegas y Viñas, y Viñedos Santa Carolina, Viña Ochagavía, Viña Casablanca, además de las empresas que comparte con su cuñado Manuel Cruzat. Después tomó el control de la industria CIC, cuyo directorio, entre otros, preside. Actualmente, Fernando Larraín es uno de los dueños de CIC, donde es socio con José Yuraszeck

Troncoso, mientras que Manuel Cruzat ha debido vender las principales empresas con que se había quedado.

Después de la gran crisis de los ochenta acompañaron a Manuel Cruzat sus antiguos lugartenientes Juan Braun Lyon, Juan José Mac-Auliffe y el ex ministro de Hacienda Jorge Cauas Lama. Reforzó también el acento familiar de sus negocios. Detrás del velo de las sociedades «de paper» apareció su mujer, María Delia Valdés Correa, y uno de hermanos, Ricardo Cruzat Infante. Ambos como socios suyos en algunas de las sociedades matrices del conglomerado.

En el grupo CB —como él lo denominó— empezaron a trabajar los hijos y los yernos de Manuel Cruzat Infante, todos en puestos de importancia. Brazo derecho de Cruzat ha sido su cuñado Fabio Valdés Correa, ingeniero comercial, casado, ocho hijos, especializado en el rubro seguros. En 1973 se integró al grupo Cruzat-Larraín y muy luego ascendió a gerente general del Consorcio Nacional de Seguros. A partir de 1986 fue nombrado gerente general de la Isapre Cruz Blanca, creada en 1981 por el mismo grupo, y se concentró en el área de seguros y pensiones del conglomerado.

Pero nuevamente surgieron los problemas de exceso de endeudamiento y Cruzat se vio obligado a vender para no caer abruptamente en insolvencia por segunda vez. En enero de 1996 tuvo que poner el pie en el freno. Y a fines de ese año, justamente Juan Hurtado, quien en los ochenta había sido accionista de Forestal, fue el comprador de lo más valioso que le quedaba en su segunda incursión como grupo financiero: la actividad de seguros y la Isapre Cruz Blanca.

La adquisición del 57 por ciento de Cruz Blanca Previsión y Seguros en diciembre de 1997 —por una cantidad que se estimó en 200 millones de dólares— fue el hito que instaló a Hurtado en las grandes lides de los grupos económicos

criollos. Aunque no faltó quien pensara que se trataba de una operación de «camuflaje» empresarial y que Hurtado no sería más que un operador del propio Cruzat, el tiempo parece ir demostrando que Juan Hurtado tiene vida propia como líder de un nuevo grupo económico.

«Juan Hurtado ha desarrollado de a poco su espíritu empresarial. Lentamente ha ido construyendo un grupo de inversiones de altas rentabilidades en diversos sectores económicos que tuvo su coronación con la adquisición de Cruz Blanca Previsión y Seguros», escribía la revista *Qué Pasa*. La misma publicación calificaba el hecho de «simbólico si se toma en cuenta la gran admiración que tuvo [Hurtado] por el empresario Manuel Cruzat»³⁸.

En todo caso, llama la atención la simbiosis que se advierte entre quienes hoy trabajan con Juan Hurtado y con su socio Eduardo Fernández León con los que fueron integrantes del grupo Cruzat en sus diferentes encarnaciones.

A tanto llega esta relación que junto con la transferencia de Cruz Blanca Previsión y Seguros se trasladaron a trabajar con Hurtado dos personajes íntimamente ligados a Cruzat: su cuñado Fabio Valdés Correa, quien hasta la crisis de los ochenta fue gerente general del Consorcio Nacional de Seguros y lo siguió después como gerente de Cruz Blanca, y el yerno Marcelo Vial Cox.

Fabio Valdés fue uno de los que ayudó a Manuel Cruzat en la renegociación de la deuda con los bancos³⁹. Actualmente es el gerente general del Consorcio Financiero y en enero de 2001 fue elegido presidente de Icare (Instituto de Chileno de Administración Racional de Empresas), que es considerado un centro neurálgico del empresariado chileno.

Muchos de los antiguos ejecutivos de Cruzat trabajaron también en el Bankers Trust, que ha estado vinculado en

diferentes operaciones con el grupo Cruzat y con Hurtado y Fernández León, después de la crisis de los ochenta.

Así, por ejemplo, después de la repartición de las empresas de Cruzat, el Bankers Trust se quedó con la mayoría accionaria en el Consorcio Nacional de Seguros, y posteriormente, en 1999, le vendió a Juan Hurtado y Eduardo Fernández. El mismo Bankers Trust fue el que adjudicó a Juan Hurtado Cruz Blanca Previsión y Seguros en diciembre de 1997. Y dos de los principales ejecutivos del Bankers Trust, Juan Bilbao y Patricio Parodi, son hoy socios del Consorcio Financiero.

FAMILIA Y OPUS DEI

Eduardo Fernández León (sesenta y un años, ingeniero comercial), el socio estratégico de Hurtado, ha sido gran amigo de Manuel Cruzat desde tiempos de colegio en el San Ignacio y después en ingeniería comercial en la Universidad Católica. Hurtado, por su parte, es cuñado de Carlos Larraín Peña, hermano de Fernando Larraín.

Las relaciones de familia se proyectan también en los hombres de confianza de la alianza Hurtado-Fernández, en la que destacan otros antiguos ejecutivos del conglomerado Cruzat-Larraín. Juan José Mac-Auliffe Granello, quien partió en el grupo Cruzat-Larraín como jefe del Departamento de Estudios de la sociedad matriz Forestal S.A., llegó a ser uno de los lugartenientes de Manuel Cruzat y Fernando Larraín en tiempos de auge de ese imperio económico al comenzar los ochenta. Entre otros cargos era director de la Compañía Cervecerías Unidas (CCU), de la Pesquera Coloso y de Industrias Coia. Tras la hecatombe financiera del imperio

Cruzat-Larraín, siguió trabajando con su cuñado Eduardo Fernández León —casado con Valerie Mac-Auliffe—, de quien es hombre de total confianza.

Otro de los directivos clave de Fernández León es el ingeniero comercial y máster en Chicago Gonzalo Ibáñez Langlois, actual presidente de la fusión de las Isapres Banmédica con Vida Tres, quien también fue integrante del grupo Cruzat-Larraín, en el que se desempeñó como gerente general de la Compañía de Cervecerías Unidas, cuando la compañía cervecera formaba parte de ese conglomerado. Hasta 1999, Gonzalo Ibáñez había sido el presidente de Chilquinta e integra el directorio de Entel desde que esa compañía tomó el control de la empresa de telecomunicaciones.

En 1987, cuando se completó la privatización de Chilquinta quedó como presidente del directorio Gonzalo Ibáñez Langlois; Juan Hurtado Vicuña y Juan José Mac-Auliffe Granello asumieron como directores. Los mismos nombres se repiten en el directorio de Entel, que hasta diciembre de 2000 lo presidía Juan Hurtado. Juan José Mac-Auliffe es también el presidente de Aguas Décima, la empresa de agua potable de la X Región, controlada por el mismo grupo.

Además de las relaciones familiares, hay otro lazo que vincula a los integrantes de este grupo entre sí y con el grupo Cruzat-Larraín: la común pertenencia al Opus Dei.

En casi medio siglo de existencia en el país, el Opus Dei ha desplegado su accionar en Chile en diferentes ámbitos de la vida nacional con el objetivo de formar hombres y mujeres de acuerdo a sus principios y contribuir a la consolidación de una sociedad sustentada en sus valores. «Vivir la fe en el mundo» es una de las premisas principales del movimiento considerado frecuentemente «una iglesia dentro de otra» por católicos que difieren de sus planteamientos.

Entre los grandes empresarios chilenos próximos a «la Obra» destacan los ex socios y cuñados de Manuel Cruzat Larraín y Fernando Larraín Peña y el empresario Eduardo Fernández León («El Negro»), vicepresidente de la Asociación de Amigos de la Universidad de los Andes, la universidad de ese movimiento religioso.

Asimismo, Gonzalo Ibáñez Langlois, actual presidente de Banmédica y director de Entel, es activo miembro del Opus Dei y hermano de José Miguel Ibáñez Langlois, escritor, crítico literario y poeta —conocido por su seudónimo «Ignacio Valente»—, uno de los más connotados sacerdotes del Opus Dei.

LOS BÜCHI EN CHILQUINTA

Una vertiente distinta presente en el grupo Hurtado-Fernández León es la constituida por los hermanos Büchi Buc, hombres de confianza de Juan Hurtado en sus diferentes negocios. Juan Hurtado y Hernán Büchi fueron compañeros en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile, donde ambos estudiaron ingeniería civil de minas. Después de un posgrado en Administración en Harvard, Hurtado se integró al equipo económico como asesor de Sergio de Castro y una de sus primeras tareas fue hacer un estudio sobre las empresas públicas. En otra dimensión, un gesto suyo tendría mucha repercusión en la historia reciente: fue él quien en 1975 presentó a Hernán Büchi y Sergio de Castro y a los demás economistas que trabajaban bajo la conducción del «maestro».

Como asesor de Sergio de Castro primero y después del propio Büchi, Hurtado participó activamente en la privatización de las empresas públicas.

Aunque no tuvo cargos de figuración pública, por esos años integró, a nombre del Estado, diversos directorios. En particular estuvo en los de las empresas del sector eléctrico, con lo que después se benefició personalmente, desde fines de los setenta. En Endesa, por ejemplo, participó hasta 1982 y en Chilectra fue director desde 1977 hasta 1981. En 1982 y 1983 fue el primer presidente de Chilmetro. Asimismo, incursionó en los directorios de otras ex empresas estatales, como Soquimich en 1979 —donde cultivó amistad con el ex yerno de Pinochet, Julio Ponce Lerou— a la que volvería en 1992 en la era privatizada.

La llegada de su gran amigo Hernán Büchi al Ministerio de Hacienda en febrero de 1985 marca el relanzamiento de la privatización de empresas por parte del Gobierno militar. En ese momento, Juan Hurtado estaba en privilegiadas condiciones para acceder a una parte de la repartición de activos. La empresa elegida fue Chilquinta, la distribuidora eléctrica de la V. Región, y el socio con que obtendría el control es Eduardo Fernández León.

Chilquinta fue la primera de las empresas de distribución eléctrica en caer totalmente en manos privadas, en 1987. Y su nombre está íntimamente ligado a la familia del ex ministro de Hacienda Hernán Büchi, tanto que *El Mercurio* llegó a decir en un titular «Büchi Buc: la marca que registró Chilquinta», aludiendo a la participación en la empresa de los hermanos Richard, Marcos y Antonio Büchi Buc⁴⁰.

Aunque tenía menor valor que otras ex empresas del Estado, se calcula que el subsidio implícito en la venta del 84 por ciento de sus acciones traspasadas entre 1985 y 1987 a favor de los nuevos accionistas alcanzó a 51,4 por ciento, de acuerdo a un estudio efectuado en 1998⁴¹. Desde 1987, Juan Hurtado formó parte del directorio de la privatizada Chilquinta y a partir de 1995 y hasta 1999 fue vicepresidente.

La activa participación de los hermanos del ex ministro de Hacienda Hernán Büchi es otra de las características especiales de Chilquinta. Tras un período como asesor de Hacienda del Gobierno de Pinochet—1985 y 1986—, Richard Büchi ingresó a Chilquinta al recién creado cargo de gerente de desarrollo. Quien promovió su nombramiento fue Juan Hurtado. Richard Büchi antes había sido gerente de la mina de cobre Tambillos, a la que también había llegado a través de Juan Hurtado.

En 1989, Richard Büchi ascendió a gerente general de Chilquinta. Mientras estaba en ese cargo, Chilquinta adquirió—junto con Chilgener—la Central Puerto—en Argentina— y el 20 por ciento de las acciones de Entel.

Cuando Hurtado adquirió—a nombre de Chilquinta—un paquete accionario correspondiente al 15 por ciento de Entel y fue elegido presidente de la ex Empresa Nacional de Telecomunicaciones, trasladó a Richard Büchi a la gerencia general de esa compañía y colocó en Chilquinta en su lugar a Marcos, el tercero de los hermanos Büchi. Ingeniero como los otros dos mayores, Marcos había sido gerente de Aguas Quinta, la empresa de agua potable de la V Región que fue propiedad del grupo.

Tras un proceso de desarrollo fuerte en los últimos años, Chilquinta alcanzó el control de la Central Puerto en Argentina y era hasta diciembre de 2000 dueña del 20 por ciento de Entel.

Entretanto, Juan Hurtado, tras adquirir en 1997 Cruz Blanca Previsión y Seguros a Manuel Cruzat, rebautizó ese holding con el nombre de Previsión y Seguros (P&S) y nombró presidente de la compañía a su amigo Hernán Büchi. Con posterioridad, con las ganancias obtenidas de la venta de Chilquinta Energía, las sociedades P&S, de Hurtado, y

Banvida, de Fernández León, compraron al Bankers Trust el Consorcio Nacional de Seguros de Vida.

A la vez crearon el Consorcio Financiero—del que actualmente es parte el Consorcio Nacional—. Al Consorcio Financiero incorporaron después en calidad de socios—con un 4,6 por ciento cada uno—a Juan Bilbao y Patricio Parodi, que tenían la experiencia del Bankers, y designaron a Marcos Büchi Buc como gerente general del Consorcio Nacional de Seguros Generales, del Consorcio Nacional de Seguros de Vida y de Vitalis.

En 1999, el grupo decidió vender la privatizada Chilquinta—a esa altura denominada Chilquinta Energía—al consorcio estadounidense Sempra-PSEG. La operación les representó una ganancia de 255 millones de dólares. Eso les permitió pagar al Bankers Trust el Consorcio Nacional de Seguros,

EL CONTROL DE ENTEL

La Empresa Nacional de Telecomunicaciones, Entel Chile, fue creada por la Corfo bajo el Gobierno de Eduardo Frei Montalva, con el esfuerzo y el entusiasmo de los chilenos. El proyecto lo iniciaron a comienzos de la década de los sesenta ingenieros de Endesa y el impulso definitivo para su creación se dio con el Campeonato Mundial de Fútbol de 1962.

Entel fue considerada desde sus comienzos una empresa estratégica y, como otras empresas públicas, fue explícitamente señalada por el Gobierno militar entre las que «nunca serían privatizadas». Incluso se advirtió hasta fines de la década de los ochenta una marcada presencia militar en sus directorios, por la importancia que los uniformados daban a las telecomunicaciones. No obstante, la perseverancia del equipo

económico del Gobierno del general (R.) Augusto Pinochet, pudo más, y al finalizar el régimen la empresa estaba mayoritariamente en manos privadas.

Entre 1985 y 1989, la Corfo vendió un 62 por ciento de sus acciones, a un precio de 4.317.000 UF. De acuerdo a un estudio efectuado posteriormente, considerando el valor estimado, la venta habría implicado un subsidio implícito de 112 por ciento para quienes se quedaron con la empresa.

Uno de los principales accionistas de Entel llegó a ser el Ejército de Chile a través del 10 por ciento de acciones que quedó originalmente en manos de Famae. Por su parte, el grupo Telefónica de España, que había adquirido un 20 por ciento en compañía del Banco Santander, debió vender obligadamente cuando adquirió la Compañía de Teléfonos (CTC). Después de eso avanzó en el control el grupo de Juan Hurtado y Eduardo Fernández y la internacional Stet, del grupo italiano Telecom, que estaban asociados en el control de Chilquinta.

Hasta diciembre de 2000, Entel era una de las empresas clave del grupo que encabezan Juan Hurtado Vicuña y Eduardo Fernández León, ya que Chilquinta era desde mediados de los noventa el principal accionista de la compañía de telecomunicaciones—donde llegó a tener más del 25 por ciento de las acciones— y controlaba su administración en pacto con la italiana Telecom, a la que finalmente vendió en diciembre de 2001 su paquete accionario.

CAUAS Y HURTADO

Uno de los principales autores del modelo económico neoliberal era el presidente de Entel a fines de la década de los ochenta: el ex ministro de Hacienda Jorge Cauas Lama.

Cauas, quien tras su gestión como ministro de Hacienda se vinculó al grupo Cruzat-Larraín, fue el primer civil que ocupó en dieciséis años el cargo de presidente de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones⁴². Hasta ese momento, durante quince años, los presidentes de esta empresa habían sido altos oficiales de las Fuerzas Armadas, y la mayoría de ellos generales de Ejército en servicio activo. El último militar a cargo de Entel fue el ex vicecomandante en jefe del Ejército, mayor general (ahora R.) Jorge Lúcar, quien presidió Entel desde 1986 a 1988.

El primer gerente de Entel privatizada fue el coronel de Ejército Iván van de Wyngard, ingeniero de la rama de telecomunicaciones, quien antes había ocupado similar cargo en la Compañía de Teléfonos de Chile. Van de Wyngard fue uno de aquellos funcionarios públicos que se privatizó con su empresa durante el régimen militar.

Ingeniero politécnico militar e ingeniero nuclear de la Junta de Energía Nuclear de España, ocupó diversos cargos en la Comisión Chilena de Energía Nuclear antes de ser designado subgerente de la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC) en 1981. En 1982 fue nombrado gerente general, hasta 1986. En esa fecha se produjo un «enroque» con el entonces coronel Gerson Echavarría, gerente de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel), y Van de Wyngard pasó a la gerencia general de Entel. Pese a que a fines de 1989, Entel estaba prácticamente en manos privadas, el coronel Van de Wyngard seguía en la gerencia general, tras haberse privatizado con su empresa.

Similar situación ocurrió con Echavarría en el caso de la Compañía de Teléfonos, donde también quedaba, a esa fecha, un porcentaje minoritario de acciones en poder de la Corfo. Gerson Echavarría pertenecía a la rama de telecomunicaciones

y se tituló de ingeniero con mención en electrónica en la Academia Politécnica Militar. También estuvo en España —entre 1971 y 1973— siguiendo un posgrado en Ingeniería Nuclear. De regreso, en 1974 fue nombrado subdirector técnico de la Comisión Chilena de Energía Nuclear y fue miembro del Comité Asesor Presidencial (COAP) entre 1975 y 1978.

Posteriormente participó en las políticas de las empresas Corfo, particularmente en el sector de telecomunicaciones, fue director de Endesa en 1978 y 1979 y de la Compañía de Teléfonos (CTC) entre 1978 y 1980, cuando presidía la CTC el yerno del general Pinochet, Julio Ponce Lerou. Desde 1980 hasta 1982 fue subsecretario de Telecomunicaciones. En 1982 fue designado gerente general de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) y estuvo en ese cargo hasta 1986, cuando se produjo el «enroque» con el coronel Iván van de Wyngard, quien pasó de la CTC a Entel.

Echavarría podría considerarse un auténtico «Chicago boy-militar». Fue el primer militar enviado a estudiar a la Universidad de Chicago, cuando en 1976 participó en esa universidad, cuna del modelo ultraliberal, en un curso de evaluación de proyectos. Después, se fue configurando como un ejecutivo de empresa estatal, que —cumplida la etapa de privatización— aparentemente se privatizó con su empresa.

El coronel Echavarría se acogió a retiro en 1988, pero se mantuvo como gerente general de la Compañía de Teléfonos, que a esa altura estaba mayoritariamente bajo el control del grupo australiano Bond. En ese sentido, fue similar lo sucedido con su colega, el coronel Iván van de Wyngard en Entel, quien también permaneció por varios años como gerente.

El sucesor de Cauas en la presidencia de Entel fue Juan Hurtado Vicuña, quien tuvo un papel protagónico en la campaña presidencial de Büchi como encargado de finanzas.

El proceso de privatización de Entel se desarrolló entre 1987 y 1990. Ya en diciembre de 1988 solo un 37,7 por ciento estaba en manos de la Corfo. En segundo lugar de los accionistas figuraba Inversiones Longovilo Ltda., con 12,5 por ciento de las acciones. En junio de 1989, según los datos de la Superintendencia de Valores y Seguros, quedaba aún en poder de la Corfo un 24 por ciento de las acciones. El segundo lugar lo ocupaba Inversiones Longovilo Ltda., con un 12,5 por ciento. Después, Inversiones en Telecomunicaciones y Otras, con un 12 por ciento. Luego, el Comando de Apoyo Administrativo del Ejército (CAAE), con un 10 por ciento⁴³. La mayor parte del resto de las acciones quedó bajo control de los fondos de pensiones de las AFP.

Al 30 de septiembre de 1989, el principal accionista de Entel era Inversiones Longovilo Ltda., controlada por Hurtado y su familia, que mantenía el 72,5 por ciento. Luego estaba Inversiones Telecomunicaciones y Otras, con 12 por ciento, y el Comando de Apoyo Administrativo del Ejército —son las acciones de Famae—, con 10 por ciento. Después venían Inversiones Hispano Chilena S.A., con otro 10 por ciento, e Invercom Primera S.A., con otro tanto. Posteriormente, estaban las AFP, encabezadas por Provida. A esa fecha restaba un 1,9 por ciento de las acciones en manos de la Corfo.

Desde ese tiempo, Entel quería operar en telefonía local y no solo limitarse al negocio de larga distancia. Según confirmó el gerente Iván van de Wyngard a *Estrategia*, Entel Chile ya en esa fecha estaba tramitando en la Subsecretaría de Telecomunicaciones una concesión de telefonía local para operar en Santiago⁴⁴. La solicitud la traspasaría después a Global Telecomunicaciones S.A., una de sus nuevas filiales. Además de esa filial, en esa época surgieron las filiales Satel Telecomunicaciones S.A. (90 por ciento),

Teleinform S.A. (98,9 por ciento) y Telecom-Chile S.A. (33 por ciento).

A comienzos los noventa se empezó a diseñar el nuevo marco de las telecomunicaciones, que culminó con la puesta en marcha del sistema de multiportadores —multicarrier— para introducir la competencia en el mercado de larga distancia, tanto nacional como internacional. Al mismo tiempo se dio posibilidad a diversas compañías, partiendo por Entel, para operar en la telefonía local y en la telefonía celular. Después de entrar en vigencia la nueva legislación, los inversionistas españoles se concentraron en la CTC y vendieron sus acciones en Entel. Un 20 por ciento de esta compañía fue adquirido, en cambio, por la compañía holandesa Stet International N.V., y un 12,47 por ciento por Samsung Chile Holding Ltda., que formó un pacto para el control con Chilquinta.

Hasta diciembre de 2000, el pacto controlador tenía un 40 por ciento repartido en paquetes accionarios de igual tamaño y el presidente de la empresa continuaba siendo Juan Hurtado Vicuña. En el directorio hay dos representantes de compañías extranjeras y aparece también el general de Ejército (R) y ex presidente del Banco Central Enrique Seguel-Morel.

Gerente general es el hermano de Hernán Büchi, Richard Büchi Buc, quien antes había desempeñado el mismo cargo en la también privatizada Chilquinta, controlada por el mismo grupo.

El grupo Chilquinta, entretanto, seguía manteniendo el nombre de la empresa eléctrica privatizada, pero a mediados de 1999 vendió la empresa original, la que desde 1995 se llamaba Chilquinta Energía.

Hasta 1999 su gerente general fue Marcos Büchi Buc, quien quedó en ese puesto desde que lo dejara su hermano

Richard para asumir la gerencia general de Entel. Pero tras la venta de Chilquinta Energía y la adquisición del Consorcio Nacional de Seguros, Juan Hurtado llevó a Marcos Büchi al negocio de los seguros. Lo nombró gerente general del Consorcio y de la compañía Vitalis. A mediados de 2000, Marcos Büchi, instalado ya en esa actividad, fue elegido presidente de la Asociación de Aseguradores.

El mapa de los Büchi en Chilquinta se completa con Antonio, el menor de los hermanos, ingeniero comercial y máster en Chicago, quien en 1998 asumió como gerente general de Central Puerto, donde antes de hacer su posgrado había partido como subgerente de planificación y después había sido gerente de finanzas.

Además de la energía eléctrica y de la participación en las telecomunicaciones, Chilquinta incursionó en el negocio sanitario: es dueño de Aguas Décima, en la X Región, y gracias a una concesión de Esvial desarrolló la compañía Aguas Quinta, en la Región de Valparaíso.

En abril de 1999, Chilquinta vendió el 90 por ciento de Enerquinta a las compañías norteamericanas Sempra Energy y PSEQ Global.

CONSORCIOS Y SEGUROS

Pese a haberse desprendido de Chilquinta Energía —como se denominó a la distribuidora eléctrica—, el grupo controlador, constituido por Juan Hurtado y Eduardo Fernández León, siguió siendo identificado por el nombre de la distribuidora «Chilquinta» y durante 1999 avanzó decididamente en el campo de los seguros y la actividad financiera. En el segundo semestre de 1999 conformaron el Consorcio

Financiero, integrado por Previsión y Seguros (P&S), por parte de Hurtado, y Banvida, por el lado de los Fernández León y José Antonio Garcés Silva. A través del Consorcio Financiero entraron al pacto controlador del Banco de Chile junto con Carlos Alberto Délano y Carlos Eugenio Lavín, del grupo Penta.

En el 2000 la alianza Chilquinta, prácticamente ajena ya al negocio eléctrico chileno, consolidó posiciones en los seguros y las finanzas, mientras que Fernández León estrechó sus relaciones con los Penta al fusionar a las Isapres Bannédica y Vida Tres, constituyéndose en la más potente institución de salud privada. Y al terminar el año, poco antes de que entrara en vigencia la Ley de Oferta Pública de Acciones (OPA), realizaron dos nuevas transferencias: la venta de su parte en Entel a la corporación italiana Telecom, y las acciones del Banco de Chile al grupo de Andrónico Luksic.

A fines de 2000, el grupo Chilquinta vendió el 25,6 por ciento de Entel a sus socios de Telecom, con quienes controlaban la empresa en asociación estratégica desde mediados de los noventa. La operación les significó a Hurtado y Fernández 460 millones de dólares de ganancia líquida. A eso se suman las utilidades obtenidas por la venta de acciones del Banco de Chile al grupo Luksic.

En resumen, más de 500 millones de dólares disponibles para seguir haciendo negocios y obteniendo ganancias en otros campos. Como en el caso de otros grupos, Hurtado y Fernández León se han caracterizado por mantener las empresas en su poder solo por tiempos determinados. Lo suficiente para hacer grandes utilidades. La eventual privatización de algunas empresas que permanecen en manos del Estado podría estar en la mira para ser otro ámbito de inversión rentable.

3

SILVA, LAVÍN Y LA ENAP

Aunque parezca digno de una pieza de teatro surrealista más que parte de la realidad del Chile de los últimos veinticinco años, es posible encontrar al núcleo duro de la UDI, el partido opositor que hoy trata de juzgar a moros y cristianos por la gestión de las empresas del Estado, en el centro mismo de una de las empresas que ha estado en el primer plano de la polémica: la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP).

La mirada privatizadora sobre ENAP, creada por el Estado de Chile, no es una novedad surgida a raíz de las succulentas indemnizaciones reveladas en el último tiempo.

La historia se remonta a más de veinte años atrás, cuando no había prensa que pudiera conocer siquiera lo que ocurría, ni Congreso que siguiera los pasos de los ejecutivos de las empresas del Estado. Y tiene como protagonistas nada menos que a importantísimos personajes de hoy, todos integrantes de lo que se ha denominado el grupo Penta; es decir, uno de los núcleos duros del poder político, económico y comunicacional de la UDI y su ex candidato presidencial, ahora alcalde de Santiago, Joaquín Lavín Infante.

El 27 de diciembre de 1979 asumió como gerente general de ENAP el economista Ernesto Silva Bafalluy, uno de los lugartenientes del entonces subdirector de Odeplan e ideólogo del modelo económico neoliberal, Miguel Kast, y

que en las recientes campañas ha sido conocido como el gran estrategia de Joaquín Lavín.

En ese momento era ministro de Hacienda Sergio de Castro y presidía la Empresa Nacional del Petróleo el entonces ministro de Minería José Piñera Echenique. Unos meses antes, en junio de 1979, había ingresado al directorio el yerno del general Pinochet, Julio Ponce Lerou, quien era gerente de empresas de Corfo. A su vez, Piñera fue sucedido por el ex ministro Hernán Felipe Errázuriz Correa.

SILVA BAFALLUY EN ENAP

Bajo la gerencia general de Ernesto Silva Bafalluy, en 1981 se formó el holding ENAP y se diseñó la división en filiales. Esta fórmula era implementada en la misma época por el equipo económico del Gobierno militar en otras empresas del Estado como primer paso hacia la privatización. Pero la ENAP, al igual que Codelco, había quedado sujeta a un régimen especial en la Constitución de 1980, ya que en sectores militares no era vista con buenos ojos su privatización por razones estratégicas.

Nacieron así dentro del complejo encabezado por la Empresa Nacional de Petróleo, las siguientes filiales: ENAP Magallanes; Petrox S.A., Refinería de Petróleo, con sede en Talcahuano; Refinería Petróleo de Concón S.A.; la Empresa Almacenadora de Combustibles Ltda. (Emalco); y la Empresa Petrolera del Pacífico, constituida como sociedad anónima el 10 de marzo de 1981.

Desde 1981, bajo el mandato de Ernesto Silva Bafalluy, se estableció como política de la empresa finiquitar y pagar en forma previa al traspaso el total de la indemnización acumulada hasta esa fecha. A raíz de las controversias actuales, se ha

argumentado por la propia ENAP que esta era una práctica frecuente en el sector privado que permite iniciar una nueva relación laboral con la respectiva empresa.

Ernesto Silva Bafalluy, gerente general durante todo ese período en que Ponce Lerou estaba a la cabeza de Corfo, dejó ese cargo el 17 de agosto de 1983. Al mismo tiempo, estuvo en otros directorios del holding, como es el caso de la Empresa Petrolera del Pacífico.

Al retirarse de ENAP, el ex gerente general debió haber recibido una importante indemnización, pero su liquidación nunca se ha hecho pública, como tampoco el monto por dietas de directorios que él y numerosos prohombres del régimen militar recibieron.

LAVÍN Y YURASZECK

Otros nombres de connotados y vigentes hombres de la derecha chilena surgieron en los directorios de las filiales de las empresas ENAP en la era de Ernesto Silva. Así se comprueba al revisar los directorios de los años ochenta.

Pero hay más: el líder de la UDI y actual alcalde de Santiago, Joaquín Lavín Infante, fue presidente del directorio de Petrox S.A. Refinería de Petróleo, la Refinería de Talcahuano, durante los años 1981 y 1982, según consta en las memorias de esa empresa.

En el directorio de Petrox participaba asimismo en esos años el ex «zar de la electricidad», también activo dirigente UDI, José Yuraszeck Troncoso, cuya situación llegó a manos de la justicia tras el controvertido caso Chispas. Gerente general de Petrox era Horacio Costa Costa, padre de la investigadora del Instituto Libertad y Desarrollo Roxana Costa.

Con fecha 26 de agosto de 1983, tras la salida de la gerencia de Silva Bafalluy, se efectuó un «enroque» en el directorio de Petrox y Joaquín Lavín renunció como presidente, mientras se mantenía como director, y Yuraszeck pasaba a ser presidente.

Otra de las filiales, la Refinería de Petróleos de Concón, luce como uno de sus directores —en el año 1982— al actual diputado de la UDI Julio Dittborn Cordua, uno de los portavoces en las críticas al Gobierno concertacionista en el episodio de las indemnizaciones.

En la Empresa Almacenadora de Combustible (Emasa), presidida por Sergio Vial Faúndez, integraba el directorio, en los años 1982 y 1983, el ex director de Presupuesto del Gobierno militar Jorge Selume Zaror, uno de los brazos derechos del economista y actual dueño del consorcio Copesa, Álvaro Saieh Bendeck, quienes a fines de esa década se dedicarían a gestionar el Banco Osorno y después a la AFP Provida y a Corpbanca, entre otras actividades.

LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

Fue en Concepción donde surgió uno de los focos de lo que después se conocería como grupo Penta: la Universidad del Desarrollo, fundada a mediados de los ochenta por Joaquín Lavín; Ernesto Silva Bafalluy, el gran estratega de su comando presidencial, y los dos más prominentes hombres del grupo en el ámbito financiero: Carlos Alberto Délano Abbott, con cuñado de Ernesto Silva y director del Banco de Chile hasta enero de 2001, y su socio Carlos Eugenio Lavín García-Huidobro, quien ha sido en los últimos años el vicepresidente del banco².

La vida laboral de Joaquín Lavín se había iniciado en el sector público durante el Gobierno militar y se relaciona con la antigua y estrecha amistad con Ernesto Silva Bafalluy. Silva fue profesor de Joaquín Lavín en el Instituto de Economía de la Universidad Católica y lo llevó a trabajar con él a Odeplan, junto al fallecido economista Miguel Kast, uno de los ideólogos del modelo económico del régimen militar. Odeplan, en esa época, era sede de estudios estratégicos y semillero de jóvenes economistas que llegarían a ser importantes funcionarios de la dictadura e impulsores de un nuevo modelo de sociedad.

Miguel Kast era subdirector de Odeplan y uno de los líderes del gremialismo. Otro de los integrantes del grupo era José Yuraszeck. Después Lavín en la Universidad de Chicago hizo un máster en Economía. De regreso fue designado decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Concepción, intervenida por el Gobierno militar, donde estuvo en 1980 y 1981.

Lavín debió dejar esa casa de estudios después de un fuerte altercado con el entonces rector delegado Guillermo Clericus. Tras esa disputa, el grupo fundó la universidad privada y Lavín asumió como decano.

Entretanto, Lavín desde 1981 había sido, a la vez, el editor de la sección «Economía y Negocios» de *El Mercurio* y después, en 1983, pasó a ser jefe de informaciones del matutino.

En el decanato de la Universidad del Desarrollo lo sucedió Cristián Larroulet, actual director ejecutivo del Instituto Libertad y Desarrollo. También Larroulet había sido socio fundador y codueño del establecimiento, lo mismo que Federico Valdés Lafontaine, ingeniero civil y empresario muy cercano a Joaquín Lavín. Larroulet, quien hoy desde su tribuna de director del Instituto Libertad y Desarrollo está entre

quienes llevan la voz cantante de la privatización de ENAP y las demás empresas del Estado a propósito de las indemnizaciones, había sido director también de la empresa estatal, pero en 1988, al terminar el régimen militar.

Entretanto, en octubre de 1999 la Universidad del Desarrollo abrió sede en Santiago, en avenida Las Condes 12438, tras adquirir la Universidad de Las Condes, que enfrentaba serios problemas económicos.

Desde ese año también es presidente del consejo directivo el ex ministro de Hacienda Hernán Büchi Buc. El rector es Ernesto Silva Bafalluy y prorector es Federico Valdés Lafontaine. Después de su derrota en las elecciones presidenciales, Joaquín Lavín volvió a su oficina en la Universidad del Desarrollo, en calidad de vicepresidente. A la vez, esa universidad le suministra una renta mensual ascendente a varios millones de pesos.

RECTOR Y ESTRATEGA

Ernesto Silva Bafalluy, actualmente rector de la Universidad del Desarrollo, es el mayor de una saga de nueve hermanos, entre los que están Máximo, director de Banmédica y presidente de la clínica Santa María y director del Banco de Chile, y José Antonio, casado con la dirigente de la UDI Marcela Cubillos. Ingeniero comercial, nació en Santiago el 19 de junio de 1948, ex alumno del Verbo Divino y la Universidad Católica. Ernesto Silva, tras terminar economía en 1970, fue a la Universidad de Chicago, donde realizó estudios de posgrado. De vuelta a Chile, como profesor en la Universidad Católica ha desarrollado los ramos de introducción a la economía, evaluación social de proyectos y política económica.

Después de ser subdirector de Odeplan y vicepresidente de la Comisión Chilena del Cobre, desde donde intentó llevar a cabo un plan para privatizar Codelco, llegó a ENAP en 1979, donde fue gerente general hasta 1983, cuando cayeron en desgracia —temporalmente— los Chicago boys y debieron replegarse unos a la actividad privada o académica, y otros a puestos de menor figuración.

Silva Bafalluy siempre estuvo vinculado a la privatización de las empresas del Estado, en particular a las de energía eléctrica. Militante de la UDI, se afirmó durante la reciente campaña presidencial que Ernesto Silva, estratega programático de la campaña derechista y tesorero del comando, es «el hombre que más influye en Lavín» y «el único que puede gritarle»³.

Sus lazos de amistad con Sebastián Piñera —quien lo llevó a Ladeco en 1986, donde fue gerente, después de salir de ENAP, durante varios años— y con José Yuraszeck, con quien trabajó en Endesa desde 1995, son una muestra de los significativos contactos del mayor de los hermanos Silva Bafalluy.

José Yuraszeck llevó, a su vez, en 1995, a Ernesto Silva como gerente de Endesa Energía y como gerente general de la empresa Pehuenche, filial de Endesa. Ese mismo año, Silva pasó a ser el subgerente general de Endesa. En esa empresa también estuvo Martín Costabal, el último ministro de Hacienda de Pinochet, quien antes había sido director de Presupuesto y hoy es el gerente general de la AFP Habitat.

Brazo derecho de Yuraszeck en el conglomerado eléctrico, Silva lo ayudó a consolidarse en la empresa privatizada, cuando tomó el control de Endesa a través de Enersis. Desde esa época participó en los directorios de varias empresas de ese grupo controlado por Yuraszeck hasta después de la caída de su amigo. Hasta 1998 Silva presidía la Inmobiliaria Manso

de Velasco —del mismo grupo Enersis— y la sociedad Túnel El Melón y era director de Endesa y Enersis.

Su influencia en el conglomerado eléctrico, actualmente en manos de Endesa España, perduró, ya que Silva permaneció como director de Enersis en representación de la AFP Cuprum, controlada por el grupo Penta.

Además de ser socio y rector de la Universidad del Desarrollo —denominada en el ambiente estudiantil «uiversidad»—, Ernesto Silva preside el directorio de la Compañía de Seguros Generales ISE-Las Américas, del grupo Penta.

CRISTIÁN LARROULET

Desde la fundación de la Universidad del Desarrollo ha participado también en esa casa de estudios el economista Cristián Larroulet Vigneau, quien es, a la vez, decano de la Facultad de Economía de esa universidad y director ejecutivo del Instituto Libertad y Desarrollo, principal sede del pensamiento político y económico de la derecha chilena al empezar el siglo XXI.

Ingeniero comercial de cuarenta y siete años —nació el 26 de julio de 1953—, con posgrado en Chicago, Cristián Larroulet había sido jefe de gabinete de Hernán Büchi cuando este fue ministro de Hacienda, entre 1985 y 1989, en el Gobierno de Pinochet. Después, acompañó a Büchi en su campaña presidencial y fue otra de las figuras centrales de su comando en 1989. Asimismo, fue una de las máximas figuras del comando de Joaquín Lavín y se le señalaba, lo mismo que a Silva, como ministro seguro en un eventual gabinete de Lavín.

Casado con Isabel Philippi Irrarázabal, hermana de Bruno Philippi, Cristián Larroulet estudió en el colegio La

Salle de Temuco y después en los Padres Franceses (Sagrados Corazones) y en la Universidad Católica, donde fue designado presidente de la Federación de Estudiantes en su calidad de gremialista activo. Fue también dirigente del Frente Juvenil de Unidad Nacional y posteriormente fundador de la UDI.

Bajo el Gobierno militar, Larroulet integró la Cuarta Comisión Legislativa y participó con entusiasmo, junto a Büchi, en la privatización de empresas del Estado, entre 1985 y 1989. Después, dejó el Gobierno junto a su jefe, para dedicarse a la campaña presidencial del ex ministro de Hacienda.

Tras la derrota de Büchi en la elección presidencial de 1989, un grupo de personalidades del mundo derechista fundó en 1990 el Instituto Libertad y Desarrollo. Entre ellos, junto al mismo Hernán Büchi, estaban el ex ministro del Interior y Hacienda Carlos Cáceres, el ex ministro de Odeplan Luis Larraín, la socióloga Patricia Matte y la historiadora Lucía Santa Cruz, además del propio Cristián Larroulet, considerado —desde un principio y hasta hoy— como el principal motor del instituto.

Carlos Cáceres ha permanecido como presidente de Libertad y Desarrollo. En su consejo directivo se encuentran los ex ministros Hernán Büchi y Hernán Felipe Errázuriz, y el ex presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio José Antonio Guzmán. El subdirector es el ex ministro de Odeplan Luis Larraín, quien está en el directorio de Habitat y de otras sociedades del conglomerado surgido en torno a la Cámara Chilena de la Construcción.

A su calidad de amigo personal y socio del ex candidato presidencial, Cristián Larroulet une otros dos importantes elementos en común con Joaquín Lavín: su militancia en la UDI y su proximidad al Opus Dei. Durante la campaña

presidencial, Larroulet se mantuvo muy cercano a Lavín y fue el jefe del programa económico.

Un antecedente particularmente interesante es la vinculación de Larroulet con la privatización del Instituto de Seguros del Estado (ISE), que sería clave para la formación del ahora denominado grupo Penta. Ese fue un oscuro proceso que no trascendió a la opinión pública durante esa época, pero que, visto bajo la perspectiva actual, merece especial atención. Cristián Larroulet era director de la sociedad ISE Seguros Generales S.A., creada como sociedad anónima a partir del Instituto de Seguros del Estado, precisamente cuando esta empresa fue traspasada a Carlos Alberto Délano y a Carlos Eugenio Lavín en 1988. Tanto él como su jefe directo, el entonces ministro de Hacienda Hernán Büchi, tienen que haber aprobado esas operaciones que beneficiaron directamente a Délano y a Lavín. Además, Hernán Büchi había sido el presidente del ISE entre 1985 y 1987.

El denominado grupo Penta tuvo un bajo perfil hasta fines de la década de los noventa, pero paso a paso se venía estructurando desde comienzos de los ochenta, sin estridencias.

El rol de este grupo ha llegado a ser clave en la estructura de poder económico-político al comenzar el siglo XXI. No es un simple conglomerado económico o un grupo financiero, como se conocían tradicionalmente en Chile, organizado solo con el objetivo de hacer buenos negocios. Sus vinculaciones son estrechas con otros grupos de los llamados «emergentes», constituidos al amparo de las privatizaciones de las empresas que fueron del Estado y de la política económica aplicada durante el régimen militar.

Sus conexiones aparecen como una síntesis y un reflejo del proyecto ideológico, político y económico de estrechos colaboradores de Augusto Pinochet, cuando encabezaba el

Gobierno militar y que luego dieron fuerza a la candidatura de Lavín. Lo dirigen hombres del ámbito económico y financiero vinculados a la UDI, muchos de ellos integrantes del Opus Dei. Ellos constituyen la parte fundamental del sustento ideológico y económico de la derecha chilena post Pinochet.

Figuras de máximo relieve en el régimen militar que fueron puntales de la privatización de las ex empresas públicas, como el ex ministro de Hacienda Hernán Büchi Buc y su amigo y asesor el empresario Juan Hurtado Vicuña, tienen estrecha relación con el grupo Penta. Es significativo el hecho de que Büchi presida desde el año pasado la junta directiva de la Universidad del Desarrollo, de propiedad del grupo. Pero no es el único dato.

Tanto Büchi como Hurtado representaban a la AFP Cuprum —una de las piezas básicas del grupo Penta— en el directorio de la ex empresa del Estado Soquimich, presidida por el ex yerno del general (R) Pinochet, Julio Ponce Lerou. Büchi pasó a ser vicepresidente de Soquimich en enero de 2000.

La amistad de los integrantes de este grupo con el ex yerno del dictador no parece ser cosa del pasado.

EL PODER DE ÁLVARO SAIEH

Un caso ilustrativo del nuevo poder fáctico que se estableció en Chile después de la dictadura militar es el de Álvaro Saieh Bendeck, quien, igual que su amigo José Yuraszcek, partió como funcionario público y llegó a la cúspide del entramado económico chileno. Álvaro Saieh, el niño que acompañaba a su madre tras el mostrador de una modesta paquetería en Talca, puede contar a sus nietos la historia del joven que en solo treinta años se transformó en uno de los más ricos y poderosos hombres del país. Sus negocios de cientos de millones de dólares y la influencia que logra ejercer a través de su conglomerado comunicacional Copesa, formado por los diarios *La Tercera*, *La Cuarta*, *La Hora* y la revista *Qué Pasa*, hacen de él uno de los más encumbrados personajes de Chile.

En las finanzas, las comunicaciones, la universidad e incluso en el mundo militar, hablar de Álvaro Saieh es hablar de poder. Comprador y vendedor de bancos, entidades financieras y fondos de pensiones, mantiene su lugar preponderante en Corpbanca, el banco que hizo surgir después de vender el Banco Osorno en 500 millones de dólares.

Y desde que en 1993 adquiriera la mayoría de las acciones y el control de la AFP Provida, la principal del país, su actuar ha sido decisivo para la suerte de los fondos previsionales del 40 por ciento de los trabajadores chilenos afiliados

al sistema creado en 1981, como una de las sustanciales «modernizaciones» impuestas por el régimen militar.

Cuando en 1999, Saieh traspasó Provida al español Banco Bilbao Vizcaya (BBV), el economista chileno quedó de accionista del grupo español y de asesor del BBV después fusionado con el Argentaria, también de España, en sus negocios previsionales en América Latina.

Un símbolo del poder que detenta Álvaro Saieh es su palacete recién construido, que domina el sector alto de la ciudad, desde la ladera de los cerros sobre el exclusivo barrio Santa María de Manquehue. La gran casa de más de 2.500 metros cuadrados edificadas, dotada de las más elegantes y sofisticadas instalaciones, da cuenta del estilo de vida de uno de los más caracterizados hombres civiles del régimen militar.

¿QUIÉN ES?

Nació en Colombia el 14 de septiembre de 1949, hijo de madre colombiana y padre chileno. Llegó de pequeño a Chile y estudió en el liceo Blanco Encalada y en los Hermanos de la Salle en Talca, donde se instaló su familia. En esa ciudad —como recordó el diario *El Mercurio* en un reportaje de domingo—, los Saieh Bendeck abrieron la tienda de géneros Casa Saieh, ubicada en 1 Sur 1371. Después, ampliaron el negocio hacia la ropa interior y los tapices¹. Desde su niñez debió compartir el estudio con el trabajo en la tienda. Más tarde, el joven Saieh se vino a Santiago, donde estudió ingeniería comercial en la Universidad de Chile.

Entre 1974 y 1976 estuvo en la Universidad de Chicago para doctorarse en Economía. De vuelta a Chile lo acogieron Sergio de la Cuadra y Álvaro Bardón en el Banco Central, donde llegó a ser gerente de estudios a fines de los setenta.

Del Banco Central pasó a la Universidad de Chile, donde fue jefe del Departamento de Economía, decano de la Facultad y prorector, en plena época de la intervención militar en esa casa estudios. Simultáneamente, sentaba las bases de lo que llegaría a ser, años más tarde, su poderoso grupo. Creó así con su colega y discípulo Eric Haindl Rondanelli —actualmente profesor de economía en la Universidad Gabriela Mistral— la empresa consultora Econsult. Y desde 1981, dos sociedades fueron sus puntales al comenzar como empresario: Sogeco y Coloso.

Casado con Ana Guzmán Anhfelt, algunos contemporáneos recuerdan que cuando estudiaba era afín a la Democracia Cristiana. Pero, lo mismo que su amigo y profesor Álvaro Bardón, después del golpe adhirió en forma entusiasta al nuevo régimen. Actualmente, Saieh es militante de la UDI, muy próximo al círculo de Joaquín Lavín y Hernán Büchi.

Poco a poco, Saieh fue adquiriendo gran influencia en la vida económica y político-militar. Tuvo la característica particular de haber sido un contacto clave entre los profesionales imbuidos de las ideas económicas neoliberales de Chicago y los militares. Así, por ejemplo, entre los primeros alumnos militares del magister en Economía de la Universidad de Chile, creado en 1981 y dirigido por Álvaro Saieh, estuvo Manuel Concha Martínez.

Otro de los escenarios en que se dio la amistad entre Saieh y Concha fue en el directorio de la Empresa Nacional de Explosivos (Enaex), donde Manuel Concha, que era coronel de Ejército, participó entre 1981 y 1985. Álvaro Saieh llegó a ese directorio en 1982 y también estuvo hasta 1985. Saieh era, en esa época, el único civil de un directorio integrado solo por uniformados, cuando el entonces coronel Sergio Valenzuela Ramírez era vicepresidente de Corfo.

Paralelamente, en 1983 y 1984 Álvaro Saieh participó en el directorio de Chilgener, una de las empresas eléctricas surgidas de la división de la estatal Chilectra. Junto a Bruno Phillipi, José Yuraszek, Juan Hurtado Vicuña, entre otros, planeaban ya la privatización de las empresas eléctricas que se concretaría poco después.

El coronel Manuel Concha era, en la misma época, vicepresidente de la naciente Chilmetro, donde había sido designado en 1982. La empresa era presidida por el ingeniero Juan Hurtado Vicuña.

El 15 de febrero de 1983, el coronel Concha fue nombrado subsecretario de Economía. El 14 de diciembre de ese año pasó a ser subsecretario de Hacienda hasta julio de 1987, con los ministros Carlos Cáceres, Luis Escobar y Hernán Büchi. Desde esos lugares, Concha fue decisivo en la privatización de empresas del Estado, que se completó en su período como ministro de Economía, entre 1987 y abril de 1989. Durante los últimos meses del Gobierno militar, entre abril de 1989 y marzo de 1990, Manuel Concha, ya ascendido a general, fue presidente del Banco Central.

Sin duda, a través de todos esos años, Concha era un buen contacto para Saieh, cuyos intereses se fueron orientando más hacia los negocios en el mundo financiero que hacia las empresas de servicios básicos.

LOS HERMANOS ABUMOHOR

Los socios históricos de Álvaro Saieh en sus incursiones financieras, previsionales y comunicacionales han sido los empresarios y hermanos árabes Carlos y Nicolás Abumohor Touma, junto a quienes Saieh logró la conquista del Banco

Osorno en 1986. Con ellos ha seguido relacionado a través de su exitosa vida de negocios.

Los hermanos Carlos, Nicolás y René Abumohor surgieron como empresarios en el rubro textil, continuando la tarea de su padre. Hasta 1984, su labor se centraba básicamente en Manufacturas Interamericana S.A., que fabricaba y comercializaba en Chile la marca Arrow, y en una hilandería. Las actividades fueron creciendo en torno a la fabricación y comercialización de otras marcas famosas: New Man, Benetton, Esprit y la cadena de tiendas Nino Mori. En la segunda mitad de los ochenta, los Abumohor incursionaron también en el rubro metalmeccánico, a través de la sociedad de inversiones C.R.N. Junto al empresario Javier Vial Castillo, quien hasta la crisis de 1983 había sido dueño de uno de los dos imperios económicos más poderosos, adquirieron en 1994 un paquete importante de acciones de la empresa CTI, que antes de la hecatombe había sido suya.

Más tarde, los Abumohor y Javier Vial compraron en conjunto las industrias metalmeccánicas Coresa e Ipac, también viejas conocidas de Vial. La operación la hicieron a través de la sociedad de inversiones Aral S.A., que a su vez es dueña de un 70 por ciento de Coresa. El control de Coresa incluía también el de sus filiales Ipac, Saaco, Coisa e Impac.

En julio de 1994, Vial y los Abumohor dieron un golpe al asociarse a uno de los inversionistas más grandes del mundo: el multimillonario austro-húngaro George Soros. Así también se unieron al grupo mexicano Imsa, a través de Ipac, y poco después compraron el ciento por ciento de Instapanel. Tras la fusión de Ipac e Instapanel, ambas fabricantes de productos de acero, el heredero de Javier Vial, su único hijo varón, Francisco Javier Vial Herrera, quedó de presidente de la nueva empresa. Hasta ese momento, el hijo de Javier

Vial, conocido también como «Kiko», era el gerente general de Ipac.

Otros negocios de los Abumohor en los noventa fueron la compra del 12 por ciento de la sociedad Parque Arauco y el 14 por ciento de Neumáticos de Chile (Necsa).

Con los Abumohor y Kassis, Saieh ha mantenido diversas actividades desde que a mediados de los ochenta obtuvieron el Banco Osorno. Después vendrían Copesa y Provida, que fueron dos piedras angulares de su grupo. En ambas se asociaron con Sergio de Castro Spíkula, el ex ministro de Hacienda del general Pinochet.

EL BANCO OSORNO

El Banco Osorno y La Unión, como se llamaba antiguamente, había sido tradicionalmente manejado por agricultores y comerciantes osorninos. Bajo el Gobierno de la Unidad Popular fue estatizado, y en la primera era privatizadora, después del golpe, se le asignó al grupo de Fluxá y Yaconi, conocido como «cocodrilos». Tras la bullada quiebra de esos empresarios en 1976, el Gobierno militar entregó el Banco Osorno y La Unión a un grupo de jóvenes gremialistas —antecesores de lo que sería la UDI— encabezados por el ex presidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica (FEUC) Ernesto Illanes.

La experiencia terminó en un absoluto fracaso, con una cuantiosa pérdida para el Estado. Ante el endeudamiento insostenible dejado por la administración gremialista, el Banco Osorno fue traspasado al Banco de Santiago. Cuando sobrevino la hecatombe de 1982, ambos formaban parte del imperio Cruzat-Larraín y cayeron juntos. Después de permanecer

tres años en el «área rara», a fines de 1986 el Banco Osorno fue vendido al grupo de empresarios de origen árabe constituido por los hermanos Abumohor y el dueño de Cecinas San Jorge y de Cecinas JK, Alberto Kassis.

Álvaro Saieh fue nombrado gerente general del banco y estuvo en el cargo hasta 1990. En 1989, bajo la gestión de Saieh, el grupo compró el Banco del Trabajo, en 30 millones de dólares, y lo fusionaron con el Osorno.

JORGE SELUME

Desde los tiempos en que heredaba sus puestos en la Universidad de Chile, a comienzos de los ochenta, Jorge Selume Zaror ha sido una especie de sombra de Saieh. Ingeniero comercial de la Universidad de Chile, fue jefe del Departamento de Economía y decano de la facultad. Mientras detentaba cargos en la universidad participaba también en diversos directorios de empresas del Estado: en Chilectra, en 1983 y 1984, antes de la privatización; en Entel, entre 1981 y 1985; y en la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC), entre 1983 y 1985. Junto a Saieh y Sergio Melnick integraban el grupo que se conoció como «Los Tucanes». En 1988 formó parte también de la privatizada empresa Pehuenche.

En 1985, Jorge Selume fue nombrado director de Presupuesto, cuando Hernán Büchi era ministro de Hacienda y el coronel Manuel Concha Martínez, subsecretario.

Tras dejar el Gobierno, Selume se integró en 1988 al Banco Osorno, donde participó en el directorio durante todo el período en que estuvo en manos del consorcio Saieh, Abumohor, Latorre, Sergio de Castro. Acompañaba también

a Saieh en la dirección de otras compañías financieras del grupo: Banco Osorno Leasing S.A., Banco Osorno Fondos Mutuos y Masegueros. Y hasta 1998 fue miembro del directorio de Enersis S.A., en representación de la AFP Provida, cuyo control lo tenía el mismo grupo de Álvaro Saieh.

En los noventa, Saieh ya era propietario de una parte del Banco Osorno y pasó a ser el vicepresidente ejecutivo. Alberto Kassis vendió a comienzos de 1994 un 8 por ciento de sus acciones, que fueron adquiridas por un grupo encabezado por Saieh e integrado por Jorge Selume, Juan Rafael Gutiérrez y Alejandro Kauak, todos hombres de máxima confianza de Saieh, quien llegó a controlar entonces el 50,1 por ciento del Banco Osorno.

Hasta febrero de 1996, el directorio del Banco Osorno lo presidía Carlos Abumohor. Su primer vicepresidente era Álvaro Saieh y segundo vicepresidente Odde Rishmague; lo integraban, además, Fernando Aguad, Manuel da Costa, Juan Rafael Gutiérrez, Juan Pablo Díaz, Alejandro Kauak, Munir Khamis y Jorge Selume Zaror.

La nueva imagen que lucía el Banco Osorno se proyectó en el imponente edificio de calle Bandera, construido por el grupo Saieh. Un pequeño volcán en la cúspide mostraba el símbolo corporativo de la entidad renovada.

DEL OSORNO A CORPBANCA

En abril de 1996, una noticia sorprendió al mundo financiero: la fusión entre el poderoso Banco Santander de España y el Banco Osorno. Después, se aclaró que desaparecía el Banco Osorno, ya que todas sus oficinas —incluyendo el posmoderno edificio de calle Bandera— y sucursales pasaron

a ser del Banco Santander. Rápidamente el símbolo de color rojo del Santander reemplazó al volcán chileno.

El precio de la operación significó 495 millones de dólares para el grupo Saieh-Abumohor. Hasta ese momento era considerada la mayor transacción de la historia del sistema financiero chileno. El negocio de Saieh y su grupo había sido redondo: diez años antes había pagado solo 10 millones de dólares por el banco, tras la licitación. En 1992, el Osorno llegó a ocupar el tercer lugar en el ranking bancario, después de haber partido en el undécimo puesto cuando lo adquirieron.

La venta al Santander fue tan rápida como el surgimiento de la noticia. El 23 de marzo de 1996 viajaron a Madrid Saieh y Mauricio Larraín, hombre fuerte del Santander en Chile, para negociar con los máximos ejecutivos del grupo español, encabezados por Ana Patricia Botín y Juan Rodríguez Inchauste. Luego, vino Rodríguez a Santiago para reunirse con Saieh. En sesiones de traspase y madrugada —los negociadores arrendaron sendas suites en el hotel Hyatt, según contó la revista *Qué Pasa*— llegaron finalmente al acuerdo, después de tres días y tres noches de trabajo. El 3 de abril fue el día del humo blanco².

La revista perteneciente al grupo chileno indicó también que fue tal el sigilo de la información, que todos los antecedentes y borradores del contrato estaban almacenados en un solo disquete que manejaba el ex ministro del general (R) Pinochet Miguel Ángel Poduje, otro de los hombres de confianza de Saieh.

El Banco Santander obtuvo el 65 por ciento de la propiedad del Osorno. Para dar el toque de fusión, el grupo chileno quedó con algo más del 7 por ciento de las acciones del nuevo Banco Santander, que se transformó así en el más potente banco que operaba en Chile. Pero ese récord solo lo

podieron disfrutar sus dueños unos meses, ya que también en 1996 se consolidó otra fusión que le quitaría la primacía: el grupo Luksic, propietario del Banco O'Higgins, al adquirir el Banco de Santiago, pasó a tener el banco más grande del país. Posteriormente, Luksic también vendería el Banco de Santiago al grupo Santander.

Saieh y los Abumohor no se quedaron sin banco por mucho tiempo. A poco andar iniciaron las negociaciones para adquirirle a la Sociedad Nacional de Minería el Banco de Concepción, que se encontraba en deteriorada situación financiera.

Pero antes de que se concretara esa operación que culminó con el nacimiento de Corpbanca, hubo otras acciones de importancia que los involucraron.

EL PESO DE PROVIDA

El grupo integrado por Álvaro Saieh y los hermanos Abumohor aunaron fuerzas con el ex ministro de Hacienda Sergio de Castro y Juan Carlos Latorre Díaz, con quienes ya estaban asociados en otras actividades, entre ellas el complejo periodístico Copesa, para dar un paso significativo en 1993: obtener el control mayoritario de la AFP Provida.

En 1993, el Bankers Trust vendió sus acciones de Provida al grupo Banco Osorno, que tomó el control a través de las sociedades Inac e Inecsca. Esta es una sociedad anónima cerrada integrada por Álvaro Saieh, los Abumohor, Sergio de Castro y Juan Carlos Latorre Díaz. Inecsca nació en 1992 y llegó a tener más del 50 por ciento de la AFP.

En 1994, el grupo emitió ADR's del Banco Osorno con éxito, lo que le permitió saldar la deuda subordinada con el

Banco Central³. Asimismo, a través de la emisión de ADR's de Provida recuperaron —después de solo un año— la inversión realizada en la empresa.

El negocio de los seguros se complementó con el de las AFP y ha tomado fuerte impulso en Chile en los últimos años. En los mismos que Saieh y su grupo incursionaron decididamente en ese mercado. Ya en 1995 fue creada la compañía de seguros Mass Mutual, en la que Saieh se asoció con Massachusetts Mutual. Después surgió Vidacorp, en asociación con el canadiense Bank of Canada. Finalmente, a mediados del año 2000, se concretó la fusión entre ambas. Bajo el nombre de Corpvida, la compañía de seguros de vida ligada a Saieh pasó a ser la primera del ranking de las aseguradoras, superando incluso al Consorcio Nacional de Seguros.

Cuando Saieh y los Abumohor, asociados con De Castro, iniciaron la compra del Banco Concepción, en 1995, adquirieron también la AFP Libertador —que originalmente había sido creada por el grupo Edwards— y la fusionaron con Provida. A fines de 1995 se había negociado el traspaso del Banco Concepción, que mantenía la Sociedad Nacional de Minería en deterioradas condiciones, al grupo encabezado por Álvaro Saieh.

En 1996, junto con vender el Banco Osorno al grupo Santander, compraron a este grupo Banosorno S.A. Corredores de Bolsa (8 millones de dólares, más una acción de la Bolsa de Comercio de Santiago). Asimismo, compraron al Bankers Trust la aseguradora Compensa (67 millones de dólares), el ciento por ciento de FCMI (Administradora del Toronto Trust en 4 millones de dólares) y el 90 por ciento del Banco Consolidado de Venezuela (130 millones de dólares).

En 1997, el grupo adquirió el Banco Buci de Argentina, que pasó a llamarse después Corpbanca Argentina. Ese año

ingresaron a Corp Group tres socios estadounidenses, lo que significó para Saieh y su conglomerado acumular un poder de compra por 1.250 millones de dólares para invertir en Latinoamérica. Corp Group Financial quedó entonces constituida por Corp Group (52,3 por ciento), Blackstone Capital Fund (13,3 por ciento), Hicks Muse (13,3 por ciento), Chase Manhattan Bank (10 por ciento) y National Bank of Canada (10 por ciento).

Venezuela fue focalizada como otra plaza de interés y en 1998 Corpbanca adquirió el control del Banco del Orinoco. En ese país, el grupo Corpbanca también compró el 70 por ciento de la sociedad de corretaje Serfincorp, con la que constituyó la compañía Corp Casa de Bolsa. Según informaba por esos días la agencia Reuters desde Caracas, el principal interés de la entidad chilena sería «crear una red latinoamericana de bancos».

Otras dos AFP de menor tamaño fueron adquiridas durante 1998 en Chile por Corpbanca y las fusionó a Provida: AFP Unión y AFP Protección. Aunque por ese entonces se discutía la concentración del mercado de las AFP, el poder expansionista del ya poderoso grupo Banco Osorno sobrepasaba las palabras críticas. Unión y Protección siguieron el camino de El Libertador, con lo que Provida quedó con más del 40 por ciento del mercado de las AFP. Esto le significó al mes de julio de 2000 un total de casi dos millones y medio de afiliados.

En mayo de 1998, el grupo adquirió también dos financieras: Corfinsa y Financiera Condell, que las anexó a Corpbanca.

Entretanto, Saieh le compró su parte de la propiedad de Provida al grupo Ecsa, integrado por Sergio de Castro, Juan Carlos Latorre Díaz y Sergio Reiss.

PROVIDA Y EL BBVA

Desde la posición privilegiada que tenía en el mercado previsional chileno y con una fuerte expansión a otros países latinoamericanos, así como con inversiones de su fondo de pensiones en las más importantes empresas del país, Provida era un interesante negocio para grandes imperios financieros a nivel mundial. Despertó así el interés del consorcio español Banco Bilbao Vizcaya (BBV).

La primera semana de mayo de 1999, Corp Group y BBV cerraron un convenio que permitió a BBV adquirir Corp Group Pensions, la principal accionista de Provida, que hasta ese momento era la mayor empresa del grupo encabezado por Álvaro Saieh. Este acuerdo permitió al BBV obtener el control indirecto del 41,77 por ciento de AFP Provida, la AFP con más afiliados del país, y el ciento por ciento de Consolidar, administradora de pensiones de Argentina, de propiedad también de Corp Group.

El acuerdo se efectuó mediante un canje de acciones de Corp Group Pensions por títulos de la entidad española. La transacción involucró recursos por 265 millones de dólares. Asimismo, el acuerdo dejó en manos del grupo de Saieh parte de la administración de la AFP Provida. De hecho, en la gerencia general se mantuvo a Gustavo Alcalde Lemarie.

La operación implicó que Álvaro Saieh quedara con un 0,9 por ciento de las acciones del BBV. Como se trata de un banco gigantesco con una dispersión accionaria significativa, ese porcentaje lo convirtió en uno de los principales socios de la entidad financiera hispana multinacional.

Los principales accionistas del BBV eran en ese momento la Fundación BBV (7,7 por ciento), la empresa aseguradora

francesa AXA (1,6 por ciento) y el grupo asegurador japonés Nippon Life (1,5 por ciento).

Posteriormente, el 19 de octubre de 1999, el BBV se fusionó con otro importante banco español, el Argentaria, para constituirse en el actual Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). Según informaciones divulgadas por el propio BBVA en su página web, la institución fusionada tendría actualmente un valor de mercado superior a los 41.000 millones de dólares.

La fusión le significó a Corp Group bajar al 0,9 por ciento de las acciones, pero aunque la participación sea menor, los títulos se valorizaron, ya que se trata de una entidad aún mayor, como es el BBVA.

En Chile, el BBVA también es dueño del 55,5 por ciento del Banco BHIF, que pasó denominarse BBVA-BHIF, y del Banco Exterior, que es más pequeño.

Aparte de sus acciones en el banco español, tras la venta de Provida, Saieh mantuvo el control de Corp Group Financiera. Este conglomerado incluye: Corpbanca Chile (el banco propiamente tal) y Venezuela, Corp Leasing, Corp Asesorías Financieras, Corp Fondos Mutuos, Corp Corredora de Bolsa, Financiera Condell, Corp Group Inversiones (una participación en Interbank Perú, Compass Group Nueva York, Chile y Argentina, Corredores de Seguros, Corp Factoring) y Corp Group Life, con Mass y Vida Corp, dos aseguradoras de vida en Chile.

Corpbanca es un banco clasificado actualmente entre los medianos en Chile y tiene una participación algo superior al 4 por ciento en el mercado bancario. Por su parte, el BBVA-BHIF tenía una participación de 5,8 por ciento en agosto de 1999.

REFUERZOS EN EL EQUIPO

En 1998, Saieh incorporó a Corp Group al economista Álvaro Donoso Barros, ex ministro director de Odeplan. Ingeniero comercial nacido en Talca —en 1951— y ex alumno del San Ignacio y la Universidad Católica, Donoso fue director del Instituto de Economía de la Universidad Católica. Máster en Chicago, ingresó a Odeplan en 1977, como jefe del Departamento de Planes. En enero de 1978 fue nombrado subdirector de Odeplan y a fines del mismo año subsecretario de Salud. Entre el 21 de diciembre de 1980 y abril de 1982 fue ministro director de Odeplan, después de Miguel Kast.

Álvaro Donoso integraba hasta 1995 el directorio del Banco Security, donde fue reemplazado por el ex canciller Hernán Felipe Errázuriz; a comienzos de los noventa formó parte del directorio de la Isapre Banmédica.

Durante los dos últimos años, una de las preocupaciones del grupo fue el saneamiento y racionalización de Corpbanca y de las financieras adquiridas. El propio gerente, Jorge Selume, reconoció que el proceso fue más largo de lo esperado y que demoró alrededor de un año más de lo que imaginaron originalmente. Es probable que una vez que logren sanearlo del todo y sea interesante para algún comprador, Corpbanca siga el camino del Osorno, que parece ser un estilo en los negocios del grupo.

Entretanto, Saieh ha estado preparando a dos de sus hijos en el manejo de sus empresas. Jorge Andrés y Soledad Saieh Guzmán ya empiezan a aparecer en algunos directorios. También representa sus intereses su hermana Maritza. Actualmente, él divide su tiempo entre Santiago y Nueva York, desde donde controla buena parte de sus negocios internacionales con sede en esa ciudad y en Islas Bermudas.

Una serie de sociedades de papel aparecen vinculadas a Álvaro Saieh. La principal parece ser Infisa, de acuerdo a una investigación realizada en 1996. Diversos análisis coinciden en que la idea era convertir a Infisa, sociedad holding del grupo, en un fuerte conglomerado, con importante presencia en América Latina. A través de la sociedad Santiago 2000, Álvaro Saieh controla el 51 por ciento de Infisa. El resto se reparte entre los hermanos Abumohor —Carlos, Nicolás y René—, el economista Jorge Selume y los empresarios Fernando Aguad, Juan Pablo Díaz Cumsille, Domingo Díaz Pérez y Odde Rishmague.

La constitución de las sociedades de papel de Saieh confirma la confianza que entrega a ciertas personas muy próximas a él: el ex ministro de la Vivienda del general (R) Pinochet Miguel Ángel Poduje; Maritza Saieh, hermana del economista, y su colega Clio Kipreos.

Infisa, por ejemplo, fue convertida en sociedad de responsabilidad limitada el 15 de julio de 1995. En ella aparece Álvaro Saieh con el 24,7 por ciento de las acciones; su mujer, Ana Guzmán Anhfelt, con un 8,2 por ciento; la sociedad Previnsa Inversiones S.A., con un 6,5 por ciento; Inversiones San Carlos y San Nicolás —de los hermanos Abumohor—, con un 12,2 por ciento cada una, lo mismo que Inversiones Vía Roja.

Inacsa es otra sociedad de papel de Álvaro Saieh, nacida el 12 de junio de 1995. En este caso dieron vida legal a Inacsa la hermana de Álvaro Saieh, Maritza, de profesión ingeniera, quien compareció en representación de Infisa S.A., y la ingeniera comercial Clio Kipreos García, en representación de Macro Inversiones S.A. Clio Kipreos fue conocida en el Gobierno militar como una de las principales asesoras del ex ministro de Hacienda Hernán Büchi.

En 1996 surgió Inecsa 2000 S.A., también denominada Inecsa, que aparecía vinculada a Álvaro Saieh y a Sergio de Castro. Domiciliada en Apoquindo 3076, oficina 503, donde se instaló la sede central de las sociedades de De Castro y Juan Carlos Latorre Díaz, su objetivo es «la ejecución, inversión y explotación de infraestructura pública». En el *Diario Oficial* se indica que «en especial, se entenderán incluidos los proyectos bajo el régimen de concesiones de obras públicas o de cualquier otro sistema normativo».

No está claro si esa sociedad siguió vigente después de la compra que hiciera Saieh a Sergio de Castro y Juan Carlos Latorre Díaz en Copesa. Lo que sí es evidente es que el ex ministro de Hacienda y su socio están dedicados fundamentalmente a la actividad inmobiliaria. En particular están preocupados de tratar de obtener la ejecución de la carretera al nororiente de Santiago para hacer más accesible un proyecto habitacional destinado a sectores medios y altos de más de 500 hectáreas en Chicureo.

También Saieh está involucrado en ese tipo de actividad. Entre los negocios inmobiliarios del grupo Saieh figuran un barrio en San Bernardo que es un proyecto residencial de aproximadamente 1.500 casas en los terrenos de la Viña Santa Carolina (40 hectáreas), según el diario *Estrategia* del 29 de noviembre de 1999. Se indica que la inversión sería aproximadamente de 45 millones de dólares y que se llevaría a cabo «en asociación con Francisco Pérez Yoma». Otros proyectos inmobiliarios del grupo Saieh son: Ciudad El Alfalfal en Lampa, que considera una superficie de 420 hectáreas y una inversión total de aproximadamente 300 millones de dólares, y el Complejo Comercial Lo Espejo, que se levantará en un terreno de aproximadamente 200.000 metros cuadrados entre las avenidas Lo Espejo y General Velásquez.

La Universidad Andrés Bello es asimismo parte del gran negocio de Saieh, quien es copropietario de ese establecimiento, junto a Jorge Selume, Miguel Ángel Poduje y el ex ministro de Educación Juan Antonio Guzmán, recién designado rector en enero de 2001. Todos ellos integraron el grupo «Los Tucanes» en la segunda mitad de los ochenta. Y, desde luego, es parte de su imperio el conglomerado periodístico Copesa, que incluye los diarios *La Tercera*, *La Hora*, *La Cuarta*, la revista *Qué Pasa* y la radio Zero. A ello se agregó recientemente el canal de televisión que adquirió la Universidad Andrés Bello en la frecuencia que tenía Gran Santiago Televisión. El nombre del fundador de la Universidad de Chile es así la marca de este nuevo intento comunicacional del grupo Saieh, Andrés Bello Televisión, cuya sigla es el logotipo del canal: ABT.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El «proyecto país» de los nuevos grupos económicos que surgieron y de los que se consolidaron con el régimen militar no se limitó a lo financiero ni a lo económico, como solían hacerlo los tradicionales grupos del pasado.

Dentro de la estrategia de quienes fueron asesores y ejecutivos del régimen militar estaba claro que debían quedarse no solo con las empresas del Estado que serían fuente de suculentos negocios, con los bancos y las instituciones administradoras de fondos de previsión y las nuevas gestoras del negocio de la salud. La perpetuación en el poder a largo plazo implicaba consolidarse en el ámbito financiero, en el control de las principales empresas y de los diferentes sectores de servicios, pero también en otros frentes estratégicos

orientados a inculcar sus valores: la educación, en particular la superior, y los medios de comunicación social.

No es extraño por eso que ellos sean hoy los dueños de la prensa y quienes fueron estrechos colaboradores del general Pinochet estén vigentes en significativos puestos en el control de universidades privadas y en la propiedad de los medios de comunicación para lograr perpetuar el pinochetismo, aunque esté acabado el anciano general como militar y como figura política.

Mientras Augusto Pinochet ha sido desaforado como senador, acusado por el mundo por los más atroces crímenes políticos de que se tenga memoria en la historia del país, sus hombres, en particular los civiles que lo acompañaron en su Gobierno, están plenamente activos en la vida económica y social de Chile y mueven diestramente sus hilos tras las bambalinas del escenario político actual.

Constituidos en poderes fácticos, diseñan y ejecutan estratégicas campañas contra el Gobierno y ponen cortapisas serias al desarrollo democrático y al avance en materia de equidad social. Se preparan, entretanto, para seguir abonando el camino que impulsará a sus representantes al Parlamento, y para continuar dándoles el sustento que les permitirá retornar a La Moneda, esta vez a través de elecciones, el año 2006.

En este juego los medios de comunicación son una pieza vital y así lo entiende Álvaro Saieh, quien ha logrado, junto a *El Mercurio*, prácticamente monopolizar la prensa escrita chilena.

Para Saieh, siempre estuvo claro que las comunicaciones son algo más que un hobby o un buen negocio en la sociedad moderna. Por eso sumó esfuerzos con el ex ministro de Hacienda Sergio de Castro y Juan Carlos Latorre Díaz para adquirir a fines los ochenta, después de la derrota de Pinochet

en el plebiscito de 1988, el consorcio Copesa, que por aquel entonces editaba los diarios de circulación nacional *La Tercera* y *La Cuarta*.

Más tarde se agregó al grupo la revista *Qué Pasa* y surgió el vespertino *La Hora* —nacido en 1997 y herido de muerte en 1999 cuando se determinó suspender su venta—. Con intención de crear un complejo multimedial desde aquel entonces, el grupo contaba también con el canal de televisión La Red, que fue, no obstante, el peor de sus negocios comunicacionales y terminó traspasado a un consorcio norteamericano, el que a su vez posteriormente lo vendió. En 1995, el grupo adquirió también radio Viva FM en Santiago, rebautizada como radio Zero.

Hasta mediados de 2000, Saieh y su grupo compartían el poder de Copesa con otra vertiente conformada por De Castro y Juan Carlos Latorre Díaz, socio de Sergio de Castro en actividades empresariales desde mediados de los años ochenta. A fines de junio, De Castro y Latorre vendieron sus partes y tras la venta, Álvaro Saieh quedó con el control de alrededor del 67 por ciento de la empresa. El resto lo comparten los empresarios Alberto Kassis y Carlos Abumohor, con quienes Saieh ha estado asociado desde 1986, cuando conquistaron el Banco Osorno.

Una versión que circuló profusamente fue que la tensión habría llegado a un punto crítico tras la venta de las acciones del Banco Edwards por parte de Sergio de Castro al grupo Luksic, ya que el grupo Corpbanca había tenido interés en tomar el control del Edwards. El hecho de que De Castro hubiera preferido vender a Luksic habría enturbiado sus relaciones ya deterioradas por el control del conglomerado Copesa, donde Saieh y sus socios tenían diferencias por la actividad editorial.

DESDE EL AÑO 1989

Lo que se conoció como «el grupo Copesa», que reflejaba la unión de Saieh con De Castro, Latorre y los Abumohor en el control del conglomerado periodístico, había partido en 1989, después del triunfo del «No» en el plebiscito, cuando terminaba el régimen militar. En ese momento, la sociedad Malán, de la familia Picó Cañas —propietaria de *La Tercera*—, era el principal deudor del Banco del Estado, presidido en ese entonces por el economista Álvaro Bardón Muñoz. Tal era el nivel de endeudamiento de Malán, que prácticamente un 70 por ciento del consorcio periodístico era virtualmente estatal. Sus editoriales y muchas pautas, en ese tiempo, salían directamente de la Secretaría General de Gobierno.

Para evitar que los diarios de Copesa y del grupo El Mercurio, que era otro de los grandes deudores del Estado en los ochenta, tuvieran que seguir dependiendo del Gobierno, que se preveía sería conducido por los opositores al régimen militar, los ejecutivos del Banco del Estado idearon una serie de operaciones de «licuación» de las deudas. Se diseñó así un artificioso sistema de «permutas» de créditos que terminó por salvar la vida de los diarios sin que pagaran realmente las inmensas sumas que debían.

En el caso de *La Tercera*, una de estas «permutas» de créditos por otros más blandos se efectuó con el Banco Osorno. Esa fue la vía por la que el grupo Saieh y los Abumohor accedieron al control de Copesa. Por su parte, Sergio de Castro y Juan Carlos Latorre Díaz, conocidos como grupo Ecsa, adquirieron a la familia Picó Cañas una parte de la sociedad Malán, con lo que quedaron como socios de Saieh y su grupo.

Una vez más, como antes había ocurrido con el gigantesco apoyo estatal entregado a la banca a partir de 1982, los fondos salían de los bolsillos de todos los chilenos. Por esta razón, bajo el Gobierno de Patricio Aylwin, el Banco del Estado entabló un juicio criminal contra Bardón y demás ejecutivos del banco, que llevó adelante el abogado Manuel Guzmán Vial. No obstante, la Corte Suprema en ese entonces los absolvió.

La familia Picó Cañas dejó el consorcio y quince días antes de la elección presidencial, el 30 de noviembre de 1989, se materializó el traspaso de Malán S.A. a la sociedad de inversiones La Fuente, formada por la sociedad Aska (Abumohor, Saieh, Kassis) y a la sociedad Centro de Inversiones Limitada.

Cuando el nuevo grupo se hizo cargo de Copesa, Álvaro Saieh tenía un 33 por ciento de las acciones; los hermanos Abumohor, un 17 por ciento; Juan Carlos Latorre Díaz, un 22 por ciento, y Sergio de Castro, un 11 por ciento. Más adelante hubo una serie de cambios en la propiedad debido a traspasos entre los mismos socios.

En agosto de 1994 se registraron importantes movimientos dentro de Copesa. El «subgrupo» encabezado por Sergio de Castro y Juan Carlos Latorre Díaz aumentó su participación al 50 por ciento, después de comprarle el 16 por ciento de las acciones del consorcio a Álvaro Saieh, a los Abumohor y a otros socios menores. La propiedad quedó distribuida así: la mitad de Copesa era de Latorre y De Castro —quedaron con tres directores— y el resto se dividió en tres paquetes de 16 por ciento en manos de Álvaro Saieh, los hermanos Abumohor y Alberto Kassis. Tras los ajustes se mantuvo por unos meses como presidente del directorio el contador Juan Rafael Gutiérrez Aula, quien ocupó ese cargo desde fines de 1989, cuando el grupo adquirió Copesa a la familia Picó

Cañas. Con posterioridad, el 25 de mayo de 1995, el ex ministro de Hacienda Sergio de Castro reemplazó en la presidencia a Gutiérrez Aula.

Gutiérrez Aula es hombre de plena confianza de Álvaro Saieh y ha sido el presidente de Sogeco (Sociedad General Comercial), empresa clave de Saieh desde comienzos de los ochenta; además, Gutiérrez estuvo en el directorio del Banco Osorno desde 1987 hasta que fue vendido.

Con el cambio de agosto de 1994 dejaron el directorio, además del ex ministro Miguel Ángel Poduje, otros dos hombres de Saieh que estuvieron en la primera etapa: el ex director de Presupuesto Jorge Selume Zaror, quien después fue nombrado gerente general del Banco Concepción, cuando el grupo lo adquirió en 1996, y el ingeniero comercial Eric Haindl Rondanelli, con quien Saieh tenía una consultora desde sus tiempos de vida académica en la Facultad de Economía de la Universidad de Chile.

Juan Carlos Latorre Díaz fue desde 1995 hasta hace unos meses el vicepresidente ejecutivo de Copesa. Reemplazó en ese cargo al ex ministro de la Vivienda y ex secretario general de Gobierno de Pinochet Miguel Ángel Poduje. En el directorio quedaron en 1994 la hermana de Álvaro Saieh, Maritza —socia y representante suya en algunas firmas—, Alex Abumohor Hojas, Alberto Kassis Sabag y el abogado Juan Pablo Román Rodríguez, quien representaba al «subgrupo» Latorre-De Castro.

El otro punto de unión de los socios de Copesa fue durante unos años la AFP Provida. El ex ministro De Castro presidía —desde 1993— Provida y también la empresa metalúrgica Cintac, al mismo tiempo que desde 1996 hasta su venta en 1999, era presidente del Banco Edwards, que estaba bajo el control de la familia Ergas.

No obstante, tras una serie de desencuentros respecto al rumbo de los medios de comunicación del grupo, en julio de 2000 se concretó el retiro de Copesa por parte de De Castro y Latorre. Desde ese momento, la influencia de Álvaro Saieh en los diarios, que ya era significativa, se acrecentó, con una línea editorial de abierta beligerancia contra el Gobierno. Saieh asumió personalmente la presidencia del conglomerado y volvió al directorio el ex ministro Miguel Ángel Poduje, a la vez que incorporó al ex ministro de Hacienda Hernán Büchi.

Las negociaciones que culminaron en el alejamiento de De Castro y Latorre, quienes solo mantuvieron un pequeño paquete accionario, se habían iniciado a comienzos de 2000. Pero ya desde 1999 se hablaba de un clima de tensiones provocado por la mantención del vespertino *La Hora*, ya que ese proyecto nunca había sido del gusto de Saieh, y por la disminución de circulación que había tenido *La Tercera* en el último período.

Desde antes de la elección presidencial de 1999, la línea editorial del diario *La Tercera* se ha ido apegando más al pensamiento y actuación de la UDI, al mismo tiempo que ha hecho un intento por apuntar a segmentos de público más altos para generar opinión.

En los últimos dos años, aparte de decretar la muerte de *La Hora* —al decidir poner fin a su venta y restar apoyo a su equipo—, que nunca contó con las simpatías de Saieh, se ha efectuado una serie de cambios al interior del matutino tendientes a asegurar el carácter opositor de las secciones de Economía y Política. Asimismo, sus portadas son verdaderos afiches frecuentemente adversos al Gobierno, a la Concertación y, en particular, a la Democracia Cristiana.

Parece claro que Álvaro Saieh decididamente quiere influir en el escenario político, y también desea articular un nuevo escenario diseñado a su gusto y de acuerdo a sus intereses.

MIGUEL ÁNGEL PODUJE

Este abogado, nacido el 5 de mayo de 1948, militante de la UDI y uno de los directivos de Copesa, es otro de los inseparables de Saieh. Su primer contacto con el Gobierno militar fue como asesor en materias habitacionales del Ejército en 1974. Después fue asesor de la Secretaría General de la Presidencia y del Comando de Apoyo del Ejército.

Más tarde asesoró al ministro de la Vivienda y fue subsecretario de esa cartera entre julio de 1983 y el 9 de abril de 1984. En esa fecha fue nombrado ministro de Vivienda y Urbanismo y permaneció en el cargo hasta el 17 de noviembre de 1988, cuando pasó como titular a la Secretaría General de Gobierno. Estuvo en ese cargo hasta mayo de 1989.

Desde 1989, cuando cambió de manos la cadena propietaria del diario *La Tercera*, Poduje apareció ligado a Álvaro Saieh en el grupo Copesa. Fue vicepresidente del Consorcio Periodístico hasta 1994, cuando lo reemplazó Juan Carlos Latorre Díaz.

Hasta comienzos de 1996 era, a la vez, director del Banco Osorno y de la AFP Provida, controlados por el mismo grupo. Fue, asimismo, vicepresidente de la Asociación de AFP. Al ser vendido el Banco Osorno al Banco Santander de España, se nombró un nuevo directorio donde ya no estaba Poduje. Pero junto con Saieh participó activamente en la adquisición del Banco Concepción, que pasó a llamarse Corpbanca. En enero de 1998 asumió, además, como vicepresidente de la

Inmobiliaria Manso de Velasco, ligada al grupo Enersis, cuyo presidente era Ernesto Silva Bafalluy. Fue también miembro del directorio de Enersis en representación de las AFP Provida y Planvital.

Actualmente, Poduje es miembro de la junta directiva de la Universidad Andrés Bello, comprada por el grupo de Álvaro Saieh en 1996. Poduje siguió también en el directorio de Provida después del traspaso al BBVA, en representación de Saieh.

Durante el año 2000, el grupo lanzó una nueva apuesta comunicacional: según ellos mismos, se trataría de un intento de hacer «televisión universitaria», al alero de la Universidad Andrés Bello.

LA UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

Fue en 1996 cuando el grupo comandado por Álvaro Saieh, Jorge Selume y Miguel Ángel Poduje, todos ligados a la UDI, adquirió la Universidad Andrés Bello, que había sido creada en 1988.

La afición de Saieh por la universidad data de hace ya más de un cuarto de siglo, cuando después del golpe militar partió como profesor en la Facultad de Economía de la Universidad de Chile para luego transformarse en decano. Después llegó a ser prórrector. Fueron años oscuros para la universidad, tanto desde el punto de la libertad académica como del financiamiento.

Bajo su dirección, la Facultad de Economía pasó a ser núcleo de Chicago boys, siguiendo la línea trazada por Sergio de Castro en la Universidad Católica casi dos décadas antes. Para ello no trepidó en exonerar profesores y en limitar

la libertad de cátedra. Cuando fue nombrado prorector, heredó el cargo de decano su incondicional brazo derecho Jorge Selume Zaror, y mantuvo la empresa consultora que estableció con Eric Haindl Rondanelli, quien es actualmente profesor de economía de la Universidad Gabriela Mistral, y frecuente comentarista de la coyuntura en los diarios *El Mercurio* y *La Tercera*, desde donde es un crítico habitual de la política económica del actual Gobierno.

Años después, en los ochenta, cuando desde la universidad, alumnos, profesores y decanos denunciaban el proceso de destrucción que estaba viviendo la principal casa de estudios del país, se indicaron nombres de influyentes personajes que dirigían los movimientos detrás de las bambalinas: Álvaro Saieh, Bruno Philippi Irrazábal y Sergio Melnick Israel, entre los más connotados. Fue en ese tiempo cuando se hablaba de «tucanes» que diseñaban el proyecto privatizador del régimen militar, cuya mirada a largo plazo implicaba también la privatización de las universidades.

Por esos días de 1987, un profesor de la Escuela de Ingeniería de la Universidad Católica, que se desempeñaba como presidente de la Comisión Científica y Tecnológica (Conycit), fue nombrado ministro de Educación. Su nombre, Juan Antonio Guzmán Molinari, sonaba desconocido para la mayoría.

Ingeniero civil de industrias de la Universidad Católica, nacido en Santiago en 1948, Juan Antonio Guzmán estudió en el Liceo Alemán y en la Universidad Católica. Había sido director técnico del Departamento de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Universidad Católica (Dictuc) y propietario de la Empresa de Polímeros Limitada (en el giro de artículos de goma).

Hombre de total confianza de Bruno Philippi, desde los tiempos de su trabajo en la Facultad de Ingeniería de la

Universidad Católica, estuvo tras la operación que situó en la rectoría de la Universidad de Chile al combatido economista José Luis Federici.

En 1989, ya a fines del Gobierno militar, Juan Antonio Guzmán también se ubicó en el sector eléctrico al asumir como gerente general de Chilgener, donde Philippi era presidente. Juan Antonio Guzmán es desde enero último, cuando tuvo que dejar la gerencia de Gener después que la estadounidense AES tomara el control de la empresa eléctrica, el rector de la Universidad Andrés Bello. Con anterioridad, desde que Álvaro Saieh la adquirió, Guzmán se había desempeñado como presidente de la junta directiva de esa universidad.

El nombre y la figura de Juan Antonio Guzmán, quien solía usar una larga capa, quedaron en el recuerdo del movimiento académico y estudiantil de 1987, cuando, finalmente, tras un intenso proceso de movilización de los diferentes estamentos de la universidad, incluidos los decanos, Pinochet tuvo que cambiar a Federici. Y se lograron detener en aquella ocasión, al menos en parte, los intentos de destrucción del principal plantel de educación superior del país.

Junto a Guzmán y Philippi, son socios en la Universidad Andrés Bello, además de Álvaro Saieh, Luis Cordero, gran amigo de Joaquín Lavín; el ex director de Presupuesto y gerente de Corpbanca Jorge Selume; el ex ministro secretario general de Gobierno y de la Vivienda de Pinochet Miguel Ángel Poduje, Ignacio Fernández, Marcelo Ruiz y el empresario Andrés Navarro.

En la junta directiva están —junto a Guzmán, Saieh, Poduje, Cordero y Andrés Navarro— el abogado Máximo Pacheco y el ex presidente de la Cámara de Comercio Guillermo Elton. El rector hasta enero de 2001 era Joaquín Barceló Larraín, quien fue reemplazado por Guzmán.

En declaraciones a la prensa⁵, Juan Antonio Guzmán Molinari ha dicho que para los socios —que tienen partes iguales de la universidad—, la casa de estudios es el espacio que permite complementar sus actividades empresariales. «Uno, cuando ya tiene éxito en lo material y profesional, quiere dejar otras cosas», dijo sin falsa modestia. Además, agregó, «es emprender nuevas aventuras, no por ganar más dinero, sino por la satisfacción de emprender».

La Universidad Andrés Bello compró la Universidad Educares, dedicada a las pedagogías con el objetivo de formar profesores. Asimismo, creó el Centro de Investigaciones Económicas, cuyo director es el ex ministro Álvaro Donoso.

Los juicios que emite Donoso y este centro —fuertemente crítico de la gestión económica de la Concertación— sostienen que los logros de la década de los noventa se debieron al fomento de las exportaciones y a la flexibilización de los mercados financieros, todo como resultado de las políticas aplicadas por el Gobierno militar. A la vez, el decano de la Facultad de Economía es otro antiguo amigo de Saieh, también identificado como integrante de «Los Tucanes» en los ochenta: el economista Francisco Javier Labbé.

Son once mil los alumnos que acompañan a este grupo en su «aventura» universitaria que, entre los nuevos pasos dados en el 2000, estuvo la adquisición del canal de cable Gran Santiago Televisión. Este inició sus transmisiones en septiembre pasado. Un nuevo espacio para proyectar el tipo de sociedad y las ideas que vienen sosteniendo hace ya mucho tiempo.

El éxito material del que habla Juan Antonio Guzmán está a la vista. Durante más de diez años su sueldo como gerente general de Gener se sumó a lo que recibía como dieta por los directorios en que participó. Entre otros, destacó su presencia en diversos directorios de empresas ligadas a Copec,

la mayor empresa privada del país, en la que Gener era accionista importante⁶. Juan Antonio Guzmán fue así presidente de la Compañía de Carbones de la Loma; vicepresidente de Chivor, que opera en Colombia; director de Petróleo, Asfalto y Combustible (Pacsa); director de Norgener, director de Energía Verde, director de Energy Trade and Finance Corp y de la empresa Guacolda.

Bruno Philippi, por su parte, además de presidir Gener y Chivor, era hasta diciembre de 2000 vicepresidente de Gener Argentina y participaba en el directorio de Energy Trade and Finance Corp.

DE LA RED A ABT

Una de las iniciativas comunicacionales de 2000 fue para el grupo la puesta en marcha de ABT, Andrés Bello televisión, como denominaron al canal que adquirieron a Gran Santiago Televisión (Canal 42) en alrededor de un millón de dólares.

Esta vez, el proyecto dice estar imbuido del interés de hacer «televisión universitaria en Chile».

Los resultados están por verse, ya que hasta ahora la televisión ha sido discola con el grupo Saieh como terreno de negocios. En febrero de 1993, el grupo Copesa tomó la administración del segundo canal de televisión abierta privada: La Red. El consorcio era accionista de la estación desde que fue creada en 1991. Y desde su nacimiento en 1990, la sociedad Chile Televisión S.A. estuvo vinculada a Álvaro Saieh.

En los comienzos, el vicepresidente de La Red y gerente general fue el ex ministro de Planificación de Pinochet y ex decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile Sergio Melnick. Entusiasta de las comunicaciones, con

anterioridad, bajo el Gobierno militar, Melnick había incurrido en el canal de la Universidad de Chile. No obstante, ninguna de esas experiencias tendría un final feliz.

El origen de La Red, igual que en el caso del Canal 9, es una privatización de parte del Canal Nacional de Televisión.

En 1990, el Canal Nacional de Televisión entregó a la sociedad Chile Visión S.A. su frecuencia cuatro, es decir el Canal de Isla de Maipo, el mismo que Pinochet se había reservado para ver en su casa de El Melocotón, porque no le llegaba la frecuencia siete de TVN.

Igual que en el caso de Megavisión, el segundo canal privado también nació así de un «pedazo» del canal público. Cuando se decidió el traspaso de la frecuencia cuatro, los nuevos dueños configuraron la sociedad Malcut. En ella, Álvaro Saieh tenía un 35,7 por ciento; una suma similar correspondía al empresario canadiense Albert Friedberg, y un 25 por ciento a Chile Films.

El primer directorio de La Red lo presidió Álvaro Saieh y lo constituyeron Sergio Melnick —como vicepresidente ejecutivo—, los abogados Manuel Blanco, Darío Calderón y el gerente de Chile Films, Cristián Varela. Las cosas no se dieron como los socios esperaban y la alianza Saieh-Melnick no prosperó. El ex ministro dejó el canal en 1992.

Tras muchos altos y bajos, el 31 de mayo de 1994 se firmó un acuerdo que se catalogó como importante para el destino del canal. La compañía canadiense Canwest International S.A. —subsidiaria de la potente Can West Global Communication Corporation— adquirió el 50 por ciento de las acciones de la sociedad Chile Televisión S.A., operadora del canal La Red, en alrededor de 8.400.000 dólares.

La mitad de la sociedad quedó en manos de Copesa, que aumentó su participación de un 25 a un 50,5 por ciento.

La corporación canadiense se hizo cargo de la administración de las operaciones de la emisora chilena. La inversión de Can West en La Red fue la primera del grupo canadiense en América Latina. Can West es la principal cadena privada de Canadá y es socia mayoritaria de la segunda cadena más importante de Nueva Zelanda y de la mayor de Australia.

Los dólares y el ímpetu de los canadienses no fueron suficientes y desde comienzos de 1995 el canal La Red se vio nuevamente enredado en una crisis de la que no logró salir por sus propios medios. Primero fue el despido masivo de más de sesenta empleados, la luz que alertó sobre algo que andaba mal. Y a comienzos de 1996, la desaparición del Departamento de Prensa, con sus innovadores bloques informativos y la expulsión de medio centenar de personas, incluidos algunos editores y jefes, solo fueron algunos síntomas visibles de los difíciles problemas financieros que afrontaba el canal. A fines de 1996, los canadienses decidieron irse y Copesa tuvo que quedarse con la totalidad de la propiedad de la estación quebrada y con programación mínima. Finalmente, la junta de acreedores decidió rematar la emisora para evitar la inminente quiebra.

La enmarañada situación de La Red es un mentís frente al tan repetido juicio que atribuye a la gestión privada de por sí mayor eficiencia que a la gestión pública. La comparación entre lo sucedido en La Red y el Canal Nacional de Televisión es elocuente. El canal público fue recibido por los ejecutivos que asumieron en 1990 en virtual quiebra, con una deteriorada sintonía y con programas de mala calidad y menos credibilidad. Este sugerente ejemplo es digno de ser tomado en cuenta en las discusiones sobre privatizaciones «necesarias e inminentes» que están a la orden del día.

EL CONCENTRADO MERCADO DE LAS ISAPRES

Tal como se veía venir, el mercado de las Isapres se está concentrando cada vez más. Y se afianzan también los lazos entre dos grupos que ya habían manifestado su afinidad cuando se unieron en el Pacto Controlador de Accionistas del Banco de Chile suscrito a fines de 1999 y en diversas actividades inmobiliarias: Penta y Fernández León.

Al mismo tiempo, se está agudizando un fenómeno de concentración vertical en el ámbito de la salud privada, de modo que algunas Isapres, como es el caso de la ahora potente Banmédica, pertenecen a los mismos dueños de las clínicas y centros de salud. Esta situación está siendo estudiada actualmente por la Fiscalía Nacional Económica.

Por otro lado, se advierte que los grupos que controlan las Isapres se han vinculado también a las AFP y a compañías de seguros nacionales o internacionales.

En el diseño del sistema de salud privada estuvo directamente involucrado Hernán Büchi Buc¹, quien fue designado subsecretario de Salud en 1981, después de desempeñar similar cargo en Economía desde 1979.

El nuevo esquema partió en dos el sistema de salud en Chile: el sector privado, basado en seguros anuales que contrataría cada interesado con la Isapre de su preferencia; y el sector público, ocupado de garantizar la salud mínima requerida por toda la población del país. Hacia las Isapres se orientaron

automáticamente los porcentajes obligatorios destinados a salud que se le descuentan a cada trabajador mes a mes, si este decidía incorporarse al nuevo sistema. Así también podrían afiliarse quienes se desempeñan en forma independiente.

La fórmula significó restarle al sistema público «la crema de la torta», como se dijo por aquel entonces, ya que los planes ofrecidos por las Isapres solo resultaban convenientes para quienes ganaban más. Comparativamente con la previsión, el negocio de la salud partió con menos afiliados, pero —desde un comienzo— con suculentas utilidades para los administradores.

Seis años después de entrar en funcionamiento, en 1987, las Isapres habían duplicado el número de cotizantes con que partieron, pero aún no llegaban a los 500.000 y se estimaba que alcanzaban al 1:200.000 beneficiarios considerando las cargas familiares². Estas cifras representaban el 13 por ciento de los imponentes, la mitad de lo que llegaron a tener en 1997, cuando alcanzaron al 26 por ciento del sistema.

Por aquel entonces, la Isapre Cruz Blanca —cuyos resultados marcaron la reaparición en escena de Manuel Cruzat, encabezaba el ranking del sistema— cerraba el año con utilidades astronómicas: 57 por ciento sobre su patrimonio. La secundaba Consalud, con una utilidad de un 45 por ciento anual; luego Banmédica, con 38 por ciento; y Colmena con un 31 por ciento.

INSATISFACCIONES

Desde la partida, la «letra chica» de los contratos y las «exclusiones» fueron foco de tensión para los usuarios, mientras los médicos ponían el énfasis en el sentido individualista del

sistema y en el carácter curativo de la atención que dejaba fuera la prevención, el fomento, así como el tratamiento prolongado de enfermedades graves y la atención de salud mental, entre otras.

Aunque algunos avances se han logrado en los últimos años, en medio de las quejas de las Isapres por la disminución de sus utilidades y últimamente por la rebaja del 2 por ciento destinado a salud, el tiempo también ha mostrado otros problemas hasta ahora no resueltos: las discriminaciones en la atención a los adultos mayores y a las mujeres; los usuarios cautivos que se ven impedidos de cambiarse de Isapre; las «preexistencias»; las faltas de cobertura para determinadas enfermedades; los costos del plan que experimentan alzas unilaterales; y una larga lista de términos nuevos que han sido incorporados al vocabulario de todo el que requiere de atención de salud.

Pese a los elevados montos que se destinan a estas instituciones de salud privada, sus usuarios las evalúan mal y se quejan por las «letras chicas» de los contratos, las tramitaciones en los pagos, la falta de atención a ciertas enfermedades, como lo comprueban encuestas y comentarios cotidianos.

Se puede observar que los clientes ideales, es decir «rentables», para las Isapres son los hombres —ojalá solteros—, con ingresos suficientes, jóvenes y sanos. El resto de la población, por un lado o por otro, está bajo amenaza de que le suban el plan constantemente so pena de perder algo, o de encontrarse con la sorpresa de que tal o cual cosa —«prestación», en lenguaje técnico— no la cubre.

La discriminación que afecta a los mayores de edad respecto de la salud privada se refleja en una estadística de la Superintendencia de Isapres: del total de los cotizantes, solo el 6,5 por ciento tiene sesenta años y más³.

Un estudio reciente de «satisfacción de los consumidores», realizado por la empresa Adimark, la Universidad Adolfo Ibáñez y el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, destaca la mala evaluación que tienen los consumidores de las Isapres. «Mientras a nivel de prestadores de atención (hospitales, clínicas) se observa mejor percepción, en aquellos del área privada que de la pública, dicha relación se invierte drásticamente en el caso de los administradores del sistema, con una marcada valoración positiva de Fonasa, por sobre la valoración de las Isapres»⁴.

A la vez, los que pueden hacerlo —porque se los permite su bolsillo— están optando cada vez más por contratar seguros de salud para afrontar los gastos que no cubre la Isapre. Esta modalidad también está tomando cuerpo en algunas empresas donde se suscriben seguros colectivos con esa finalidad.

Las Isapres, por su parte, reiteradamente argumentan las alzas de los costos de salud y los aumentos en las licencias médicas que deben otorgar como razón para elevar los costos de los planes que ofrecen a sus «clientes».

ISAPRES EN NÚMEROS

De las 26 instituciones de salud previsual que constituyen el sistema de salud privado nacido en 1981 como parte fundamental de la reforma de la salud de entonces, solo ocho reunían a más del 90 por ciento del total de cotizantes, según datos de diciembre de 1999⁵. Esta realidad se hizo más evidente en el año 2000, después de la fusión de las Isapres Banmédica y Vida Tres, que redujo a siete el número de las Isapres que concentran más del 90 por ciento de los afiliados al sistema.

Los resultados del ejercicio 1999 significaron para el total de las Isapres abiertas 2.672 millones de pesos de utilidad. En 1998, las Isapres abiertas habían tenido ganancias por 12.044 millones de pesos. En el primer semestre de 2000, la Asociación de Isapres —entidad gremial que reúne a los dueños de las Isapres abiertas— informó que en conjunto estas instituciones habían aumentado sus utilidades en un 17 por ciento respecto a igual período de 1999.

En diciembre de 1999, el total de cotizantes afiliados a Isapres era 1.462.007 y el total de beneficiarios 3.323.373 personas. En noviembre de 2000, según las estadísticas de la Superintendencia de Isapres, el total de cotizantes afiliados de las Isapres abiertas había bajado a 1.305.565 y el total de beneficiarios a 2.943.551.

Desde que partieron en 1981, las Isapres fueron asumidas como negocio por parte de grupos financieros. Así, en sus orígenes Banmédica nació vinculada al grupo de Javier Vial, lo mismo que las AFP Santa María y San Cristóbal, en tanto que Cruz Blanca surgió al amparo del grupo Cruzat-Larraín, el otro grande de entonces que creó simultáneamente las AFP Provida y Alameda.

Después de la caída de esos grupos, otros los han reemplazado. Y las Isapres han cambiado de manos, generando ganancias a los dueños de estas instituciones que gestionan la salud privada sobre la base de seguros anuales que venden a los afiliados a cambio de «planes de salud» en condiciones que la mayoría de las veces se caracterizan por la poca posibilidad de elección real, sobre todo en las personas mayores o en las que han sufrido enfermedades graves. Como el negocio funciona a la manera de un seguro —como el del auto o de la casa—, de poco sirve si alguien goza de buena salud durante unos años, porque lo que ha entregado al

sistema no es ahorro ni inversión en beneficio del afiliado o su familia.

Pero como los dueños de las Isapres no se dedican solo a otorgar un servicio de salud de calidad, sino a hacer los mejores negocios que favorezcan a sus consorcios financieros, si los resultados son buenos, los beneficios son para los accionistas de las Isapres y para quienes las dirigen. Los malos resultados de operaciones financieras de quienes controlan las Isapres en otros ámbitos de su quehacer recaen, en cambio, con frecuencia sobre los afiliados a ellas.

Las utilidades que puedan tener en su gestión no se traducen en mejoras para la atención de salud ni para disminuir el costo de los planes. Un caso que ilustra esta situación es el de la Isapre Cruz Blanca, que tras sus sucesivos cambios de manos y debido a los avatares sufridos por el grupo Aetna en Estados Unidos, ha generado condiciones de atención más restrictiva y burocrática a los afiliados chilenos.

FUSIÓN BANMÉDICA-VIDA TRES

El hecho reciente más significativo en términos de concentración lo constituye la «fusión por absorción» de Banmédica S.A. con Inversiones Las Américas, del grupo Penta e Inverclinsa. Penta era dueño, a través de Inversiones Las Américas, de la Isapre Vida Tres. En ella, también tenía una parte minoritaria de las acciones Inverclinsa y de la Sociedad de Beneficencia Hospital Alemán, principal accionista de la Clínica Alemana.

Primero se habló de un «pacto de actuación conjunta» entre el grupo Fernández León, principal dueño de la Isapre Banmédica, y el grupo Penta, encabezado por los entonces

controladores del Banco de Chile, Carlos Alberto Délano y Carlos Eugenio Lavín, socios mayoritarios de la Isapre Vida Tres.

El pacto lo ratificó la Junta Extraordinaria de Accionistas de Banmédica el miércoles 2 de agosto de 2000. En septiembre, otra junta extraordinaria eligió presidente del nuevo directorio de Banmédica a Gonzalo Ibáñez Langlois, mientras que Máximo Silva Bafalluy, el anterior presidente, se mantiene como integrante del directorio.

Además de Ibáñez y de Silva, entraron al directorio por el grupo Fernández León, Patricio Parodi y Juan José Mac-Auliffe. Por Penta quedaron Carlos Eugenio Lavín, en calidad de vicepresidente; Hugo Bravo y Héctor Concha. Por Inverclinsa quedó Antonio Tusset.

Esta fusión dejó a Banmédica en el primer lugar del mercado de la salud privada, con alrededor de un 25 por ciento del total de afiliados al sistema de Isapres. Banmédica, antes de la fusión, era la segunda en número de afiliados.

Con la fusión quedaron en manos de un solo holding, además de los afiliados a las dos Isapres —Banmédica y Vida Tres—, los servicios de urgencia móvil Banmédica Móvil y Help (que era de Penta), las clínicas Santa María y Dávila (eran de Banmédica) y un 10 por ciento de las acciones de la clínica Las Condes, de propiedad de Penta, así como otras empresas vinculadas a la salud. El acuerdo contó con la aprobación de los fondos de pensiones que tienen parte minoritaria de la propiedad de Banmédica y no hubo voces disidentes.

El nuevo conglomerado que surge de esta fusión tiene participación fuera del país en el sistema de salud colombiano a través de Colmena Salud de ese país (alrededor de un 35 por ciento), y en Argentina, donde el grupo es dueño del 50

por ciento de la clínica de Los Olivos. Gonzalo Ibáñez anunció que la primera acción del nuevo holding de salud sería tomar el control de la Isapre colombiana Colmena.

En la práctica, el acuerdo suscrito entre ambos grupos se materializó mediante una fusión y un aumento de capital de Banmédica, lo que en los hechos significó la absorción de las sociedades Las Américas, propietarias de Vida Tres del grupo Penta. Como resultado de la operación, los controladores de Banmédica (encabezados por el grupo Fernández León) redujeron su participación desde el ciento por ciento al 68,5 por ciento de la sociedad. La diferencia quedó en manos de Inversiones Las Américas, con el 26,7 por ciento, e Inverclinsa alcanzó al 4,9 por ciento.

En un primer momento, los socios manifestaron que seguirían actuando con las dos marcas principales: Banmédica y Vida Tres y las de los respectivos servicios de emergencia móvil (Banmédica Móvil y Help). La razón para no unirse de inmediato en una sola Isapre es de índole comercial, para aprovechar las ventajas que puede tener cada una de las marcas en los distintos segmentos a los que llegan.

El pacto Banmédica-Vida Tres tiene así en sus manos a las clínicas Santa María y Dávila, el 10 por ciento de la clínica Las Condes, el ciento por ciento de Omesa, el 50 por ciento de Avansalud, y los servicios de emergencia Banmédica Emergencia Móvil, Help y Home Medical Clinic.

La clínica Santa María es presidida por Máximo Silva Bafalluy, ex ministro del Trabajo de Pinochet y hermano de Ernesto Silva.

En la clínica Las Condes están asociados con un grupo integrado por médicos de la misma clínica y con los empresarios Andrés Navarro, que preside el directorio de la clínica, y Sebastián Piñera, miembro del directorio. Participa también

en la sociedad Álvaro Saieh, representado en el directorio por su hija María Soledad Saieh Guzmán.

La fusión Banmédica-Vida Tres se gestó después del fracaso en mayo de 2000 de las negociaciones que desde noviembre de 1999 sostenía la internacional Cigna para adquirir Banmédica. A partir de ese momento se especulaba que la Isapre de los Fernández León, si no era vendida, buscaría una alianza de este tipo. En un principio, los negocios que ya tenía con Consalud hacían pensar que la Isapre ligada a la Cámara de la Construcción podía ser la que finalmente se asociara a Banmédica. No obstante, el lugar fue ocupado por Vida Tres, que era la sexta de las Isapres en cuanto a número de afiliados.

Banmédica, a su vez, pertenece a Banvida. Esta sociedad fue creada por el grupo Fernández León —en mayo de 1999— para comprar a medias con Juan Hurtado Vicuña el Consorcio Nacional de Seguros al Bankers Trust.

En la memoria de la Isapre Banmédica se indican las dietas que recibieron —en bruto— durante 1999 los integrantes del directorio: el presidente del directorio, Máximo Silva, obtuvo por concepto de dietas 5.866 UF (más de 90 millones de pesos) y el vicepresidente Gonzalo Ibáñez Langlois obtuvo 5.013 UF (77.700.000 pesos aproximadamente). Formaba también parte de ese directorio el columnista habitual de *El Mercurio* Hermógenes Pérez de Arce Ibieta, quien recibió 730 UF (alrededor de 11 millones de pesos).

EL CONSORCIO PENTA-FERNÁNDEZ LEÓN

La fusión entre Banmédica y Vida Tres es una muestra de la consolidación de la alianza estratégica entre los grupos Penta

y Fernández León. Eran socios desde 1999 en el pacto controlador del Banco de Chile que encabezaban los dos principales socios del grupo Penta, Carlos Eugenio Lavín, vicepresidente de la entidad, y Carlos Alberto Délano, ambas figuras clave de la campaña presidencial de Joaquín Lavín Infante y del equipo que continúa siendo su base de sustentación.

Cabe recordar que Joaquín Lavín es socio en la Universidad del Desarrollo de Carlos Eugenio Lavín y de Carlos Alberto Délano. Y que el rector de esa universidad es Ernesto Silva Bafalluy, quien fuera el principal estratega de la campaña presidencial de Lavín.

A su vez, Ernesto Silva es hermano de Máximo Silva Bafalluy, ex ministro del Trabajo del general Pinochet, presidente de la Isapre Banmédica hasta antes de la fusión, presidente del directorio de la clínica Santa María desde hace ya varios años y miembro del directorio del Banco de Chile hasta diciembre de 2000, cuando el grupo Luksic tomó el control.

Después de vender la empresa eléctrica Chilquinta, Fernández León y Juan Hurtado Vicuña se asociaron para crear el Consorcio Financiero, tras la compra del Consorcio Nacional de Seguros al Bankers Trust en agosto de 1999. El Consorcio Financiero opera activamente en el negocio de los seguros a través de la compañía de seguros de vida Vitalis, cuyo gerente general es desde mediados de 2000 Marcos Büchi Buc, elegido en junio presidente de la Asociación de Aseguradores, y del Consorcio General de Seguros, cuyo gerente general es el mismo Marcos Büchi Buc.

El Consorcio Financiero, que opera como holding de los grupos Fernández León y Hurtado Vicuña desde 1999, fue hasta diciembre de 2000 el principal de los nuevos socios del pacto del Banco de Chile encabezado por el vicepresidente del banco, Carlos Eugenio Lavín, y el director, Carlos Alberto

Délano. En julio de 2000, el Consorcio Financiero tenía un 3,6 por ciento de las acciones del Banco de Chile. Por su parte, Penta alcanzaba —al terminar el primer semestre— un 16 por ciento, y en total el pacto tenía un 34 por ciento.

En la primera semana de diciembre se volvió a reactivar la batalla por el control del Banco de Chile, iniciada un año antes, entre los Penta y sus asociados, por un lado, y el grupo Luksic, por el otro. Finalmente, Luksic logró adquirir las acciones a los Penta y obtener el control del banco unos días después, tras la compra de acciones al pacto, a través de su matriz Quiñenco, por un monto superior a los 520 millones de dólares.

VIDA TRES

En 1991, Délano y Lavín ingresaron en forma directa al negocio de la salud al comprar el 50 por ciento de la Isapre Vida Tres. Al momento de decidir la fusión con Banmédica controlaban más del 80 por ciento de esa Isapre. Además, mantienen algo más de un 30 por ciento de la AFP Cuprum. En 1992, el grupo había tomado el control mayoritario de esa AFP, lo que fue determinante para ellos en la obtención del control de importantes empresas del país. En 1998 vendieron un 32,5 por ciento de las acciones de Cuprum a la compañía Sun Life de Canadá en 140 millones de dólares, pero mantuvieron un 32,5 por ciento y la administración. La operación les otorgó liquidez para aumentar las sucesivas compras de acciones del Banco de Chile que hicieron antes de decidirse a vender a Luksic.

En 1993 habían formado la compañía de seguros Las Américas y en 1996 desarrollaron la empresa de salud de urgencia Help. Asimismo, cuando decidieron fusionarse con

el grupo Fernández León eran dueños de un 10 por ciento de la clínica Las Condes, donde comparten la propiedad con Sebastián Piñera (11 por ciento), Andrés Navarro (11 por ciento), Álvaro Saieh (4 por ciento) y una sociedad formada por médicos del establecimiento (64 por ciento).

En conclusión, se advierte que esta alianza —Fernández León-Penta, apoyada por Juan Hurtado y los Büchi— es fuerte en dos campos que se potencian: la salud propiamente tal con las Isapres, empresas complementarias como la emergencia móvil, y las clínicas, por un lado; y los seguros, por otro. Es interesante consignar que la gran mayoría de los pacientes que atiende la clínica Santa María, por ejemplo, y desde luego la clínica Las Condes, son pacientes afiliados al sistema de Isapres.

Esto es relevante en momentos en que se está imponiendo la modalidad de «convenios de salud administrada» para seguros catastróficos y otras situaciones. En otras palabras, un conglomerado de las características del que acaban de constituir Banmédica y Vida Tres con sus clínicas y centros médicos determina las condiciones en que atiende a sus afiliados. Las posibilidades de negociación son mínimas cuando las clínicas privadas están en las mismas manos y cuando además tienen un control vertical de los servicios.

El otro campo en que los socios de Banmédica son fuertes y está muy relacionado con el sistema de salud privado es el de los seguros, donde actualmente encabeza el ranking el grupo Saieh a través de Corpseguros.

LAS OTRAS ISAPRES

Consalud es la segunda Isapre en cuanto a número de afiliados. En noviembre de 2000 tenía 273.279 afiliados, lo que

representa casi un 21 por ciento del sistema de Isapres abiertas. Nació ligada a la Cámara Chilena de la Construcción y actualmente pertenece en un 50 por ciento al Servicio Médico de la Cámara Chilena de la Construcción. El otro 50 por ciento está repartido en partes iguales entre la propia Cámara, la Mutual de Seguridad de la Cámara y la Sociedad de Inversiones y Servicios La Construcción.

Su presidente es el ex presidente de la Cámara Chilena de la Construcción Hernán Doren, y su vicepresidente, desde 1997, Hernán Levy, un hombre de negocios que es socio del ex yerno del general (R) Augusto Pinochet, Julio Ponce Lerou, en la fabricación de cerámicas.

A fines de 1997 se concretó la alianza entre Soquimich y este empresario de la construcción, presidente de Cerámica Santiago y dueño de Ladrillos Batuco. Hernán Levy es ingeniero civil industrial y fue ejecutivo de ProChile bajo el régimen de Pinochet en la década de los setenta. La sociedad Norte Grande, del grupo Soquimich, adquirió en octubre de 1997 el 40 por ciento de las Cerámicas Santiago y desde esa fecha Ponce Lerou y otro representante suyo integran el directorio de la empresa. En virtud de esta alianza, Levy obtuvo capital fresco para la construcción de una planta y dos fábricas de ladrillos pertenecientes a Inversiones Norte Grande, en Careñ y Temuco. Después de esa negociación, Cerámicas Santiago pasó a ser el mayor grupo del país en el mercado de la cerámica roja.

Tanto Consalud como Banmédica tuvieron resultados operacionales positivos en 1998 y 1999 y han logrado una exitosa experiencia de trabajo conjunto en los centros Avansalud, propiedad de ambas Isapres en partes iguales. Avansalud ya tiene tres centros especializados en cirugía mayor ambulatoria y un programa piloto que están realizando en Arica.

La Cámara de la Construcción es dueña también de la AFP Habitat, donde desde julio de 2000 es gerente general el ex ministro de Hacienda del Gobierno militar Martín Costabal.

Desde mediados de 2000, Consalud se está transformando en un holding que, bajo la denominación Empresas Consalud, reúne a quince empresas. La mayoría surgió para prestar servicios como parte de la propia Isapre. Aparte de la Isapre, forman este holding: Megasalud S.A., clínica Tabancura, Centro de Diagnóstico Tabancura, Tecnogest S.A., clínica Iquique, Servicios Médicos Australes, clínica Magallanes S.A., Inmobiliaria Marchant Pereira, Farmasalud, Administradora de Inversiones en Salud S.A. (Megalab), Compañía de Inversiones Huechuraba, Laboratorio Dental la Construcción, Administradora de Transacciones Electrónicas (Atesa) y Avansalud.

Preside el holding el mismo Hernán Doren Lois y el vicepresidente es Hernán Levy Arensburg. Los acompañan en el directorio el ex presidente de la Cámara de la Construcción Gustavo Vicuña Salas, el economista y ex presidente del Banco de Estado Andrés Sanfuentes Vergara, Carlos Erdman Green, Luis Smith González y Andrés Varela García. Salvo Varela, los demás también son directores de la Isapre, donde está además Manuel Urmeneta Loyola.

Doren y Lois presiden asimismo otras seis empresas del holding. En el resto destacan los nombres de Fernando Prieto Worldmald, presidente de la clínica Tabancura, de la clínica Iquique y de los Servicios Médicos Tabancura y Australes, y de Rodolfo Errázuriz Covarrubias, presidente de Avansalud —representa a Consalud y Banmédica— y miembro del directorio de clínica Tabancura.

CRUZ BLANCA, AETNA Y SUS CAMBIOS DE MANOS

La tercera Isapre de acuerdo al número de cotizantes es Cruz Blanca, con 223.753 afiliados en noviembre de 2000 (17,1 por ciento), aún en manos de Aetna Internacional, en proceso de venta al consorcio holandés ING. A su vez, la Isapre Aetna Salud tenía en noviembre 50.422 cotizantes (3,8 por ciento).

Ambas Isaprés tuvieron un resultado negativo en su ejercicio en 1999: el de Cruz Blanca fue 2.584 millones de pesos y el de Aetna Salud 702 millones de pesos. En 1998, Aetna Salud tuvo también una pérdida de 109 millones, mientras que Cruz Blanca había tenido un resultado favorable de 940 millones.

En los últimos años, Cruz Blanca ha experimentado diversos cambios de manos. Está en poder de Aetna solo desde 1999. Un año antes, en 1998, la compañía estadounidense la compró al grupo de Juan Hurtado Vicuña. Originalmente, Cruz Blanca fue creada en 1981 por el grupo económico Cruzat-Larraín. Tras la crisis de los ochenta y la posterior intervención y separación de este conglomerado, estuvo entre las empresas que quedaron en manos de Manuel Cruzat.

En 1997, al enfrentar nuevamente dificultades financieras, Manuel Cruzat traspasó a Juan Hurtado Vicuña un 57 por ciento de Cruz Blanca Previsión y Seguros. La operación, estimada en unos 200 millones de dólares, convirtió a Hurtado en propietario de las empresas más valiosas de las que se desprendió Cruzat en su segunda crisis: la Isapre Cruz Blanca y las AFP de Cruzat en el exterior y las compañías de seguros.

Al finiquitar esa adquisición, Hurtado rebautizó el holding controlador y lo denominó «Inversiones Previsionales

y Seguros S.A.» (P&S). Después nombró a Hernán Büchi como presidente de la compañía conocida por su sigla P&S. Finalmente, en un sorpresivo movimiento, Hurtado vendió la Isapre a la compañía internacional Aetna, en 1999. Con anterioridad, el grupo estadounidense ya había adquirido otra Isapre más pequeña, la que fue llamada Aetna Salud.

Por su parte, la empresa Bancard, del empresario y ex senador de Renovación Nacional Sebastián Piñera, es propietaria de un 7 por ciento de la Isapre Cruz Blanca. Piñera, quien en octubre de 2000 fue elegido presidente de LAN Chile —empresa que también era estatal hasta los años ochenta—, es uno de los integrantes del directorio de Cruz Blanca, presidido por el economista Sergio Baeza Valdés. Participan también en el directorio Hernán Fontaine Talavera, Fabio Valdés Correa (cuñado de Manuel Cruzat y gerente general de P&S, del grupo de Juan Hurtado), Juan Mac-Auliffe —vinculado al grupo Cruzat— y el doctor Fernando Mönckeberg Barros.

Aparte de Piñera, los demás directores integran también el de la AFP Aetna, del mismo conglomerado internacional.

Desde marzo de 2000, entretanto, Aetna Salud y Cruz Blanca empezaron a funcionar en las mismas oficinas y bajo una misma administración, pero conservando cada una sus logotipos y diferentes planes para sus afiliados que poco han sabido de estos cambios y de la deteriorada situación de la empresa debido a los malos negocios ocurridos en otras partes. Pero las pérdidas experimentadas por esta compañía de seguros a nivel mundial la llevaron a vender activos y a «ajustar» gastos en Chile.

Después de unos meses en que circulaban diversas versiones sobre las Isapres del grupo y el resto de las posesiones

de Aetna en Chile —seguros, fondos de inversión, entre otros—, se anunció que la compañía aseguradora holandesa ING había logrado un acuerdo a nivel mundial —el 20 de julio de 2000— para comprar a la internacional Aetna su división de servicios financieros y la de negocios internacionales. La transacción por 7.700 millones de dólares incluye 2.700 millones de deudas que mantenía Aetna.

Esto significaría que la holandesa ING será la propietaria de las Isapres controladas por Aetna en Chile: Cruz Blanca y Aetna. Asimismo, será dueña de las Compañías de Seguros de Vida y Aetna Seguros Generales, y tendrá el control de la AFP Santa María.

Según informaciones de prensa, la firma ING Group participa en el negocio previsional en Perú y México, pero no tiene experiencia en la administración de instituciones privadas de salud ni participa en forma importante en el área de los seguros de salud. Aetna, en cambio, estaba participando en el sector salud en Brasil, Argentina, Colombia y Chile. Por ello, no se ve como definitivo que las Isapres Cruz Blanca y Aetna Salud queden en manos de ING. No se descarta que una vez finiquitado el acuerdo, el consorcio holandés venda estas Isapres a otras compañías, e incluso transfiera la AFP Santa María.

COLMENA

Colmena Golden Cross es la cuarta en importancia en cuanto a número de cotizantes, con 142.202 personas afiliadas a noviembre de 2000 (11 por ciento del total de Isapres abiertas), después de Consalud, Banmédica y Cruz Blanca. Durante 1999, Colmena fue la Isapre que tuvo un mejor resultado,

con 3.821 millones de pesos de utilidad. Durante el primer semestre de 2000 continuó encabezando el ranking de las ganancias, con 3.600 millones de pesos respecto de igual período del año anterior.

Colmena pertenece a la sociedad de inversiones y servicios Apoquindo S.A., encabezada por el presidente de la Asociación de Isapres y accionista de Colmena, doctor René Merino, quien ha sido su presidente desde que esta empresa naciera en 1981. Colmena es una de las fundadoras del sistema junto a Banmédica y Cruz Blanca. Esta Isapre tiene una serie de centros médicos y dentales a lo largo del país y se relacionó, en la década de los ochenta, con el negocio de los cementerios-parque.

Una historia curiosa fue la ocurrida en la V Región cuando la sociedad inmobiliaria Pacífico Austral, constituida el 13 de octubre de 1986, compró a la Isapre Colmena Golden Cross un terreno de 80 hectáreas ubicado en el camino de Concón a Viña del Mar, que pertenecía a la Empresa Nacional de Petróleos (ENAP), para hacer un cementerio-parque¹⁰. Lo notable del asunto es que cuatro meses después de adquirido el terreno a ENAP, Colmena Golden Cross S.A. aparecía vendiendo el mismo sitio de 80 hectáreas en Concón alto a la inmobiliaria Pacífico Austral, en un valor tres veces superior al precio que la Isapre había pagado a ENAP en febrero de 1986 (en moneda de entonces la suma fue 46.100.365 pesos).

Comparecieron a la compraventa, según consta en la escritura, el doctor René Merino, presidente de Colmena y de la Asociación de Isapres hasta el día de hoy, y el ingeniero comercial Carlos Trucco Brito, el gerente general de la Isapre también hasta ahora, por el lado de Colmena, y el abogado Jorge Valenzuela Donoso, por la inmobiliaria Pacífico

Austral. Lo notable es que el abogado Valenzuela era al mismo tiempo miembro del directorio de la Isapre.

Pero la relación no terminó ahí, ya que Colmena, a través de una sociedad filial denominada Servicios de Salud Colmena Limitada, pasó a ser financista de la inmobiliaria en la construcción del cementerio-parque. En escritura del 7 de diciembre de 1987, Pacífico Austral reconocía una deuda con Colmena de casi 5.000 UF. Para pagarla se le dio un plazo de siete años, con interés de 6 por ciento anual.

En otro documento del 28 de diciembre de ese año, Pacífico Austral admite una deuda mucho más abultada aún con la Isapre Colmena, que ascendía a «la suma de 28.814,35 Unidades de Fomento, que esta última le entregará para el desarrollo de un proyecto de construcción en la ciudad de Viña del Mar».

René Merino explicó en esa oportunidad que «se habían hecho estudios y buscado alternativas para invertir en algunos campos distintos de la Isapre, con el objeto de lograr mantener el valor de los recursos que se tuvieran», y argumentó que le prestaban dinero a esa inmobiliaria buscando que «la rentabilidad futura sea lo mejor posible».

CIGNA Y SU LATENTE INTERÉS

Cigna es el mayor consorcio de seguros de Estados Unidos y tiene filiales en diferentes países del mundo. En Chile es dueño de Cigna Salud, una Isapre de tamaño medio en el mercado chileno, que ocupa el quinto lugar en el ranking, con 81.805 cotizantes en noviembre de 2000, lo que significa aproximadamente un 6,3 por ciento de los cotizantes en Isapres abiertas.

La Isapre Cigna Salud surgió tras la compra de la Isapre Luis Pasteur, primero, y Unimed, después, por parte de Cigna Internacional. Cigna Salud tuvo pérdidas en 1999 por casi 2.000 millones de pesos, y en el primer semestre de 2000 fue una de las tres Isapres que obtuvo resultados negativos, con 223 millones de pesos en contra, los que la situaron a la cabeza del ranking de las cuentas en rojo. Las otras dos son Normédica (88 millones de resultado negativo) y Master Salud (62 millones de pérdidas).

No obstante estos resultados, los ejecutivos de Cigna Internacional han estado permanentemente visitando Chile el último tiempo. Durante el período transcurrido entre noviembre de 1999 y mayo de 2000, representantes de Cigna Internacional visitaron detenidamente la Isapre Banmédica y sostuvieron exhaustivas reuniones con sus equipos directivos, pero terminaron en nada. Posteriormente, se produjo la fusión entre Banmédica y Vida Tres.

Aunque algunas versiones sostuvieron que la razón para el fallido intento de adquisición de Banmédica por parte de Cigna fue la falta de acuerdo en el precio, otras indicaron que la negociación no prosperó porque Cigna no quería quedarse con clínicas y centros de salud y Banmédica pretendía venderle «el paquete completo».

En cierto modo, el gerente general de Cigna Internacional en Chile, José Miguel Abarzú, avaló la segunda interpretación en entrevista reciente en el diario *Estrategia*, al señalar: «Nuestra especialidad no es administrar hospitales o clínicas»¹¹.

El ejecutivo de Cigna formuló en la misma ocasión otros juicios interesantes que pueden ilustrar sobre los siguientes pasos de la compañía internacional. Señaló que Cigna está en un programa de crecimiento en América Latina y Chile es

una de las prioridades. Cuando le preguntaron si dentro de las oportunidades estaría la posibilidad de comprar las Isapres que actualmente maneja el grupo Aetna que pasaron a manos del ING, admitió que «las especulaciones del mercado» tenían alguna base porque «ING se especializa en seguros y no en salud».

LAS PEQUEÑAS TAMBIÉN SE VENDEN

También se ha registrado movimiento de propiedad en los últimos meses en torno a las Isapres más pequeñas. Linksalud, controlada por empresas Inverlink que preside Eduardo Monasterio y la estadounidense Inverlink, compró la Isapre Vida Plena, que era de la Caja de Compensación Javiera Carrera. Tanto la caja como la Isapre afrontaban una difícil situación.

A fines de 1999, Linksalud había adquirido la Isapre Crisol y después el 60 por ciento de las acciones de la clínica Las Lilas. Su objetivo es llegar a los sectores medios y medios bajos de la población a través de planes de salud «administrada» o cerrados. En todo caso, Linksalud aún tiene una cartera pequeña que no llega al 1 por ciento del total de afiliados del sistema. Pero a su vez, Inverlink compró al Colegio de Profesores el total de la propiedad de la AFP Magister, que era del Colegio de Profesores. Hasta esa fecha compartía el 50 por ciento de las acciones de esa AFP con la entidad gremial.

Ante este panorama, en el cual las Isapres se encuentran cada día más concentradas y, por ende, con menos posibilidades de opción, la «libertad para elegir» tan preconizada por los ideólogos del modelo económico del régimen militar no parece ser sino un lema sin contenido.

Isapre	Nº cotizantes diciembre 1999	Participación en el mercado	Resultado 1999 (millones pesos)	Grupo de control	Presidente directorio	Directores connotados
Consalud	314.123	25,3%	3.169	Cámara de la Construcción	Hernán Doren	Hernán Levy, Gustavo Vicuña, Máximo Honorato
Banmédica y Vida Tres*	271.651 88.759	19,4% 6,3%	3.360 1.151	Fernández León y Penta	Gonzalo Ibáñez Langlois	Máximo Silva Bafalluy, Juan José Mac-Auliffe, Patricio Parodi, Carlos Eugenio Lavín, Hugo Bravo, Héctor Concha, Antonio Tusset, Jorrat
Cruz Blanca	229.867	16,4%	-2.584	Aetna 74,4% Bancard 7%	Sergio Baeza Valdés	Hernán Fontaine Talavera, Fabio Valdés Correa, Juan Mac-Auliffe, Sebastián Piñera, Fernando Mönckeberg
Colmena	142.478	10,2%	3.821	Inv. y Servicios Apoquindo	René Merino, presidenta Asociación Isapres	Cecili Cheilaw, Carlos Trucco
Cigna Salud	93.846	6,7%	-1.983	Cigna	José Luis Honorato	
Promepart	84.833	6,0%	-2.605	Cooperativa	Óscar Schulz Artal	
Aetna Salud	47.625	3,4%	-702	Aetna	Sergio Baeza Valdés	Hernán Fontaine Talavera, Fabio Valdés Correa, Sebastián Piñera

La concentración del «mercado de la salud» hace recordar una sentencia del padre del neoliberalismo, el Premio Nobel Milton Friedman: «Hemos olvidado la verdad básica de que la amenaza más grande a la libertad humana reside en la concentración del poder, sea en las manos del Estado o de cualquier otra persona o entidad»¹².

En el cuadro de página 237 se consideraron las ocho Isapres con mayor número de cotizantes del sistema. Estas concentraron el 93,7% del mercado, constituido por 28 Isapres, de las cuales 17 son abiertas. Cifras a diciembre de 1999.

¹² En octubre de 2000 se concretó la fusión de Banmédica y Vida Tres, lo que significa que suman más de 25% de afiliados. También durante el año 2000 se acordó el traspaso de las Isapres del grupo Aetna Internacional (Cruz Blanca y Aetna) a ING de Holanda. No se han consignado cambios en los respectivos directorios.

LAS AFP VEINTE AÑOS DESPUÉS

Nacidas bajo el diseño del ex ministro José Piñera Echenique y de Hernán Büchi, las AFP pasaron a ser el símbolo de esos prometedores tiempos en que los chilenos soñaban con suculentas jubilaciones ofrecidas desde el Gobierno, las cátedras y las ventas persona a persona. La vejez sería digna y tranquila y el presente se veía con buenos ojos, porque por el solo hecho de trasladarse al nuevo sistema se ganaban unos pesos más sin ninguna negociación.

Hoy, cuando estas administradoras de fondos de pensiones se aprontan a cumplir veinte años, y los afiliados al sistema suman más de seis millones, muchos signos de incertidumbre las rodean. En el camino, algunas han desaparecido absorbidas por las más grandes, en particular por Provida, que reina con el 40 por ciento del mercado de afiliados. De las once que partieron, solo quedan ocho. Y mañana o pasado, la próxima semana o el próximo mes pueden ser siete. Como en el caso de las Isapres, la concentración se ha transformado en una característica. La «fusión por absorción» es una expresión de moda entre quienes las observan de cerca.

Los negocios internacionales ocupan a sus ejecutivos, que crean sociedades y más sociedades para tratar de invertir todo lo que pueden en empresas chilenas o extranjeras. Mientras, a través de sus voceros, insisten en la necesidad de que se aumenten los topes para invertir, sobre todo en el exterior, y

se discute la posibilidad de que los bancos se involucren en el negocio.

Pero, entretanto, desde mediados de la década de los ochenta, las AFP han desempeñado un rol clave en la consolidación del poder económico en manos de quienes hoy lo detentan. Gracias a la participación significativa en las empresas que fueron del Estado, las AFP han sido un eficaz instrumento de control ejercido por los mismos que iniciaron y desarrollaron el proceso de privatización bajo el régimen militar.

Los ejemplos están a la vista: en la privatizada Chilgener, conocida en el último tiempo como Gener, la AFP Provida tenía hasta fines de 2000 un 9 por ciento de las acciones. En la misma empresa, Habitat controlaba el 6,97 por ciento de las acciones a través de su fondo de pensiones; Cuprum, el 6,63 por ciento; Santa María, el 4,45 por ciento; y Summa Bansander, el 3,8 por ciento. A ello se sumaban menores porcentajes de Planvital y Magister. Con eso supera el 26 por ciento del total accionario.

Otro tanto ocurre en Soquimich, la otrora empresa del Estado controlada por el ex yerno del general (R) Pinochet, Julio Ponce Lerou, donde, al 30 de junio de 2000, Provida S.A. tenía el 17,7 por ciento; AFP Habitat S.A., el 6,9 por ciento; Cuprum, el 4,8 por ciento; AFP Santa María, el 3,9 por ciento, y Summa Bansander, el 3,7 por ciento de las acciones.

En el caso de la Industria Azucarera Nacional (Iansa), también privatizada, Provida es el segundo accionista en importancia, después de la sociedad Campos Chilenos, que fue adquirida por la española Ebro. El fondo de pensiones de Provida tenía a la misma fecha un 11,1 por ciento de las acciones de Iansa. Tal como ocurría hasta hace poco en Gener,

en Iansa todas las AFP tienen partes importantes del capital accionario. Habitat controla un 6,71 por ciento; Santa María, un 4,5, y así sucesivamente hasta llegar a casi un 1 por ciento de Magister². En total, más de un 32 por ciento del imperio Soquimich es en realidad propiedad de los fondos de pensiones de los trabajadores chilenos.

LA REFORMA DE PIÑERA

El 4 de noviembre de 1980, menos de dos meses después del discutido plebiscito en que el general Pinochet se ungió con el título de presidente por ocho años y dio por aprobada la Constitución Política, promulgó la Reforma Previsional, una de las «modernizaciones» fundamentales del régimen militar. Y el 11 de mayo de 1981 nacieron formalmente las AFP.

Dos meses antes, el ahora desafortado senador vitalicio se trasladaba desde el edificio Diego Portales —donde había estado la sede de Gobierno hasta ese momento— a La Moneda, donde se instaló hasta el 10 de marzo de 1990.

Junto con ese cambio de escenario se iniciaba una nueva era privatizadora en diferentes aspectos de la vida del país: educación, salud, empresas del Estado y, desde luego, previsión. No es casual que ese año 1981, en pleno auge de los Chicago boys que ya empezaban a convencer a los militares de las ventajas de «la iniciativa privada y el libre mercado», como único y «óptimo asignador de recursos», haya sido tan activo en materia de decretos y leyes que abarcaron los más diversos ámbitos.

En marzo de 1980, el ministro director de Odeplan, el economista Miguel Kast, había anunciado los «Programas Ministeriales» para ese año. El documento, en 146 páginas,

redondeaba y daba aún más coherencia al modelo que se basa en la reducción del papel del Estado y la primacía del capital privado, regulado por el mercado libre. «El verbo privatizar se conjuga en imperativo y en futuro para todas las actividades nacionales», escribíamos por aquel entonces, y anotábamos que «de lo que allí se plantea, probablemente, lo más decisivo será la Reforma Previsional»³. Simultáneamente, esos programas involucran la «racionalización de las empresas básicas del Estado, considerando la creación de empresas subsidiarias» que se le imponía a Corfo.

La Reforma Previsional permitió que los cuantiosos recursos previsionales de los trabajadores chilenos fueran traspasados de una plumada al sistema privado; es decir, como se mostró rápidamente en los hechos, a los principales grupos económicos de entonces. Y las imposiciones obligatorias que se descuentan mes a mes deberían canalizarse en el futuro hacia estas administradoras.

Tanto Manuel Cruzat y Fernando Larraín Peña como Javier Vial Castillo estrenaron sus AFP. Algunos conglomerados ya tradicionales, como los grupos Luksic, Angelini y Matte, se juntaron para formar la AFP Summa, mientras el grupo Edwards, dedicado por décadas al negocio de los seguros, partió también en la carrera con El Libertador.

En total, once sociedades anónimas con nombres de fantasía, llamativas imágenes corporativas y batallones de vendedoras y vendedores especialmente adiestrados se lanzaron a disputar el mercado que se les entregaba. Provida, Alameda, Santa María, San Cristóbal, El Libertador, Planvital, Summa, Invierta, se unieron a otras que iniciaron sus pasos con una evocación de corte gremial: Habitat. Esta reunía a gremios, entidades afines y trabajadores; de la construcción, pero estaba abierta para quien quisiera afiliarse en

ella. Magister nació ligada a los profesores y Cuprum surgió al interior de Codelco, orientada especialmente a los supervisores del cobre.

Los trabajadores, por su parte, al empezar a trabajar por primera vez, debían obligatoriamente afiliarse a estas AFP, donde cada uno sería responsable de capitalizar los recursos para jubilar. Y los demás, salvo los que estaban al borde de entrar a ser parte del contingente pasivo, eran atraídos para traspasarse al nuevo sistema con una seductora publicidad que prometía suculentas rentas en un indeterminado pero feliz futuro. Un «bono de reconocimiento» acreditaría al momento de jubilar sus años de imposiciones anteriores.

Las antiguas cajas —la de Empleados Públicos y Periodistas, la de Empleados Particulares, la Caja Bancaria, la de Ferrocarriles y muchas otras— se verían obligadas a vender sus bienes y entrarían en un proceso de fusión, integrándose a lo que llegó a ser el Instituto Nacional de Normalización Previsional (INP). Se dieron plazos para tomar la decisión de seguir bajo el antiguo régimen imponiendo en el instituto del Estado, al que se le rodeaba de oscuros pronósticos.

Para hacer más atractivo el traspaso, quienes se cambiaban a las AFP percibían una renta líquida mayor, ya que el porcentaje imponible era menor que el del INP. Todo ello significó que solo quedaron en el antiguo sistema quienes por tener muchos años de trabajo no veían ninguna ventaja en el traslado, ya que sus bonos de reconocimiento serían demasiado bajos.

Quienes no se dejaron tentar fueron los uniformados, que fueron considerados como una excepción y pudieron seguir imponiendo en la Caja de Previsión de la Defensa Nacional hasta hoy.

ESCENARIO ADECUADO

Desde los primeros meses después del golpe, los economistas del Gobierno militar afirmaban que el sistema previsional chileno basado en la solidaridad y el reparto estaba quebrado y era «caótico». Uno de esos economistas era José Piñera Echenique, quien en 1978 había jurado como ministro del Trabajo. A esa altura era famoso por el denominado «Plan Laboral», rechazado por los dirigentes de los trabajadores, que apenas empezaban a levantar cabeza después de la dura represión que ejerció el Gobierno militar sobre el sindicalismo. El Plan Laboral, bajo una apariencia de apertura, imponía restricciones al derecho a huelga y a la libertad para organizarse. Pero, buen comunicador y polemista, Piñera había logrado convencer de las ventajas de su propuesta a la poderosa sindical estadounidense AFL-CIO, que amenazaba con un boicot a los productos chilenos por la situación laboral existente en el país.

El escenario creado por Piñera con su Reforma Laboral fue un elemento que contribuyó a generar el clima para que después lograra imponer su Reforma Previsional. Piñera había trabajado en el departamento de estudios de la Colocadora Nacional de Valores, del grupo de Manuel Cruzat, y tenía una revista de circulación restringida, *Economía y Sociedad*, desde donde preconizaba sus puntos de vista en materia de política económica, social y previsional.

Arturo Fontaine Aldunate, en su libro *Los economistas y el presidente Pinochet*, indica que en el segundo semestre de 1979 el entonces ministro del Trabajo, José Piñera, emprendió la tarea de llevar a cabo la Reforma Previsional.

Tal como lo ratifica el ex director de *El Mercurio*, en esta reforma trabajaron junto al ministro Piñera «los economistas

Hernán Büchi, Alfonso Serrano y Martín Costabal». El mismo Fontaine cuenta que la idea de terminar con el sistema de reparto e implantar la capitalización de los fondos de los imponentes era manejada por Odeplan «desde los comienzos del régimen». Y anota que en 1979 «el Comité Asesor plantea también sus reparos a través de su director general Roberto Guillard».

Por aquel entonces no funcionaba el Parlamento ni los chilenos sabían de las discusiones que se desarrollaban tras las cuatro paredes de las «Comisiones Legislativas» creadas por el régimen para dar una apariencia de legalidad a sus actos.

Pero, según el relato de Fontaine, hubo un momento decisivo dentro de la Comisión Legislativa Única, tras una consulta del entonces auditor del Ejército general Fernando Lyon, quien le preguntó al ministro Piñera si estaba consciente de los alcances que tendría el traspaso del Estado a los particulares de la enorme masa de fondos. «Y que en consecuencia, este Gobierno se desprende así del manejo y control de unos recursos con los cuales contaron todos los gobiernos anteriores desde hace cincuenta años».

El ministro respondió, de acuerdo a lo consignado por Fontaine, que «está consciente y ahí reside el valor del proyecto que entrega a los ciudadanos una cuota de poder y libertad necesaria para el pleno desarrollo dentro de la sociedad libre que el Gobierno está bosquejando».

Desde un comienzo, Provida fue la AFP de mayor tamaño. La creó el grupo Cruzat-Larraín, el más poderoso de ese tiempo. Después de la bancarrota de 1982 pasó a manos del Estado de nuevo y, luego, fue transferida al Bankers Trust.

El Bankers Trust adquirió en 1985 el 40 por ciento de las acciones de Provida S.A., y el 92 por ciento de la compañía seguros de vida Consorcio Nacional de Seguros, a través de

su filial Bankers Trust (Pacific). Ambas empresas habían pertenecido a Cruzat-Larraín, como recuerdan Patricio Rozas y Gustavo Marín en *El mapa de la extrema riqueza diez años después*⁵. Las transacciones —anotan los autores— se efectuaron mediante la conversión de pagarés de la deuda externa.

Años más tarde, ya en los noventa, Provida sería adquirida por el grupo encabezado por Álvaro Saieh y el ex ministro de Hacienda Sergio de Castro. En 1999, cuando Saieh ya la controlaba a través de Corp Group, traspasó esta sociedad al español Banco Bilbao Vizcaya, del cual quedó como socio con un 0,9 por ciento de las acciones.

DE MINISTROS A DIRECTORES

Desde su nacimiento, las AFP se caracterizaron, además, por contar entre sus máximos directivos a importantes prohombres del régimen militar. Algunos de ellos iban y venían de la actividad pública a la privada, como es el caso de Alfonso Márquez de la Plata Yrarrázaval. Entre 1973 y 1977 había sido presidente de la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA) y en 1977 ocupó la presidencia del Banco de Santiago hasta que fue nombrado ministro de Agricultura en abril de 1978. Tras dejar ese cargo, en diciembre de 1980, se reincorporó al grupo Cruzat-Larraín. Meses después fue designado integrante del directorio de Provida, junto a Manuel Cruzat y Fernando Larraín Peña.

El 10 de agosto de 1983, Alfonso Márquez de la Plata asumió como ministro secretario general de Gobierno y estuvo en La Moneda hasta noviembre de 1984, cuando pasó a la cartera de Trabajo y Previsión Social, donde se desempeñó hasta noviembre de 1988.

El primer presidente de Provida fue el ex ministro de Hacienda Jorge Cauas Lama⁶, quien era presidente del Banco de Santiago —el principal centro financiero del grupo Cruzat— desde 1978.

El grupo Vial, que generó dos AFP, manifestaba menos vinculación con el Gobierno militar que el de Cruzat. En todo caso, en el directorio de la AFP Santa María, la principal del grupo, estuvo en la primera hora el ex ministro de Justicia y por esa época presidente del Consejo de Estado, Miguel Schweitzer Speisky.

La AFP Invierta, ligada al grupo Cueto-Martínez y al Banco de Concepción de entonces, se estrenó con un directorio presidido por Álvaro Bardón Muñoz, quien hasta el 30 de abril de ese año había sido presidente del Banco Central y quien sería el último presidente del Banco del Estado de Pinochet. Otro ex ministro del general Pinochet fue presidente de la AFP Summa, que reunió a los grupos Angelini, Luksic y Matte; el ex ministro de Economía Fernando Léniz Cerda.

Jorge Prado Aránguiz, quien después fue ministro de Agricultura, estaba en el directorio de la AFP Plan Vital. Esta AFP representaba la alianza entre dos grupos encabezados por empresarios de origen árabe: Yarur, Banas y Said, a los que se agregó el «subgrupo» Bolton, Larraín, Prieto y Risopatrón, y un conjunto de grandes y medianos empresarios organizados en torno a los bancos O'Higgins y de Talca.

EL MAPA ACTUAL DE LAS AFP

El mapa actual del sistema de AFP está configurado por solo ocho administradoras. Al 30 de noviembre de 2000 había

6.276.223 afiliados⁷. Tal como ha ocurrido con las Isapres, las AFP también se han caracterizado por vivir una progresiva concentración en pocas manos. De las casi veinte que partieron, hoy no quedan sino ocho y en cualquier momento podrán ser siete, o hasta seis. En el caso de las AFP, la tendencia marcada es que las comprenden grandes consorcios financieros internacionales.

El ranking lo encabeza la poderosa Provida, que en los últimos años, bajo el timón de Álvaro Saieh y Sergio de Castro, se fue «tragando» a tres AFP de menor tamaño: primero AFP Libertador en 1995, luego —en 1998— la AFP Unión y después a AFP Protección. Provida quedó así con más del 40 por ciento del mercado de las AFP, lo que significa al mes de noviembre de 2000 un total de más de dos millones y medio de afiliados.

La AFP Provida pertenece desde julio de 1999 a BBV Pensions Chile S.A., que posee el 57,6 por ciento de las acciones, y al Bank of New York, que tiene casi un 26 por ciento⁸.

El Banco Bilbao Vizcaya, que después se fusionó con el Argentaria para constituir el mayor banco hispano y el segundo de la Unión Europea, negoció con Álvaro Saieh, cuyo grupo tenía el control de la principal AFP del país.

En carta fechada el 4 de mayo de 1999 dirigida al BBV, se refería a las «conversaciones preliminares mantenidas entre el suscrito, actuando por sí y en representación de Corp Group International Ltda., y ustedes en relación a una transferencia de la totalidad de las acciones emitidas por la compañía Bermudas Corp Group Pensions Ltda., la cual controla diversas sociedades, entre ellas la administradora de fondos Provida S.A.».

Muy pocos de los afiliados a la AFP Provida, seguramente sabían en ese momento que la sociedad administradora de

sus fondos previsionales era propiedad de una sociedad con sede en las Bermudas.

En la misma carta, entregada «bajo la condición de que ustedes mantengan estricta reserva y confidencialidad», Saieh señaló que Corp Group International lo designó «irrevocablemente como su mandatario exclusivo para el envío de la presente y la negociación a que en ella se alude, con la facultad de delegar el encargo en personas de mi confianza cuyos nombres les comunicaré oportunamente»⁹.

Posteriormente se suscribió el acuerdo y el Banco Bilbao Vizcaya tomó el control de Corp Group Pensions Ltda. Bahamas el 1 de julio de 1999, y como consecuencia, del 41,17 por ciento de Provida.

La adquisición por parte del BBV se concretó «a través de un canje de acciones de Corp Group Pensions Ltda. (Islas Bermudas) por títulos del Banco Bilbao Vizcaya»¹⁰.

Este acuerdo permitió al BBV obtener el control indirecto del 41,77 por ciento de AFP Provida, y el ciento por ciento de Consolidar, administradora de pensiones de Argentina, de propiedad también de Corp Group.

El canje de acciones de Corp Group Pensions por títulos de la entidad española significó que el grupo de Álvaro Saieh quedó con un 0,9 por ciento de las acciones del Banco Bilbao Vizcaya (BBV). Esa suma después bajó, tras la fusión del BBV con el Argentaria para formar el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA).

La transacción entre el BBV y Corpbanca, que involucró recursos por 265 millones de dólares, dejó en manos del grupo de Saieh parte de la administración de la AFP Provida. En la gerencia general se mantuvo a Gustavo Alcalde Lemarie, y el propio Saieh, además de accionista del BBVA, asesora a la entidad en el negocio de pensiones a nivel latinoamericano.

LAS DIETAS DE PROVIDA

En sesión extraordinaria del directorio de la administradora celebrada el 12 de mayo¹¹ fueron aceptadas las renuncias de los directores María Soledad y Jorge Andrés Saieh Guzmán —hijo de Saieh—, Nicolás Abumohor, Juan Pablo Díaz, Juan Rafael Gutiérrez, Odde Rishmague y Alejandro Contín. En su reemplazo fueron nominados Eduardo de Aguirre Alonso-Allende, presidente del directorio; Miguel Ángel Poduje Sapiáin, quien fue designado vicepresidente; Jesús María de las Fuentes Arambarri, Alberto Pulido Cruz, Máximo Pacheco Matte, Javier Palacios Aroca, José Madariaga Lomelín y Rafael Belichón.

Dos hombres del grupo Saieh quedaron en el directorio: los ex ministros del general (R) Pinochet Miguel Ángel Poduje Sapiáin y Álvaro Donoso Barros, ex ministro director de Odeplan. El nuevo presidente es el español Eduardo de Aguirre Alonso-Allende.

También se mantuvo el ex ministro de Economía Fernando Léniz Cerda y Vicente Conde Viñuelas, del grupo español¹².

Es interesante observar, en todo caso, el monto de las dietas que percibieron en 1999 los directivos de Provida. Por ejemplo, los hijos de Álvaro Saieh, en un año crítico para la economía del país y para los bolsillos de los trabajadores que tienen depositados obligadamente sus fondos previsionales en este sistema, percibieron significativas remuneraciones por asistir al directorio de la AFP controlada por el grupo que encabeza su padre.

María Soledad Saieh Guzmán ganó una remuneración por directorio de 29.489.000 pesos (casi 2.500.000 pesos al mes)¹³. Su hermano Jorge Saieh Guzmán, que ingresó posteriormente, obtuvo 7.226.000 pesos el año 1999.

A su vez, el ex ministro Miguel Ángel Poduje percibió casi 26.951.000 pesos (2.246.000 pesos al mes) y el ex ministro Álvaro Donoso Barros, 21.227.000 pesos en 1999.

La Junta Ordinaria de Accionistas celebrada en abril de 2000 aprobó mantener los pagos por dietas, tal como se venían haciendo. Esto implica 75 Unidades de Fomento (UF) por sesión ordinaria de directorio, lo que significa 1.173.450 pesos por reunión ordinaria (estas se realizan por lo menos una vez al mes), más 10 UF; es decir 156.645 pesos más por sesión extraordinaria. Al presidente y al vicepresidente les corresponde el doble, lo que alcanza a 150 UF por sesión ordinaria, es decir casi 2.346.900 pesos por cada sesión ordinaria¹⁴.

Se puede calcular que, si se realizan dos sesiones de directorio al mes, el actual vicepresidente, Miguel Ángel Poduje, solo por su participación en sesiones de directorio de Provida debería recibir al mes un mínimo de 300 UF, lo que equivale a 4.693.800 pesos, si no hay sesiones extraordinarias.

EL BBVA
Posteriormente, el 19 de octubre de 1999, el BBV se fusionó con otro importante banco español, el Argentaria, para constituirse en el actual Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, ya conocido por su sigla BBVA. Según informaciones divulgadas por el propio BBVA en su página web, la institución fusionada tendría actualmente un valor de mercado superior a los 41.000 millones de dólares y es el mayor banco de España.

Esa fusión significó que el socio chileno, Corp Group, encabezado por Álvaro Saieh, bajara proporcionalmente su participación en número, pero no en poder real, ya que el BBVA es más fuerte que el antiguo BBV.

Entretanto, el imperio de Provida se ha consolidado en otros países latinoamericanos: el 30 de marzo de 2000, Provida Internacional, filial de AFP Provida S.A., aprobó la fusión de la AFP Porvenir, de su propiedad, en El Salvador con las AFP Máxima y Previsión. Asimismo, Provida es dueña de la AFP Génesis en Ecuador.

Los negocios internacionales contribuyen a hacer más intrincada y estrecha la red tejida por las AFP y sus relaciones. Así, por ejemplo, el 9 de octubre de 2000, la AFP Provida le comunicó a la Superintendencia de Valores y Seguros haber recibido una nota de su accionista controlador, el BBVA, en la que informa que el grupo financiero Bancomer de México, controlado también por el BBVA, adquirió el 49 por ciento que Aetna Internacional tenía en forma directa e indirecta en el Afore Bancomer de México.

En esa comunicación se indica asimismo que BBVA «ofrece a la filial Provida Internacional S.A. el derecho para adquirir acciones representativas del 7,5 por ciento del capital social de Afore Bancomer». El valor del 49 por ciento de la participación accionaria de la Afore Bancomer contemplado en la aludida negociación asciende a 428 millones de dólares, «por lo que el precio de la posible adquisición sería el proporcional, vale decir 65.510.000 dólares».

Provida Internacional, que a su vez es mayoritariamente de propiedad del BBVA, aceptó obviamente la oferta, con lo que la AFP Provida chilena pasó a ser parte del banco mexicano —en una proporción de 7,5 por ciento—, el que, ahora bajo control del BBVA, adquirió casi el 50 por ciento que Aetna tenía en la Afore.

La misma AFP Provida, al informar a la superintendencia, señaló que la Afore Bancomer es «la entidad líder en el mercado previsional de México y la de mayor número

de afiliados en Latinoamérica», con un 23 por ciento del sistema mexicano.

SANTA MARÍA

México fue, en los últimos meses, plaza de importantes transacciones para las principales AFP que operan los fondos de los trabajadores chilenos.

En la otra cara de la medalla, la AFP Santa María, perteneciente durante los últimos años al grupo Aetna, aparece como vendedora de acciones de Bancomer. Con fecha 20 de septiembre, la sociedad administradora informó a la Superintendencia de Valores y Seguros, en carácter de hecho esencial: «En sesión celebrada el 15 de septiembre de 2000, el directorio de la AFP Santa María acordó aceptar una oferta de BBVA Bancomer de México y, en consecuencia, vender a este las acciones que posee de la Afore Bancomer S.A. de C.V. del mismo país, que representan el 16 por ciento del capital de esta, en el precio total de 137,6 millones de dólares»¹⁵.

Como producto de la transacción, Santa María Internacional recibiría un pago por 110,1 millones de dólares después de descontar los impuestos mexicanos para este tipo de transacción, que alcanzan al 20 por ciento. Indica el comunicado de la AFP que «una vez que se formalice esta transacción, el directorio de la AFP Santa María S.A. resolverá sobre un dividendo provisorio, destinado a los accionistas».

En Chile, entretanto, no está clara aún la suerte definitiva de la AFP Santa María —hasta ahora la tercera del sistema, con alrededor de un 15 por ciento de los afiliados— ni

de las Isapres Cruz Blanca y Aetna. El directorio de Aetna informó el 3 de noviembre de 2000 a la Superintendencia de Valores y Seguros que las acciones de la AFP se radicaron en un 96,56 por ciento en manos de la compañía estadounidense Aetna. La operación es parte de un proceso de compra de acciones por parte de la sociedad controladora para efectuar el traspaso al grupo de seguros holandés ING, que opera en Chile a través de compañías de seguros.

Santa María nació en 1981 como la AFP del grupo Vial en competencia con Provida, que era del grupo Cruzat-Larraín. Ubicada en una de las primeras torres de Santiago, frente al río Mapocho, debió soportar un incendio y una bancarrota.

El grupo internacional Aetna, su dueño hasta el año 2000, había sido socio con Javier Vial a comienzos de los ochenta. Vial encabezaba uno de los más importantes grupos locales. Entre las numerosas empresas que controlaba se contaban el Banco de Chile y las AFP Santa María y San Cristóbal. A la vez, tenía diversas compañías de seguros que operaban con ellas. Tras la hecatombe financiera que llevó a la quiebra a Vial, Aetna se hizo cargo de la AFP y consolidó sus compañías de seguros. Esto le permitió al conglomerado Aetna participar en el proceso de privatización de empresas del Estado «otrora consideradas estratégicas», como recuerdan Patricio Rozas y Gustavo Marín en su libro *El mapa de la extrema riqueza diez años después*¹⁶.

En el año 2000, cuando los negocios de Aetna a nivel mundial se dieron mal, el conglomerado internacional inició las conversaciones para traspasar la AFP chilena y las Isapres Cruz Blanca y Aetna, también de su propiedad.

El 20 de julio de 2000, la AFP Santa María comunicó a la Superintendencia de Valores y Seguros en Santiago que Aetna Inc. y el ING Group de Holanda suscribieron «una carta

de intenciones» por la compra de activos que incluye todas las operaciones internacionales de Aetna en Chile, entre las que se cuenta la AFP Santa María, así como los seguros y fondos de inversión.

Este acuerdo de la compañía aseguradora holandesa ING con Aetna significaría que esta traspasaría su división de servicios financieros y la de negocios internacionales. Santa María informó que la negociación podría estar finalizada en diciembre de 2000.

En el informe de la propia AFP se explica su composición legal: Aetna Inc. es dueña de Aetna International Inc., compañía domiciliada en Estados Unidos, y que, a su vez, es matriz de la sociedad chilena Aetna S.A. Por su parte, Aetna S.A. es la matriz de Aetna Pensiones S.A., de la cual AFP Santa María es sociedad filial.

Esto significaría —además—, si la carta de intenciones prospera, que la holandesa ING será la propietaria de las Isapres controladas por Aetna en Chile: Cruz Blanca y Aetna. Asimismo, quedaría con las compañías de seguros de vida y Aetna Seguros Generales¹⁷, además del control de la AFP Santa María.

Mientras no se materialice el traspaso, Aetna Pensiones S.A. es dueña del 96,56 por ciento de las acciones de la AFP. El resto está muy dividido y ningún accionista alcanza siquiera al 0,5 por ciento.

El directorio es muy similar al de la Isapre Cruz Blanca. Este lo preside el economista Sergio Baeza Valdés, y lo integran Félix Bacigalupo Vicuña, presidente de la privatizada Iansa, quien —aunque la industria azucarera fue traspasada por el grupo Pathfinder— se mantiene a la cabeza del directorio; Juan José Mac-Auliffe, Fernando Mönckeberg Barros, Fabio Valdés Correa y Arturo Irrázabal Covarrubias.

Sergio Baeza trabajó en el grupo de Javier Vial y era afín al equipo económico del régimen militar. Cuando Aetna se hizo cargo de las pertenencias del quebrado conglomerado Vial, algunos ejecutivos como Baeza siguieron con el consorcio estadounidense. Juan José Mac-Auliffe, en cambio, venía del grupo de Cruzat-Larraín, lo mismo que Fabio Valdés, cuñado de María Delia Valdés, la señora de Manuel Cruzat.

Las remuneraciones por directorio de Santa María son significativamente menores que las de Provida. Según informó la AFP a la superintendencia, el presidente, Sergio Baeza, obtuvo en el ejercicio de 1999 un total de 23.995.702 pesos anuales contra los casi 30 millones que obtuvo Soledad Saieh en Provida.

Los otros directores de Santa María percibieron alrededor de 12 millones de pesos cada uno (un millón al mes aproximadamente), con la excepción de Fabio Valdés, quien no alcanzó al millón anual, ya que se incorporó al directorio recién el 24 de noviembre de 1999.

El 8 de mayo de 2000, la Junta Ordinaria de Accionistas acordó, por unanimidad, fijar la remuneración de los directores en 40 Unidades Tributarias Mensuales (1.344.000 pesos de noviembre de 2000) y 80 UTM para el presidente (2.688.000 pesos) por cada sesión.

HABITAT

La AFP Habitat es la segunda en el mercado, con un 22,7 por ciento de los afiliados a noviembre de 2000 (1.428.286 personas). Nació vinculada a la Cámara Chilena de la Construcción y, aunque ha mantenido ese sello, en los hechos se ha ido transformando en una especie de holding de un nuevo grupo

donde conviven los más tradicionales empresarios de la construcción e ingenieros que trabajan en el sector, a los que se han sumado también ex ministros del Gobierno militar.

En un principio, sus lazos eran casi exclusivamente con la Isapre Consalud, también nacida del mismo sector. Actualmente, la propiedad de Habitat corresponde en un 80,5 por ciento a Inversiones Previsionales S.A. y el resto está dividido. A su vez, la Sociedad de Inversiones Previsionales pertenece en partes iguales a la Sociedad de Inversiones y Servicios La Construcción y a Citicorp Chile S.A.

Preside el directorio de Habitat el ingeniero civil Alfredo Schmidt Montes, ex presidente de la cámara y presidente de la empresa constructora Precon S.A. y de Concesiones Chilenas S.A. Lo acompañan en el directorio el ingeniero civil Leopoldo Lorenzini Teperman, presidente de Ingecol y presidente de la Comisión Especial de Concesionarios de la Cámara Chilena de la Construcción. Eugenio Velasco Morandé, también ex presidente de la cámara, socio director y gerente de finanzas de la empresa Moller y Pérez Cotapos. Velasco es miembro, además, del directorio del Instituto Libertad y Desarrollo.

Forman parte del directorio de la AFP Habitat, asimismo, dos ejecutivos del Citibank: Luis Rodríguez Villauso Sario, vicepresidente de Citibank N.A., y John Roxas Castro. El ingeniero comercial Christian Abello Prieto es director en representación de Transbank. Junto a ellos hay otros dos ingenieros comerciales que fueron ministros del general Pinochet: María Teresa Infante Barros, socia de Infante y Asociados, quien fuera ministra del Trabajo y Previsión Social entre septiembre de 1989 y marzo de 1990 y antes subsecretaria de Previsión y superintendente de Educación, y Luis Larraín Arroyo, que fue ministro director de Odeplan en el

último gabinete del general (R) Pinochet. Larraín, habitual comentarista antigobierno en sus columnas en *El Diario*, fue también superintendente de Seguridad Social en el Gobierno militar. Actualmente, Luis Larraín se desempeña como gerente de Invesco, gerente de gestión de la Cámara de la Construcción, gerente de Seguravita y es el subdirector ejecutivo del Instituto Libertad y Desarrollo.¹⁸

En el caso de la AFP Habitat, la remuneración a sus directores la entrega clasificada en participación de utilidades, asistencia a directorios y algunos reciben una suma por asistencia a comités. Durante el ejercicio de 1999, Habitat pagó un total de 140.817.820 pesos por concepto de dietas y participación de utilidades a sus directores, según se consigna en su memoria. El presidente de la AFP en ese período, el empresario de la construcción Germán Molina Morel, percibió 25.035.256 pesos, y otros directores sumas que van desde 16.725.746 pesos para Ricardo Zabala Hevia; 14.667.628 pesos para Alfredo Schmidt; 14.182.631 pesos para Pedro Samham; 14.109.885 pesos para María Teresa Infante; hasta 1.852.817 pesos para Luis Larraín, que se incorporó a fines de año.

Llama la atención al observar la lista de accionistas que el ex ministro de Economía y de la Vivienda en el régimen militar, el empresario de la construcción Modesto Collados Núñez¹⁹, figura, a título personal, entre los principales accionistas de Habitat: en efecto, al 31 de julio de 2000 aparece con el 1 por ciento de la propiedad de la AFP, lo que equivale a 10 millones de acciones.

Habitat es hoy la empresa madre de un conglomerado que tiene entre sus «coligadas» a la sociedad Invesco Internacional, Habitat Desarrollo Internacional y Habitat Servicios Internacionales S.A. Además, posee un 16,4 por ciento de

una sociedad especial por su composición: la sociedad de inversiones DCV S.A., constituida en octubre de 1992. Preside el directorio de DCV el actual presidente de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones y ex ministro del Trabajo del Gobierno militar, Guillermo Arthur Errázuriz, y lo integran el presidente de la AFP Santa María, Sergio Baeza Valdés, y el vicepresidente de Provida, Miguel Ángel Poduje.

El gerente general de Habitat es, desde el 12 de junio de 2000, el economista Martín Costabal Llonca, quien fuera el último ministro de Hacienda de Pinochet. Entre 1995 y 1997, Costabal se desempeñó como gerente de la división de infraestructura de Endesa, en el tiempo en que la ex empresa estatal era dirigida por sus amigos José Yuraszeck y Ernesto Silva Bafalluy. Costabal integra actualmente el Tribunal Supremo de la UDI y ha sido también asesor del Banco de Chile bajo la administración del grupo Penta.

De acuerdo a los estudios de empresas consultoras, los gerentes generales de AFP son los ejecutivos mejor pagados del sector privado, lo que implicaría que el ex ministro obtendría una remuneración líquida superior a los 12 millones de pesos mensuales.

SUMMA BANSANDER

La AFP Summa Bansander es la cuarta AFP en tamaño, según el número de afiliados, y tiene alrededor de un 8 por ciento del mercado. Pertenece justamente al grupo Bansander Central Hispano, que la adquirió a los anteriores dueños de Summa, es decir a tres grupos tradicionales que optaron por dejar el negocio de AFP.

En diversas oportunidades, durante el último tiempo, los ejecutivos de Summa han manifestado la posibilidad de ampliar su inversión en AFP.

CUPRUM La quinta AFP en el mercado es Cuprum, que nació en 1981 ligada a los supervisores del cobre, pero que después fue adquirida por el grupo Penta, que había surgido en la década de los ochenta, a partir de la «normalización» del Consorcio Nacional de Seguros y de la privatización del Instituto de Seguros del Estado (ISE). Actualmente, los Penta comparten su control con el consorcio asegurador canadiense Sun Life, y mucho se ha hablado en los últimos meses de una posible venta.

En diciembre de 1988, ya el Consorcio Nacional de Seguros figuraba con un 13,75 por ciento del capital accionario de Cuprum. A partir de 1990 aparece en el informe financiero mensual de las AFP como propietario del 9,54 por ciento de las acciones la sociedad Administraciones e Inversiones Penta Ltda. En la ficha de diciembre de 1988 figuran en el directorio Carlos Eugenio Délano Abbott y Carlos Eugenio Lavín García-Huidobro, quienes llegarían a ser, años después, director y vicepresidente del Banco de Chile, respectivamente, además de tener otras influyentes posiciones. Ese mismo año 1988 asumió como presidente del directorio de Cuprum Pedro Corona Bozzo, quien durante años fue también presidente de la Asociación de AFP.

Pedro Próspero Corona Bozzo, ejecutivo de confianza del Gobierno militar en Codelco. Primero fue gerente de recursos humanos y en 1978 fue designado por el general

(R) Pinochet vicepresidente de Comercialización y Administración. Estuvo en ese cargo hasta 1979 y de ahí pasó a ser vicepresidente de Finanzas de la principal empresa del Estado, donde permaneció hasta 1985.

Desde esas posiciones, Corona tuvo participación en el directorio del ISE, donde el Estado aseguraba sus bienes. Ya en ese tiempo también fue representante de Codelco en el directorio de la AFP Cuprum, creada por los supervisores del cobre.

Cuando el grupo Penta tomó el control de Cuprum en 1988, Pedro Próspero Corona fue designado presidente del directorio de la AFP, donde ha permanecido hasta hoy. En esa calidad fue elegido presidente de la Asociación de AFP, donde estuvo hasta ser reemplazado por Guillermo Arthur. En otro plano, Pedro Corona ingresó en 1995 al directorio del diario *La Época*, donde participó hasta la desaparición de ese diario en 1998.

A partir de 1991, la sociedad Administraciones e Inversiones Penta Ltda., principal accionista de Cuprum, aumentó su porcentaje accionario hasta el 27,8 por ciento. Ese año se incorporaron al directorio otros dos nombres en representación del grupo: Hugo Bravo López y Fernando Silva Alvear.

En 1992, el grupo consolidó el control mayoritario de la AFP Cuprum, lo que fue determinante para el control de importantes empresas del país.

En 1996, la sociedad «madre» pasó a llamarse Empresas Penta, y en diciembre de 1997 llegó a controlar el 48,3 por ciento de Cuprum, que, entretanto, se había convertido en una de las principales AFP del país.

El negocio resultó suculento para el grupo Penta, que en 1998 vendió un 32,5 por ciento de las acciones de Cuprum a la empresa Sun Life de Canadá en 140 millones de dólares,

pero mantuvo un 32,5 por ciento y la administración de la AFP. La operación les otorgó liquidez para aumentar las sucesivas compras de acciones del Banco de Chile y para otras actividades del grupo.

Actualmente, la AFP Cuprum pertenece en un 31,7 por ciento a Empresas Penta S.A. y en igual porcentaje a Sun Life Inversiones S.A. El Depósito Central de Valores controla el 11,45 por ciento; Inversiones Macro, un 2,2 por ciento, y el resto de los accionistas tiene porcentajes inferiores al 1 por ciento.

Junto a Pedro Corona integran el directorio Carlos Eugenio Lavín García-Huidobro, Carlos Alberto Délano Abbott, Alejandro Hirmas Musalem, Sergio Andrews García, Jorge Pérez Fuentes, Jorge Rosemblut Ratinoff²⁰, John Lane Scott y Jane Smale. El gerente general es Manuel Antonio Tocornal Blackburn²¹.

En Cuprum, las remuneraciones de directorio, a primera vista, parecen bastante más bajas que las que reciben sus colegas de otras AFP, de acuerdo a lo consignado en el informe sobre «hechos relevantes» del 30 de septiembre de 2000. Este indica que por cada sesión ordinaria un director recibirá 10 UF (154.645 pesos)²². El presidente percibe el doble y el vicepresidente una vez y media más de lo que un director. Por sesiones extraordinarias pagan 5 UF cada una, pero tienen un tope de una sesión extraordinaria al mes. Eso sí, la junta de accionistas estableció un reembolso por «gastos de representación hasta la cantidad de 10, 15 o 20 UF, según se trate de directores, vicepresidente o presidente». Y también acordó «otorgar una participación a los directores titulares igual al 1 por ciento de las utilidades después de impuesto de la empresa, la que se distribuirá entre estos por el período en que han ejercido como tales».

En los últimos meses han circulado insistentes versiones de una posible venta de Cuprum y se señalaba como el más interesado al Banco Santander, lo que ha llevado al alza las acciones de la AFP²³. No es descartable que el grupo Penta, que ya se desprendió de una parte de la AFP, prefiera concentrarse ahora en el negocio de los seguros, mientras consolida, además, su sociedad con los Fernández León en las fusionadas Isapres Banmédica y Vida Tres.

LAS DEMÁS AFP
Otra posibilidad es que el grupo Santander adquiera la AFP Santa María para la eventual fusión con Summa Bansander. Si tienen asidero las versiones de un eventual traspaso de Cuprum o de Santa María al Banco Santander Central Hispano, quedarían solo tres o cuatro grandes Isapres en el mercado de las administradoras de fondos previsionales.

Las otras AFP son Planvital, que aún permanece en manos de Francisco Javier Errázuriz, con casi un 5 por ciento de los afiliados; Magister, que desde agosto de 2000 es propiedad de la compañía aseguradora Inverlink, que adquirió el total de las acciones al Colegio de Profesores. Con 93.575 afiliados en noviembre de 2000, representa el 1,5 por ciento del mercado. La más pequeña es Aporta Fomenta, con solo 26.854 imponentes y un 0,4 por ciento del total de los afiliados.

LA ATRACCIÓN DE LOS SEGUROS

Aunque los seguros son antiguos en la historia del mundo y también en la de Chile, en los últimos años han tenido un desarrollo que no habían experimentado en décadas, en particular los seguros de vida. Esto ha ido de la mano con la liberalización del mercado de los seguros —dispuesta a partir de 1980— y con la reforma previsional.

El sistema previsional privado contempla la suscripción de seguros de vida entre las AFP y las compañías de seguros de vida. Por eso, no es extraño ver desplazarse por este campo a los mismos que han controlado las AFP y las Isapres en los últimos años, mientras las ventas de primas aumentan en forma considerable. Al revisar los informes financieros de las AFP se puede comprobar que gran parte de las operaciones las realizan con compañías de seguros de vida relacionadas.

Entre las numerosas compañías de seguro que operan en Chile existe una gran variedad de propietarios. Están los antiguos aseguradores chilenos vinculados a grupos económicos tradicionales, muchos de ellos «hermanos» de algún banco de la plaza; las sucursales de grandes consorcios internacionales; algunos de antigua data en el país, otros de llegada reciente; y también las compañías vinculadas a los grupos emergentes que se han fortalecido en este campo en los últimos años.

Aunque la lista de compañías de seguros es larga y bordearía las sesenta, incluyendo las de seguros generales y de

vida y las mutualidades de las Fuerzas Armadas, son alrededor de una decena las de mayor tamaño y ventas más abultadas. En todo caso, el sistema completo muestra signos importantes de crecimiento tanto en ventas como en utilidad en el último período.

CORPVIDA

La mayor compañía de seguros en el país es la compañía de seguros Vida Corp. S.A., que cuenta con un capital autorizado superior a los 105.000 millones de pesos y ventas en el primer semestre de 2000 que superaron los 153.000 millones de pesos, como lo consigna *El Diario* en su ranking elaborado sobre la base de la estadística de la SVV¹. Con esto desplazó al Consorcio Nacional, el tradicional líder —como indica esa publicación—, del primer lugar de las ventas del sector.

Esta compañía, surgida de la fusión de Vida Corp y Mass Seguros —efectuada en mayo de 2000—, pertenece al grupo encabezado por Álvaro Saieh y al Banco de Canadá. Sus sociedades accionistas son: Corp Group Vida Chile S.A., que tiene un 32,7 por ciento; Origen Inversiones, con un 50,7 por ciento; y Mass Mutual International (Chile) S.A., con un 16,5 por ciento. Preside el directorio María Soledad Saieh Bendeck y lo integran Jorge Selume Zaror, René Abumohor Thouma, Ann Lomeli y Andrew Oleksiw².

EL CONSORCIO

El Consorcio Nacional de Seguros de Vida registró, en el primer semestre de 2000, casi 80.000 millones de pesos por

ventas de primas, lo que lo ubica en el segundo lugar bajo ese prisma. Su capital autorizado es mucho menor al de Corpbanca (11.291.406 pesos) y pertenece prácticamente en su totalidad (99,7 por ciento) al Consorcio Financiero S.A.

El directorio del Consorcio Nacional de Seguros lo preside Juan Bilbao Hormaeche y lo integran Hernán Büchi Buc, Eduardo Fernández León, José Antonio Garcés Silva, Juan Hurtado Vicuña y Juan José Mac-Auliffe Granello (este último es director en las Isapres del grupo Aetna y la AFP Santa María). El gerente general es Marcos Büchi Buc, quien hace unos meses asumió como presidente de la Asociación de Aseguradores.

El Consorcio Financiero, a su vez, fue creado en 1999 por los grupos Fernández León y Hurtado Vicuña. A su formación concurren las sociedades Banvida, la sociedad matriz de Banmédica, presidida entonces por el ex ministro Máximo Silva Bafalluy —a nombre del grupo Fernández León— y P&S o Previsión y Seguros, S.A., presidida por Hernán Büchi, por el grupo Hurtado Vicuña. El gerente general del Consorcio Financiero es Fabio Valdés Correa, cuñado de Manuel Cruzat Infante.

Otra sociedad del mismo conglomerado es la compañía de seguros de vida Vitalis S.A., que tiene exactamente el mismo directorio del Consorcio Nacional y su propietario es el Consorcio Financiero S.A. en un 99,99 por ciento. El 0,01 por ciento restante corresponde a Carlos Larraín Peña, cuñado de Juan Hurtado.

Entre las grandes compañías de seguros de vida que se han fusionado en los últimos años...

El grupo vinculado a la Cámara Chilena de la Construcción está relacionado con la compañía de seguros de vida

La Construcción, cuya propiedad comparte, a través de la sociedad de inversiones Seguravita S.A., con RSA Chilean Holdings S.A., que controla el 51 por ciento de las acciones.

El capital autorizado bordea los 45.000 millones de pesos y las ventas en el primer semestre de 2000 superaron los 50.000 millones. El presidente de la compañía es Víctor Manuel Jarpa Riveros.

La Chilena Consolidada —fundada en 1853— pertenece en un 98,9 por ciento a Inversiones Suizo Chilena S.A. Tiene un capital autorizado algo superior a los 30.000 millones de pesos y las ventas de primas sobrepasaron los 40.000 millones en el primer semestre. Preside su directorio Gastón Aguirre Silva y lo integran el ex ministro Hernán Felipe Errázuriz Correa, la historiadora Lucía Santa Cruz, Rigoberto Torres Pidot y Jorge Delpiano Kraemer.

La compañía de seguros de vida Santander es otra de las grandes empresas, con un capital autorizado de 45.000 millones de pesos y ventas en el primer semestre de más de 40.000 millones de pesos. De propiedad de la sociedad Soince, del grupo Banco Santander Central Hispano, su presidente es Gerardo Jofré Miranda, quien había sido el último gerente general del Instituto de Seguros del Estado, en 1988, antes de su privatización.

También relacionada con un banco, en este caso con el Bice, la compañía de seguros Bice, del grupo Matte —uno de los considerados tradicionales en el mapa económico chileno—, tiene como accionistas a dos sociedades: Bicechile Consult Finanzas y Servicios Ltda. y Compañía de Inversiones Bice Chile Consult S.A. Cuenta con un capital autorizado superior a los 21.000 millones de pesos y vendió primas por cerca de 18.000 millones de pesos en el primer semestre.

El presidente del directorio es el ex ministro Carlos Cáceres Contreras y su directorio lo integran Carlos Budge Carvalho, Bernardo Matte Larraín, Gonzalo Valdés Budge y Andrés Echeverría Salas.

Inversiones Siemel, del grupo Angelini, es dueña del 99,9 por ciento de las acciones de Cruz del Sur Vida, que tiene un capital autorizado de casi 30.000 millones de pesos. Aunque durante el primer semestre de 2000 tuvo un significativo aumento de ventas respecto a igual semestre de 1999, estas son menores que las de las compañías señaladas anteriormente y bordearon los 10.000 millones de pesos. Su directorio, encabezado por Roberto Angelini, está integrado por Jorge Andueza Fouque, Gonzalo Soffia Contreras, Patricio Valdés Pérez y José Tomás Guzmán Dumas.

También están entre las que tuvieron mayores ventas Euroamérica, con 17.000 millones de pesos en el primer semestre, y La Interamericana, propiedad de Inversiones Americana, bordeando esa misma suma. En su directorio, presidido por Ricardo Peralta Valenzuela, se encuentra el economista Arsenio Molina Alcalde.

AETNA, CIGNA E ING

La compañía de seguros de vida Aetna, del mismo conglomerado propietario de la AFP Santa María y las Isapres Cruz Blanca y Aetna, es otra de las aseguradoras con ventas considerables. Según *El Diario*, ocupa el sexto lugar del ranking, de acuerdo a los resultados del primer semestre de 2000, con ventas en primas cercanas a los 40.000 millones de pesos. El capital autorizado asciende a 17.000 millones de pesos.

Tal como las otras empresas del grupo, un 99,9 por ciento es de Aetna S.A., mientras se concluye el proceso de traspaso al conglomerado holandés ING.

El directorio de Aetna Seguros de Vida lo preside Sergio Baeza Valdés y están en él Félix Bacigalupo Vicuña, Frederick Copland, Hernán Fontaine Talavera, Arturo Irrarrazaval Covarrubias, Fabio Valdés Correa y Daniel Tapia de la Puente, ex ejecutivo del Banco Central bajo el Gobierno del general (R) Pinochet. Este directorio se repite en la compañía Aetna Seguros Generales, del mismo grupo.

Por su parte, la compañía holandesa ING Seguros —que adquirió las empresas del grupo Aetna y la Isapre Cruz Blanca— ha llegado a estar entre las principales aseguradoras que operan en Chile. Es ciento por ciento de ING Insurance y alcanzó ventas por 22.000 millones de pesos en el primer semestre de 2000. Su posición se verá afianzada con el traspaso de las compañías de Aetna.

El presidente de esta compañía es Andrés Montalbetti Moltedo y entre los directores está el abogado Jorge Carey Tagle. Actualmente, ING Seguros de Vida S.A. tiene un capital autorizado algo superior a los 38.000 millones de pesos.

Similar volumen de ventas al de Cruz del Sur —casi 9.000 millones de pesos— experimentó en el primer semestre de 2000 la compañía de seguros Cigna, propiedad de este conglomerado internacional que manifiesta tener especial interés en Chile. Hasta ahora, Cigna Seguros de Vida tiene un capital autorizado cercano a los 8.000 millones de pesos, y la de Seguros Generales, a los 4.000 millones de pesos. El directorio de Cigna Seguros de Vida está integrado por ciudadanos extranjeros representantes de Cigna International, presidido por Nicolás di Salvo. El de Cigna Seguros Generales lo encabeza Manuel Sierra.

LAS AMÉRICAS

Un constante aumento ha mostrado también la compañía de seguros del grupo Penta, ISE, y Las Américas, que superó los 12.000 millones de pesos en ventas de primas durante el primer semestre.

ISE Las Américas Seguros de Vida tiene un capital autorizado de más de 10.000 millones de pesos, e ISE Las Américas Seguros Generales supera los 8.000 millones de pesos de capital.

Ambas pertenecen al grupo Penta. En el caso de la Compañía de Seguros de Vida ISE Las Américas, Empresas Penta S.A. es el accionista principal, con un 77,3 por ciento del capital, mientras que Inversiones Penta III Ltda. tiene el 17,1 por ciento y la inmobiliaria y constructora Las Américas S.A., un 5 por ciento³. Finalmente, el Fisco de Chile aparece como accionista del 0,5 de las acciones, como recuerdo de que en su origen estas entidades fueron posibles gracias a la oculta privatización del Instituto de Seguros del Estado.

Preside la compañía ISE Seguros de Vida el economista Ernesto Silva Bafalluy, el estratega de las campañas de Joaquín Lavín, que se desempeña simultáneamente como rector de la Universidad del Desarrollo, de propiedad del mismo grupo.

El resto del directorio de ISE Seguros de Vida lo forman Hugo Bravo López, Fernando Cambará Lodigiani, Alfredo Alcaíno de Esteve, Enrique Campos Menéndez y Alejandro Hirmas Musalem.

En Seguros Generales Las Américas, el presidente es Carlos Eugenio Lavín García-Huidobro, vicepresidente del Banco de Chile, y el directorio lo integran Carlos Alberto Délano Abbott, Hugo Bravo López, José Gandarillas Chadwick, Fernando Silva Alvear, Alejandro Hirmas Musalem y

el presidente de Cuprum y de la Asociación de AFP, Pedro Corona Bozzo.

Empresas Penta S.A. tiene el 94,2 por ciento de las acciones de esa compañía; la sociedad Espartaco S.A., un 2,4; e Inversiones Somosaguas Ltda., un 1,3 por ciento. Además de otras dos sociedades de inversiones con porcentajes del orden del uno por ciento, aparecen como socios los dos jefes del grupo Penta: los inseparables Carlos Eugenio Lavín y Carlos Alberto Délano.

PENTA Y LOS SEGUROS

El grupo Penta nació vinculado a la actividad de los seguros. Sus orígenes se relacionan con la «normalización» del Consorcio Nacional de Seguros, tras la caída del grupo Cruzat-Larraín y con la privatización del Instituto de Seguros del Estado (ISE) al final de esa década. En ambos procesos resultaron favorecidos los ex empleados de Cruzat y Larraín Carlos Alberto Délano y Carlos Eugenio Lavín, quienes trabajaban en el Consorcio desde los años setenta y se asociaron en 1982 para adquirir un 5 por ciento del Consorcio Nacional de Seguros. Tras la intervención por la Comisión Progres⁴, los administradores nombraron presidente a Carlos Eugenio Lavín e integraron a Délano al directorio.

En 1986, cuando la Comisión Progres⁴ decidió la venta del Consorcio Nacional de Seguros y de la AFP Provida al Bankers Trust —a través de una de las primeras operaciones de conversión de deuda externa—, Lavín y Délano lograron incluir sus acciones dentro del paquete de venta, lo que les representó una ganancia del orden de 1,5 millones de dólares. Asimismo, como ellos prepararon la venta al banco

norteamericano, tuvieron la información privilegiada en el sentido de que el Bankers Trust solo estaba interesado en el Consorcio de Seguros de Vida y no en Seguros Generales. Esto les permitió comprar Seguros Generales a un monto muy inferior al valor de la empresa, como logró establecer el sociólogo Patricio Rozas.

Ellos recibieron una suma mayor por su 5 por ciento en CNS Vida, lo que les permitió destinar la diferencia a la adquisición del 7 por ciento de las acciones de la AFP Cuprum a los trabajadores del cobre.

MISTERIOSA PRIVATIZACIÓN DEL ISE

En 1989, Délano y Lavín fueron nuevamente favorecidos: en esa oportunidad con la privatización del Instituto de Seguros del Estado (ISE), Seguros de Vida, cuyo control lo adquirieron en cinco millones de dólares.

Con el ISE en sus manos, vendieron el Consorcio Nacional de Seguros, el que habían denominado «Consorcio General de Seguros», al grupo francés AGF en 20 millones de dólares⁵.

Fundado en 1953, el Instituto de Seguros del Estado era la empresa aseguradora del Estado de Chile, tal como su nombre lo indica. Durante el régimen militar la administración del ISE dio lugar a fuertes controversias y polémicas, vinculadas a malos manejos de familiares del general (R) Pinochet que trascendieron a la opinión pública. No obstante, de su privatización efectuada al terminar la dictadura, poco o nada se supo públicamente.

Antes de ser transformado en sociedad anónima, el consejo del Instituto de Seguros del Estado, que aún era una

importante empresa pública, lo formaban el ministro de Hacienda, en calidad de presidente, un vicepresidente y consejeros designados por la Caja de la Defensa Nacional, por Codelco, por la Dirección de Aprovechamiento del Estado, por la Subsecretaría de Hacienda y por la Corfo. En su mayoría, salvo los ministros de Hacienda, los directores eran militares. Una excepción la constituye el consejero representante de Codelco, que desde la década de los setenta —al menos desde 1978— era Pedro Corona Bozzo. Entre 1985 y 1987 el presidente del ISE era el ministro de Hacienda Hernán Büchi Buc y Pedro Corona Bozzo seguía en el directorio. Corona estuvo allí hasta 1988, cuando el grupo Penta tomó el control de la AFP Cuprum y él fue nombrado presidente.

El 26 de mayo de 1988 se constituyó la sociedad ISE Las Américas⁶. El mismo día, a través de escritura pública, fueron constituidas dos sociedades anónimas: ISE Seguros Generales e ISE Seguros de Vida, hijas y sucesoras del antiguo ISE, creado en 1953. Ambas empresas pertenecían a esa fecha al Estado de Chile. Sus socios formalmente eran la Corfo y el Fisco.

A partir de 1988, los datos de las dos empresas se entregaron en forma separada. ISE Seguros Generales la encabezó el anterior vicepresidente ejecutivo, el entonces coronel de Ejército Gustavo Dupuis Pinillos. Vicepresidente era el coronel José Martínez Muñoz y entre los directores estaba el economista Cristián Larroulet⁷.

Al año siguiente, en 1989, presidía el ISE Seguros Generales el general Rodrigo Sánchez Casillas. Se mantenía como vicepresidente el coronel José Martínez Muñoz y, entre los directores, continuaba Cristián Larroulet, quien había sido el jefe de gabinete de Hernán Büchi cuando el ex candidato presidencial fue ministro de Hacienda. Su presencia allí en

el período previo a la privatización del ISE no parece casual. Larroulet fue director hasta el 1 de agosto de 1989.

En noviembre de 1989 ISE Seguros Generales fue vendida, tras un remate en la Bolsa de Comercio, a la compañía francesa Mutuelle du Mans. Unos días antes, el 23 de octubre de 1989, el ISE Seguros de Vida, fue traspasado a Carlos Alberto Délano y Carlos Eugenio Lavín.

El ISE Seguros de Vida era presidido en 1988 por el general (j) Fernando Lyon Salcedo. Entre los directores estaban Norman Bull de la Jara y Herman Chadwick Piñera.

En 1989 aparece como presidente del ISE Compañía de Seguros de Vida el propio Carlos Eugenio Lavín García-Huidobro. Y ese mismo año figura en el directorio Carlos Alberto Délano Abbott. El resto del directorio lo configuraban Leonidas Vial Echeverría, Alfredo Alcaíno di Esteve, Herman Chadwick Piñera y Fernando Cambara Lodigiani.

Los orígenes de Penta y su desarrollo inicial se relacionan así directamente con la «normalización» del Consorcio Nacional de Seguros tras la caída de Cruzat-Larraín en los ochenta y con la privatización del ISE, al final de esa década.

La compañía de seguros Las Américas fue formada por el grupo Penta en 1993. Después generaron otra serie de sociedades y fondos de inversión e inmobiliarios bajo el mismo nombre.

PENTÁGONO Y PENTAGRAMA

La empresa matriz del grupo es Empresas Penta S.A., con domicilio en Miraflores 222, piso 20. El directorio de Penta lo preside Carlos Eugenio Lavín y el gerente general es Hugo Bravo López. Integran el directorio Carlos Alberto Délano,

Alfredo Alcaíno di Esteve, José Gandarillas Chadwick y Fernando Silva Alvear.

Los principales accionistas de Penta son Inversiones Pentagrama Ltda., con el 50,29 por ciento; e Inversiones Pentágono Ltda., con el 49,64 por ciento. A su vez, Empresas Penta S.A. figura como socio mayoritario de las principales sociedades del grupo.

En los años noventa, el grupo Penta puso su mirada en el control del Banco de Chile. Carlos Alberto Délano logró ser nombrado director en 1993. Carlos Eugenio Lavín fue elegido director en la junta de ese año y después fue designado vicepresidente en 1996.

Penta era hasta diciembre de 2000 —desde 1996— el mayor accionista individual del Banco de Chile. En 1998 alcanzó el control del banco, lo que le permitió dirigir su administración. En marzo de 1999, Penta —ya con el 14 por ciento del control— estableció una alianza explícita con el grupo Cúneo-Solari, ligado a las empresas Falabella. Y con el objetivo de afianzar ese control, el 28 de octubre de 1999 anunciaron la formación de un pacto de accionistas mayoritarios que entraría a regir en noviembre de 1999 para consolidar su control.

La suscripción de ese pacto fue considerada un hito relevante dentro de la toma de posición estratégica del grupo. El pacto impulsado por Penta incluyó, además de la familia Cúneo-Solari, dueños de las multitiendas Falabella —con el 9,9 por ciento— a Alfredo Moreno, relacionado con el Patronato Nacional de la Infancia, con el 0,7 por ciento; a Sergio Larraín, ex dueño de Financiera Fusa, quien se incorporó con un 2,3 por ciento; y a dos socios y amigos que han ido consolidando su alianza en distintas actividades, Juan Hurtado Vicuña y el grupo encabezado por Eduardo Fernández

León, que, en ese momento, tenían el Consorcio Nacional de Seguros y luego han ido dando forma al Consorcio Financiero. Este conglomerado reunía un 3,6 por ciento de las acciones.

En total, los integrantes del pacto de accionistas controlaban sobre un 30 por ciento de la propiedad del Banco de Chile, lo que les permitió mantener el control dada la gran dispersión accionaria, hasta que tras la batalla de más de un año con el grupo Luksic, optaron por venderle a buen precio.

Al 31 de diciembre de 1999, el pacto controlador superaba el 32 por ciento y el 28 de enero de 2000 alcanzó al 33 por ciento, con lo que trataría de evitar una posible fusión del Banco de Chile con el Edwards, controlado por Luksic. En un comienzo, ante los embates compradores de Luksic, la estrategia de Penta fue resistir comprando acciones y hasta fines de 2000 se mantenía con el timón en sus manos.

Durante la primera semana de diciembre, la batalla por el control del Banco de Chile, iniciada más de un año antes, volvió a desatarse. El 5 de diciembre de 2000, tras una importante compra de más de 16 millones de acciones en una mañana por parte del Consorcio Financiero, el pacto declaró que tenía el 35 por ciento del control.

Finalmente, el 14 de diciembre la suerte del Banco de Chile quedó sellada tras intensas reuniones entre Luksic y representantes del pacto. Andrónico Luksic, a través de la sociedad LQ Inversiones Financieras, filial de la matriz Quiñenco, adquirió el 35 por ciento de las acciones del más emblemático banco del país. El valor de la venta fue de aproximadamente 540 millones de dólares, de los cuales 200 millones serían pagados al contado. Con esa operación el grupo Luksic quedó con el 47,5 por ciento del Banco de Chile. Los pasos siguientes serían nuevas adquisiciones para superar el 50

por ciento y, probablemente, la fusión con el Banco Edwards, controlado también por el grupo Luksic en un 51 por ciento.

La operación dejó al grupo Penta, que tenía más del 11 por ciento de las acciones, con más de 150 millones de dólares en el bolsillo para invertir en otras actividades, mientras que el Consorcio Financiero, integrado por Juan Hurtado y los Fernández León, que ya había logrado una espectacular suma por la venta de Entel, con alrededor de 50 millones de dólares por sus acciones del Banco de Chile. El ingreso a Soquimich, las inversiones en actividad inmobiliaria o el avance en el mercado de los seguros son parte de las apuestas que circulan como objetivos próximos de estos grupos.

El afán privatizador de todo lo que aún permanece en manos del Estado parece estar vinculado también a esta disponibilidad de caja de estos nuevos grupos empresariales y su afán de seguir haciendo operaciones millonarias que aumenten sus ganancias y su poder. Nuevos traspasos les permitirían nuevos negocios y otras suculentas utilidades a costa del patrimonio de todos los chilenos.

Al mismo tiempo, empresarios como Juan Hurtado, Carlos Eugenio Lavín o Carlos Alberto Délano han tenido una función política y financiera en las campañas electorales de los últimos años, desde el plebiscito de 1988. En esta ocasión el comienzo de 2001 los encontró en inmejorables condiciones para diseñar y sostener la campaña de sus candidatos en las próximas elecciones parlamentarias de diciembre, después de los grandes negocios efectuados en los últimos meses.

atendencias corporativas de trabajar a la distancia, con un
vivo en el que se las unidades antiguas con el grupo
no son pocas, además el equipo se forma mediante
difícil, ya que se puede incrementar o se lo considera una
nación, a nivel nacional.

A MODO DE EPÍLOGO

Como se puede percibir al observar el panorama, la historia contenida en estas páginas está inconclusa. Los hechos se suceden en forma cotidiana y nuevos datos se podrán agregar a este mapa lleno de redes y de tramas. La investigación, la observación y el relato que hemos querido entregar se podrán enriquecer con más antecedentes, otras miradas y testimonios de algo que nos afecta a todos, nos guste o no, nos interese o no.

▀ A manera de epílogo, en la hora del cierre, surgen algunas preguntas para compartir con los lectores, entre las muchas que van apareciendo:

▀ ¿Cómo se explica, por ejemplo, que el traspaso de poder económico y político desde el Estado a los grupos económicos privados no haya sido tema de reportajes y editoriales en los medios de comunicación en las últimas décadas? ¿Por qué las altas dietas de los directorios de AFP, Isapres y de las ex empresas públicas son consideradas algo trivial o normal, mientras se aplica una vara tan distinta para medir a los funcionarios del Estado?

▀ Memorias, informes, escritos se encuentran en las superintendencias encargadas de fiscalizar a las diferentes empresas, salvo en el caso de las sociedades anónimas cerradas —que no son pocas—, donde el asunto se torna muchísimo más difícil. ¿Es que no resulta interesante o se le considera información «confidencial»?

Las remuneraciones de directorio son datos que se publican en las memorias de las empresas o en los informes financieros que dan cuenta de las juntas de accionistas. ¿Por qué la misma prensa tan interesada en las indemnizaciones que recibieron algunos ejecutivos o ex ejecutivos del sector público no informa constantemente sobre las remuneraciones de las sociedades anónimas privadas? ¿Cuánto ganan quienes las dirigen? ¿Qué participación de utilidades obtienen? ¿Qué otros beneficios perciben? ¿Se les cancela todo directamente a las personas o a través de sociedades de papel que permiten bajar en los tramos de las escalas de impuestos? ¿Cuáles son los dividendos que perciben y cuánta la participación de utilidades?

Usualmente, después de las juntas de accionistas, en las secciones de Economía de los diarios o en los periódicos especializados se informa de los directores elegidos, de balances aprobados, de utilidades o pérdidas, pero sobre lo que ganó el presidente y los directores y sobre cuánto obtendrá el año siguiente nada se dice.

Si es un tema de interés público, ¿por qué ese manto de silencio sobre unos y la exacerbación por informar sobre otros? ¿Quién determina esas pautas? ¿La falta de experiencia de un periodista principiante, la pretendida sagacidad de un editor o el diseño estratégico y la presión del dueño del medio? ¿Es desconocimiento, superficialidad, autocensura o directamente censura?

¿Qué papel juega en esto la concentración de medios de comunicación?

¿Quién está dando las directrices a los medios de la derecha hoy día? ¿Desde qué universidad, centro de estudios, partido político o grupo de amigos se decide lo que es políticamente correcto y lo que no lo es?

¿Quién juzga lo que merece ser publicado y lo que no se considerará «de interés periodístico» y se guardará en los archivos o se botará al papelero?

¿Es una decisión que se toma en la reunión de pauta de cada diario? ¿Cómo se explica entonces tanta coincidencia editorial en casi toda la prensa escrita cotidiana?

¿Se puede hablar seriamente de libertad de expresión y de pluralismo en Chile después de las demostraciones de marcado carácter electoralista que quedaron en evidencia en octubre de 2000, en vísperas de la elección de alcaldes y concejales?

¿Es posible desarrollar la democracia en esas condiciones?

¿VIDA PRIVADA?

El asunto se torna más misterioso aún cuando se trata de las remuneraciones de los ejecutivos. Al secreto celosamente guardado solo hay posibilidad de aproximarse a través de las pistas que puedan entregar los informes de las empresas consultoras que solo están a disposición de quien los compra y en ellos no se identifican empresas ni personas. Solo se habla de tramos, promedios y tipos de empresas que permiten estimaciones aproximadas, pero no entregan certezas. Hay, además, márgenes de duda que están dados por otro tipo de entradas o alicientes que pueden tener quienes llevan el timón de la empresa, como la participación de utilidades o de acciones, los fondos de jubilación anticipada, casa, auto, seguros de vida y hasta depósitos en el exterior. De todo eso solo se habla muy excepcionalmente, y cuando ello ocurre se hace sin identificar al destinatario de esos beneficios.

¿Cuál es la verdadera razón para silenciar estos temas? ¿Pertenece esta información a la «vida privada» de las personas

aunque se trate del gerente general de una AFP que administra los fondos previsionales de los trabajadores o del de la Isapre que responde por los seguros de salud?

¿Por qué no tienen derecho los afiliados a la AFP o los clientes de la Isapre a saber cuánto ganan los ejecutivos de esas entidades?

¿Cómo se explica que las utilidades de las empresas administradoras sean notoriamente superiores a las de los fondos de pensiones? ¿Significa que se administran mejor los dineros propios que los ajenos? ¿En qué consiste la eficiencia de estos «nuevos empresarios», entonces?

¿Por qué los usuarios chilenos de salud tienen que pagar por los errores cometidos por una multinacional en otros países, como ha sucedido?

¿Por qué las administradoras de la salud privada tendrían que tener utilidades? ¿No bastaría con que su personal tuviera sueldos adecuados y se destinaran los excedentes, si los hay, a mejores prestaciones a los afiliados al sistema? ¿O a inversiones en salud que los favorecieran?

¿Y qué sucede con las empresas que suministran los servicios básicos? ¿Se podrían conocer más detalles sobre su política de reparto de dividendos y utilidades? ¿Sobre las remuneraciones del personal? ¿Por qué no saber cuánto ganan quienes mes a mes se encargan de cobrar por la luz, el agua, el gas o el teléfono de todos los simples mortales que habitan este territorio?

PRIVATIZACIONES

¿Por qué no se hicieron reportajes a fondo sobre lo que significaron las privatizaciones de las empresas del Estado? ¿Con

qué argumentos sostienen la legitimidad ética de los procedimientos quienes se privatizaron con las empresas?

¿Quién podría explicar las razones y los procedimientos de privatizaciones que ni siquiera fueron conocidos por la opinión pública a fines de los ochenta, como la del yacimiento minero Punta del Cobre —que era de Enami— y favoreció a Juan Hurtado Vicuña?

¿Por qué tanto temor a mirar hacia el pasado? ¿No será mejor conocer bien lo ocurrido para no volver a «tropezar con las mismas piedras»?

¿Por qué no se han dado nombres ni montos de las indemnizaciones otorgadas por las empresas que fueron del Estado antes de las privatizaciones de esas empresas públicas y después que culminaron esos procesos?

¿Cuánto obtuvieron aquellos ejecutivos que dejaron de serlo en 1990 y antes?

¿Cómo explican los responsables de esas políticas el haber «adelantado» indemnizaciones de los trabajadores para que compraran acciones de las empresas que se privatizaban?

¿Cuántas personas y en qué condiciones se beneficiaron con el sistema de indemnizaciones dispuesto en 1981 en ENAP?

¿Por qué nada se dice de todo lo que algunos ganaron con las privatizaciones?

¿Cuál fue el papel del Banco del Estado en la privatización de las empresas en la década de los ochenta? ¿En qué condiciones entregaba los créditos a las sociedades de papel creadas por los propios ejecutivos, en muchas ocasiones con la sola garantía de las acciones de ellas?

¿Qué rol tuvo la Corfo, su consejo directivo y sus máximos ejecutivos en las privatizaciones?

¿Es casualidad que el ex vicepresidente de la Corfo, general (R) Guillermo Letelier, quien estuvo en ese cargo hasta

marzo de 1990, se incorpore después a los directorios de las filiales de Soquimich?

¿Qué fue de Gerson Echavarría o de Iván van de Wyn-gard, que partieron como ejecutivos siendo militares y se privatizaron con las empresas del sector telecomunicaciones?

¿Qué antecedentes podrían aportar Juan Hurtado Vicuña y el ex ministro Jorge Cauas, los dos presidentes que ha tenido la nueva Entel, sobre la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones? ¿A quién representaba Cauas cuando fue elegido presidente del primer directorio de la empresa privatizada?

Para quienes «heredaron» la empresa, ¿cuál es la verdadera historia del Instituto de Seguros del Estado?

¿Cuánto se beneficiaron los familiares del general (R) Pinochet antes de que se privatizara el ISE?

¿Considera Roberto de Andraca, el gerente de CAP que se privatizó con la empresa, legítimo lo que hizo? ¿Habría sido posible generar esas operaciones que permitieron la privatización de CAP si hubiera habido prensa libre y Parlamento?

¿Cuánto gana personalmente Roberto de Andraca hoy y cuánto ha obtenido en los años que han corrido desde que se privatizó la siderúrgica nacional?

¿Cuál fue el rol del empresario peruano Juan Rassmuss y la sociedad Cemin en las privatizaciones? ¿Cuántos miles de dólares obtuvo por participar en las privatizaciones de las más importantes empresas chilenas?

¿Qué factor hizo posible que José Yuraszeck hiciera el negocio del siglo a costa del Estado y del manejo de las empresas de papel? ¿Es el ex «zar de la electricidad» el prototipo del empresario modelo que necesita el país para su desarrollo?

¿Son realmente «empresarios» quienes han pasado su fortuna en la privatización de las empresas que constituían el

patrimonio de todos los chilenos para traspasarlas una vez que logran hacer suculentas ganancias?

OTRAS PREGUNTAS SOBRE EL PASADO

La privatización de las empresas públicas ocurrida entre 1985 y marzo de 1990 no fue la única etapa en que el Estado pagó la cuenta a favor del sector privado durante el régimen militar.

Tras la «normalización» de los primeros años se fueron desarrollando grupos económicos que, con los elevados niveles de endeudamiento que obtuvieron para adquirir empresas y hacer sus negocios, llevaron al país a la bancarrota y a los chilenos depositantes de fondos mutuos a perder parte de sus ahorros. Para salvar el sistema, el Estado debió intervenir y hasta hoy algunos bancos, como el propio Banco de Chile, afrontan lo que se conoció como «la deuda subordinada». Fue también en ese entonces que se recurrió al sistema bautizado como «capitalismo popular» para «normalizar» su actividad.

¿Cuánto significaría en moneda de hoy el apoyo estatal a la banca tras el colapso de 1982-1983?

¿Cuántas fuentes de trabajo se perdieron en aquella crisis? ¿Cuántas empresas quebraron? ¿Por qué cuando se comenta la elevada cesantía del año 2000, pocos recuerdan que dos décadas atrás la tasa de desempleo llegó a superar el 20 por ciento, sin contar el PEM y el POHJ, cuando los mismos que hoy dirigen empresas gobernaban el país?

¿A cuánto asciende el subsidio que el Estado otorgó a cada uno de los diarios principales gracias a la operación permuta de créditos?

En el último tiempo se advierte la aparición en escena de grandes conglomerados internacionales que se hacen cargo de sectores básicos que de uno u otro modo se relacionan con el diario vivir de los chilenos: la electricidad, el gas, las carreteras, la previsión, los bancos y las AFP. Parecen ser signos del siglo que se inicia.

Si estas corporaciones internacionales pueden administrar mejor estas empresas de servicios, ¿por qué tuvieron que «pagar el peaje» a través de estos grupos que oficiaron de intermediarios?

¿Oficiarán los mismos conocidos personajes de asesores y representantes de estos conglomerados o establecerán ellos contactos con otro tipo de profesionales ajenos a la malla creada bajo el régimen militar?

¿Por qué habría tanto interés en sectores de derecha en vender ahora la ENAP?

¿Existen estimaciones serias que demuestren que las plantas de ENAP «no valen nada», como dicen los defensores de la venta?

¿Cuál sería el fundamento para que el Estado dejara de ser el administrador del Metro, que es una empresa que da utilidades y buen servicio a sus usuarios? ¿Qué razón habría cuando la empresa Metro es una de las más eficientes del país?

¿Vale la pena privatizar el transporte de pasajeros de Ferrocarriles? ¿No quedó en evidencia ante el paro de camiones efectuado en el año 2000, por ejemplo, la importancia de que exista algún sistema alternativo de transporte en un país con las características geográficas de este? ¿Han dado resultado en otros países del mundo los trenes privados?

¿Qué sentido tiene vender Codelco, la empresa que más recursos entrega al erario nacional? ¿Cuál es el verdadero interés de quienes plantean su privatización? ¿Qué buscan realmente?

¿Estaría dispuesto el alcalde Joaquín Lavín —tan entusiasta de las consultas populares— a someter a plebiscito nacional una medida de esa naturaleza? ¿Considera solo una aspiración nostálgica creer que el cobre debe seguir siendo chileno, como lo decidió el Congreso Pleno de 1970?

¿Por qué si los chilenos pueden decidir sobre problemas de la comuna no pueden decidir sobre las empresas que son de todos?

EN POLÍTICA

La influencia de quienes llegaron al poder con la dictadura y se transformaron en emergentes empresarios trasciende el ámbito de lo económico y se expresa en directa influencia política.

Desde su red de empresas y conglomerados sostienen y apoyan a sus representantes en el Parlamento y muchos de ellos estuvieron entre sus filas también desde los tiempos del régimen militar. Sin ir más lejos, el senador Jovino Novoa, ex subsecretario general de Gobierno —entre 1979 y 1983—, quien sucedió a Jaime Guzmán en la presidencia de la UDI en 1990, integró el directorio de Provida tras la crisis de los ochenta, el del Instituto de Seguros del Estado cuando este fue traspasado al grupo Penta y el de la eléctrica Pilmaiquén en 1989 después de la privatización.

El senador Carlos Bombal, por su parte, ha contado en sus campañas con el activo respaldo de personajes como

Ernesto Silva Bafalluy, el mismo estratega de Lavín. Su colega Marco Cariola, a su vez, mantiene las conexiones con el grupo Pathfinder, encabezado ahora por Félix Bacigalupo y Juan Obach.

¿Pueden sentirse libres de ataduras para legislar a favor de todos los chilenos parlamentarios tan cercanos a los intereses de grupos económicos?

Dentro de la Comisión Política de la UDI se encuentran Guillermo Arthur, el presidente de la Asociación de AFP; el ex ministro Hernán Büchi; los ingenieros comerciales Ernesto Illanes Leiva y el ex director de Presupuesto Juan Carlos Méndez, uno de los más activos participantes en diferentes directorios.

El Instituto Libertad y Desarrollo, presidido por el ex ministro Carlos Cáceres, tiene como director ejecutivo a Cristián Larroulet y su subdirector es Luis Larraín Arroyo. Dentro del consejo directivo están el mismo Büchi y Hernán Felipe Errázuriz Correa.

¿Cuál es el verdadero rol de ese instituto? ¿Cómo y quién lo financia?

¿Quién decide los temas que se estudian y los que entregan a la opinión pública? ¿Con qué criterio de oportunidad formulan su agenda programática?

EN LAS UNIVERSIDADES

La educación y la influencia que desde las universidades se puede ejercer parecen estar también entre sus preocupaciones. Las universidades privadas diseñadas por ellos cuando eran parte del Gobierno son otro foco de atracción.

La tarea universitaria ha sido y es una pieza estratégica dentro de la visión de futuro de estos grupos vinculados a la UDI.

¿Apunta en esa línea el interés por la educación del que están hablando diversos voceros del mundo empresarial? ¿Serán estas instituciones foco de interés para destinar más recursos que los que hasta ahora les han destinado para afianzar su pensamiento en las nuevas generaciones?

Como se ha visto en estas páginas, la Universidad del Desarrollo es el principal núcleo del sector estrechamente ligado a Joaquín Lavín y a la UDI. Este centro de estudio nacido en Concepción y después instalado en Santiago tras la adquisición de la Universidad de Las Condes apunta en un doble sentido: por una parte, es centro de docencia para formar esta versión de «nuevos» hombres y mujeres funcionales al proyecto de sociedad que están construyendo. En una versión remodelada del gremialismo de los sesenta surgido en la Universidad Católica, la doctrina económica ultraliberal es asumida con una mística tan fuerte como la religiosa.

¿Es cierto que, además, en la Universidad del Desarrollo se concentran tareas vinculadas a la elaboración de las bases programáticas para un eventual gobierno del recién elegido alcalde de Santiago?

Los dueños de esta Universidad del Desarrollo son el propio Lavín, quien, a la vez, es su vicepresidente; Ernesto Silva Bafalluy, su rector; Hernán Büchi, presidente de la junta directiva; Cristián Larroulet; Carlos Alberto Délano, del grupo Penta, y Federico Valdés.

¿Cuánto ganan Silva, Lavín y Büchi por dirigir esa universidad? ¿Obtienen utilidad como empresa?

¿Qué destacaría de su labor en Petrox Joaquín Lavín cuando presidió su directorio?

¿Cuánto obtiene Hernán Büchi por todos los directorios en que participa después de haber sido el gran privatizador?

¿Por qué se suele hablar mucho de la casi proverbial austeridad de Büchi y muy poco o nada de lo rentable que ha resultado para el ex ministro el proceso que encabezó? ¿Recibe directamente sus remuneraciones o las percibe a través de alguna sociedad de papel?

Otro foco significativo que merece especial atención es la Universidad Andrés Bello, la de mayor tamaño entre las privadas en número de carreras. A diferencia de las otras, que son de corte más católico, esta se trata de perfilar como institución laica y dirigida a los sectores medios. De propiedad fundamentalmente del grupo de Álvaro Saieh, tiene alrededor de 10.000 alumnos en sus tres sedes — campus La Casona de Las Condes y el campus República en Santiago, además del campus Viña del Mar y el Centro de Investigaciones Marinas en Quintay — y dispone de una superficie total cercana a los 200.000 metros cuadrados, con más de 45.000 construidos.

¿Tiene relación el fortalecimiento de hoy de universidades como la Andrés Bello con la activa participación en la gestión de la Universidad de Chile en los ochenta?

¿Es casualidad que Juan Antonio Guzmán, actual rector de la Andrés Bello y ex gerente general de Gener, haya sido el ministro de Educación que nombró a José Luis Federici en 1987?

¿No resulta curioso que Saieh, Jorge Selume y otros economistas apodados «Los Tucanes», entre los que estaba el ex presidente de Gener Bruno Philippi y José Yuraszcek, hayan asesorado al Gobierno militar en ese proceso de jibarización de la Universidad de Chile en los ochenta?

¿Respondía a razones político-estratégicas de largo plazo el intento por debilitar la Universidad de Chile emprendido por el Gobierno de Pinochet? ¿Será solo casualidad que los

mismos que abogaban por ajustes presupuestarios entonces hoy pretendan competir con ella desde esta otra posición?

MÁS SOBRE SUELDOS

¿Qué renta tiene un ex ministro de Odeplan como Luis Larraín, sumando sus directorios en el conglomerado de la construcción y lo que gana en el instituto? ¿Tiene otros trabajos particulares más?

¿Cuál es el sueldo de Martín Costabal en Habitat? ¿Percibe utilidades? ¿Otros ingresos por directorios? ¿Cuánto ganó cuando fue gerente de las concesionarias que construyeron las carreteras? ¿Cuánto gana en Habitat un empleado promedio?

¿Qué habría sido de Julio Ponce Lerou si no hubiera sido el yerno del general (R) Pinochet al momento del golpe? ¿Sería el próspero «empresario» que es hoy?

¿Le contaría al país el señor Ponce Lerou lo que ha ganado en estos años? ¿Cuánto es su renta actual? ¿Qué participación de utilidades tiene? ¿Ha sacado plata al exterior, previendo situaciones complejas? ¿Mantiene acciones de la compañía a su nombre? ¿Poseen acciones otros integrantes de su antigua familia en Soquimich o en alguna de sus filiales?

¿Están dispuestos los parlamentarios de derecha a apoyar una iniciativa legal que obligue a las AFP y a las Isapres a entregar a la opinión pública todos los detalles sobre lo que ganan quienes administran sus fondos de pensiones y de salud?

¿Qué representó en dinero para Álvaro Saieh la venta de la AFP Provida?

¿Por qué las utilidades de esos negocios van a parar a manos de los dueños de las administradoras y no de los fondos de pensiones de los trabajadores?

¿Tienen relación las cuantiosas rentas que obtienen muchos de los ex ejecutivos del régimen militar con su negativa a hacer una reforma tributaria?

¿Cuál es la relación entre los ingresos más altos y los más bajos en empresas como Soquimich, Gener, Iansa o CAP?

¿Consideran los parlamentarios y economistas de derecha que esa es una situación justa?

¿EFICIENCIA?

La mayoría de los argumentos privatizadores sigue amparándose en la supuesta mayor eficiencia del sector privado. En los últimos meses, incluso han hablado de agotamiento del modelo en los actuales términos. Y para eso, la fórmula es la misma que aplicaron entre 1985 y 1990: privatizar lo que queda, desregular hasta donde logren presionar.

Los Chicago boys de ayer convertidos en emergentes empresarios de hoy y seguidos por sus discípulos en las universidades privadas o en los centros de estudios de la derecha, particularmente en el foco pensante de la UDI, el Instituto Libertad y Desarrollo, pretenden convencernos de que el camino del «crecimiento» pasaría por seguir privatizando. Y —sobre todo— lógicamente por privatizar Codelco.

¿Se puede hablar de «mayor eficiencia» cuando lo que se ha hecho es trasladar capitales y condiciones de monopolios naturales en algunos casos en situaciones más que ventajosas?

¿Quién ha demostrado eso en este país cuando están a la vista, por ejemplo, casos como el de Televisión Nacional de Chile, donde la televisión pública ha mostrado ser muchísimo más eficiente que los canales privados?

MÁS INTERROGANTES

Otras interrogantes apuntan directamente a la consolidación del sistema democrático que vivimos y a los desafíos que tendrá que encarar: ¿Hasta dónde los avances electorales de la UDI en la reciente elección de alcaldes no pueden relacionarse con los recursos frescos que tienen a partir del control de empresas que dan importantes utilidades?

¿Resultaría el marketing político si no tuviera sustentó real de financiamiento para adquirir los instrumentos para proyectarlo? ¿Qué rol jugaron los medios de comunicación en esa elección? ¿Por qué son las comunas calificadas como de «opinión pública» las que mostraron avances más significativos?

¿Qué destino tiene en Chile una derecha democrática en estas condiciones?

¿Podrán los parlamentarios de derecha ser autónomos en temas como la reforma tributaria o la reforma laboral o estarán velando por los intereses de quienes, desde las empresas, no quieren que nada cambie para mantener sus condiciones de privilegio?

¿Están dispuestos a discutir y sacar adelante una ley de financiamiento de los partidos políticos?

Si los sectores más duros de la oposición controlan parte significativa de las empresas y finalmente del producto nacional, ¿no es posible imaginar que podrían estar ejerciendo presión a través del poder real que detentan?

¿Habría sido solo una lamentable casualidad el ritmo lento de la reactivación justo durante un año clave para el Gobierno del presidente Ricardo Lagos como fue el 2000?

¿Se puede explicar el alto desempleo sostenido y el lento ritmo de aumento de la actividad solo por razones económicas o han existido también factores de otra índole?

¿Hasta dónde han contribuido los medios de comunicación y los propios ejecutivos de algunas grandes empresas en la generación de un clima de expectativas negativas para complicar al tercer Gobierno de la Concertación?

Las preguntas pueden sumar y seguir. Las respuestas habrá que buscarlas. La invitación ahora es a continuar tratando de contestarlas para poder, sobre esas bases, construir país y afianzar la consolidación de nuestra democracia que tanto costó reconquistar.

Nuestros hijos y nuestros nietos merecen un país mejor. Más libre, más justo, más plural y más democrático que este en el que nosotros hemos vivido en las últimas décadas. Un país donde la búsqueda de la verdad sea incansable, donde la libertad no sea una palabra vacía de contenido. Donde se respete a las personas y sus opiniones. Donde la eficiencia se combine con la solidaridad y esté al servicio de todos y no de unos pocos. Donde la participación en las decisiones ciudadanas sea una realidad no restringida por leyes y moldes heredados del período más negro y doloroso de la historia de nuestro país.

Santiago, Chile, enero de 2001

NOTAS

INTRODUCCIÓN

1. Estadiógrafos de Mercado, establecidos en el estudio realizado para el Consejo de Defensa del Estado por Delite & Touche, relativo a remuneraciones e indemnizaciones.
2. Suma de dinero que otorga la empresa al efectivo al término de la relación contractual.
3. Considerando el tipo de cambio de 574 pesos por dólar (valor aproximado en noviembre y diciembre de 2000), la suma del informe de Contraloría equivale a 16.588.000.000 pesos.

LOS HOMBRES DE LAS PRIVATIZACIONES

1. *Los economistas y el presidente Pinochet*, Arturo Fontaine Aldunate, 1988. *La conjura, Los mil y un días del golpe*, Mónica González, Ediciones B, Grupo Zeta, septiembre de 2000.
2. Estimaciones del Programa de Economía del Trabajo (PET) de la Academia de Humanismo Cristiano, consignadas en «Indicadores Sociales N° 36», de mayo de 1986, y en *Capitalismo popular y privatización de empresas públicas*, Documento de Trabajo N° 53, de Enrique Errázuriz y Jacqueline Weinstein.
3. En la primera página del cuerpo C de *El Mercurio* del sábado 27 de octubre se titula: «Entre 10 y 17 millones ganan altos ejecutivos de Codelco». Según la presidencia ejecutiva de Codelco,

- la información es absolutamente falsa. En declaración pública ha señalado que el vicepresidente ejecutivo, quien detenta la renta más alta, percibió una remuneración líquida de 7.635.000 pesos en marzo de 2000 y la bruta fue de 12.490.000 pesos.
- 4 Hernán Cubillos Sallato fue ministro de Relaciones Exteriores del Gobierno militar entre 1978 y 1980. En agosto de 1968 había creado, junto a Roberto Kelly y Agustín Edwards, la Cofradía Náutica del Pacífico Austral, para el cultivo de los deportes náuticos. Pertenecieron, entre otros, a esa cofradía los almirantes José Toribio Merino, Patricio Carvajal y Arturo Troncoso, como recuerda Arturo Fontaine Aldunate en *Los economistas y el presidente Pinochet*. Esa cofradía, aunque partió con un sentido deportivo y de convivencia, generó una afinidad que sería significativa para la planificación del golpe militar, como destaca en *Chile, la conjura, los mil y un días del golpe*, la periodista Mónica González.
 - 5 Fernando Léniz juró como ministro de Economía del Gobierno militar el 10 de octubre de 1973 y estuvo en ese cargo hasta abril de 1975. Ingeniero civil, había sido gerente general y después presidente de la empresa periodística El Mercurio, cuando Agustín Edwards se radicó en Estados Unidos en 1970. Antes del golpe estaba en contacto con los economistas que encabezaban Sergio de Castro y Pablo Baraona, quienes fueron asesores suyos al comienzo del régimen militar.
 - 6 Aunque la Unión Demócrata Independiente (UDI), propiamente tal, nació en septiembre de 1983, ese movimiento político tiene sus raíces en el Movimiento Gremialista surgido con Jaime Guzmán Errázuriz en la Universidad Católica a fines de los sesenta y posteriormente en otros movimientos como Nueva Democracia.
 - 7 En diciembre de 2000, Juan Hurtado, el grupo Fernández León y el grupo Matte, que mantenían el control de Entel a través de Chilquinta, vendieron su parte a la empresa Telecom Italia.
 - 8 En la memoria de Soquimich de 1998, Letelier aparece en los directorios de Somich, donde percibió 10.352.482 pesos por

- su participación, y en Energía y Servicios S.A., donde obtuvo 10.352.582 pesos. En total, 20.651.064 pesos por remuneración de directorios del grupo en 1998.
 - 9 Miguel Kast fue uno de los ideólogos del modelo económico del régimen militar, fue ministro director de Odeplan entre 1978 y 1980 y de Trabajo y Previsión entre 1980 y 1982. Falleció en 1983.
 - 10 La expresión «poder fáctico» fue acuñada por el abogado y vicepresidente de Renovación Nacional Andrés Allamand, para referirse a empresarios que sustentan a la UDI.
 - 11 Memoria de Soquimich 1999. «Remuneraciones del directorio».
 - 12 Informes de Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.
 - 13 Diario *Estrategia*, 27 de junio de 2000.
 - 14 Antes de ingresar al gabinete, Jorge Cauas había sido asesor del ministro de Economía, vicepresidente del Banco Central —entre el 10 de mayo y el 7 de julio de 1974— y secretario ejecutivo del Comité Económico de Ministros.
 - 15 *Qué Pasa*, 26 de abril de 1997.
 - 16 Memoria de Compañía de Petróleos de Chile (Copec), 1999.
 - 17 Se consideró el valor de la UTM en noviembre de 2000, que era de 27.435 pesos.
 - 18 Actas de la junta de accionistas de Gener de abril de 2000, carpeta administrativa Superintendencia de Valores y Seguros.
 - 19 *La Segunda*, 4 de enero de 2001.
 - 20 *El Mercurio*, 24 de diciembre de 2000.
 - 21 Revista *Qué Pasa*, 23 de septiembre de 2000.
 - 22 Memorias de Soquimich 1998 y 1999.
- 2.
- EX EMPRESAS DEL ESTADO
- 1 Revista *Apsi*, «Historia y privatización de las empresas del Estado. Liquidación hasta agotar stock». María Olivia Mönckeborg, 11 al 17 de enero de 1988.

- 20 Diario *La Época*, «Aceleración privatizadora. Las amarras del poder». María Olivia Mönckeberg, 25 de septiembre de 1988.
- 21 *La Época*, «La última arremetida de los Chicagos». María Olivia Mönckeberg, 30 de octubre de 1988.
- 22 Memoria de CAP de 1982.
- 23 Revista *Análisis* N° 185.
- 24 1998: *El mapa de la extrema riqueza diez años después*. Cesoc/Pries Conosur en Ediciones Chile América. Cesoc, enero de 1989.
- 25 Ficha Estadística de Codificación Uniforme (FECU) de CAP, junio de 1989, Superintendencia de Valores y Seguros.
- 26 Memoria de CAP 1991.
- 27 *El Diario*, 30 de junio de 2000.
- 28 Memoria de CAP 1991.
- 29 Inversiones Ultraterra aparece con un 7,2 por ciento de las acciones del conglomerado siderúrgico en la FECU de septiembre de 2000.
- 30 *Estrategia*, 20 de marzo de 1998.
- 31 *Qué Pasa*, 4 de mayo de 1998.
- 32 Memoria de CAP 1998.
- 33 FECU de Soquimich, septiembre de 2000, Superintendencia de Valores y Seguros.
- 34 Las remuneraciones para el directorio están estipuladas en las actas de la junta de accionistas de abril de 2000 enviadas a la Superintendencia de Valores y Seguros. La conversión a pesos se hizo de acuerdo al valor de la UF del 10 de noviembre de 2000.
- 35 De acuerdo a lo establecido en la junta de accionistas del 26 de abril de 2000, corresponde esa suma al vicepresidente de la sociedad. La conversión se efectuó al valor de la UF del 10 de noviembre de 2000.
- 36 Memorias de Soquimich 1990-1995.
- 37 *El Mercurio*, 18 de abril de 1998.
- 38 «El Caso Crav», revista *Análisis*, junio de 1981. M. O. Mönckeberg y F. Paulsen. FECUS de Enersis, 1997, Superintendencia de Valores y Seguros.

- 20 FECUS de Iansa, diciembre de 1988, Superintendencia de Valores y Seguros.
- 21 FECUS de Iansa y memoria de 1992.
- 22 *El Diario*, 9 de agosto de 2000; *La Tercera*, 14 de agosto de 2000.
- 23 Chilectra fue nacionalizada al final del Gobierno del presidente Eduardo Frei Montalva, porque se consideraba que serviría mejor al bien común de la sociedad como empresa pública. La Corfo le compró las acciones a los inversionistas dueños de la compañía.
- 24 Documentos consultados indican que en ese momento las acciones de la compañía se estaban transando en la Bolsa de Comercio de Santiago a 1.800 pesos por acción, mientras que el «Plan Chispitas» las ofreció a 1.645 pesos por acción.
- 25 Según el informe a los socios-trabajadores, el 31 de julio de 1987 el Banco del Estado autorizó cursar dos operaciones de crédito a favor de la Inmobiliaria Los Almendros Limitada e Inmobiliaria Luz y Fuerza Limitada, con el calendario de vencimiento entre agosto de 1987 y noviembre de 1993, por un capital de UF 512.575, a un 7,8 por ciento de interés anual.
- 26 Al 30 de junio de 1989, Inversiones Los Almendros Limitada y Luz y Fuerza Limitada tenían un 10,35 por ciento de las acciones de la sociedad cada una. Luego venían SP Chile Energía, del grupo Security Pacific, con un 9,78 por ciento, después las AFR, y la Sociedad de Inversiones Industriales y Pesqueras (Sipsa), con un 1,3 por ciento del total.
- 27 En la FECU del 10 de septiembre de 1989 se mantienen las proporciones de Los Almendros, Luz y Fuerza. El Security Pacific, a través de Chile Energía, también conservaba su porcentaje accionario. A su vez, la sociedad Luz S.A. figura como accionista de Chilmetro, con un 0,33 por ciento. No aparece, en cambio, Sipsa, que estaba en la nómina hasta junio.
- 28 FECUS de Enersis, 1997, Superintendencia de Valores y Seguros.
- 29 Valor de la UF del 10 de noviembre de 2000.
- 30 Memoria de Endesa 1980.

31. Memoria de Endesa 1981.
 32. Memoria de Endesa 1997.
 33. Informe de Enersis a la Superintendencia de Valores y Seguros, 18 de octubre de 2000.
 34. FECU de Endesa, 30 de junio de 2000.
 35. Informe del Centro de Despacho Económico de Carga, Sistema Interconectado 1985-1990.
 36. Memoria anual 1998 de Chilgener.
 37. *Qué Pasa*, 13 de julio de 1992.
 38. *Qué Pasa*, 10 de mayo de 1997, Andrés Azócar.
 39. *La Segunda*, 12 de enero de 2001.
 40. *El Mercurio*, cuerpo B, domingo 22 de marzo de 1999, Cristina Goyeneche.
 41. Se estima que el valor del 84,8 por ciento de Chilquinta —que fue la cantidad vendida en el período señalado— era de 1.528.000 Unidades de Fomento y que entre 1985 y 1988 se vendieron 2.834.096 acciones a poco más de un millón de UF.
 42. Cauas estuvo ligado también a la Isapre Cruz Blanca —desde que era de Manuel Cruzat—, que fue adquirida en 1997 por el grupo de Juan Hurtado Vicuña. Tras asumir el control de las empresas, Hurtado nombró a Hernán Büchi como presidente de CB Previsión y Seguros, mientras Cauas se mantenía como presidente de la Isapre propiamente tal.
 43. FECUS de Entel 1988 y 1989, Superintendencia de Valores y Seguros.
 44. *Estrategia*, el 8 de mayo de 1989.
- 3
- SILVA, LAVÍN Y LA ENAP
1. Memorias de ENAP 1980, 1981, 1982 y 1983.
 2. Ambos deben dejar esos cargos en el momento en que se elija el nuevo directorio.

3. *La Tercera*, 26 de octubre de 1999, crónica sobre Ernesto Silva, del periodista Guillermo Hidalgo, titulada «El único que puede gritarle a Lavín».
4. Uno de los primeros reportajes en la prensa que consignó la existencia de Penta como grupo fue escrito en la revista *Caras* por el periodista Óscar Sepúlveda, *Caras*, N° 263, del 30 de abril de 1998.

4

EL PODER DE ÁLVARO SAIEH

1. *El Mercurio*, domingo 21 de abril de 1996. Reportaje económico «El torbellino Saieh».
 2. Revista *Qué Pasa*, 20 de abril de 1996.
 3. La sigla ADR corresponde a «American Depositary Receipt». Se denominan así a los recibos por acciones que se transan en la Bolsa de Nueva York.
 4. En el Banco BHIF el BBVA está asociado con el grupo Said, encabezado por el empresario José Said Saffie, quien lo preside. El vicepresidente es Eduardo de Aguirre Alonso-Allende, nuevo presidente de Provida.
 5. *La Segunda*, 8 de septiembre de 2000.
 6. Memoria de Copec 1999.
- 5
- EL CONCENTRADO MERCADO DE LAS ISAPRES
1. Büchi había sido jefe de gabinete de Sergio de Castro desde 1976 y subsecretario de Economía a partir de 1976.
 2. «El negocio de la salud», diario *La Época*, 30 de abril de 1988.
 3. Síntesis del sistema, estadísticas de Superintendencia de Isapres. La cifra corresponde a diciembre de 1999.

- 4 «Índice de satisfacción de consumidores. Mala evaluación de las Isapres, microbuses y municipalidades», diario *El Mercurio*, cuerpo B, viernes 13 de octubre de 2000.
- 5 Según las estadísticas básicas de la Superintendencia de Isapres, en diciembre de 1999 las ocho principales Isapres concentraban el 93,7 por ciento de los afiliados.
- 6 Estadísticas básicas mensuales del sistema de Isapres, Superintendencia de Isapres, noviembre de 2000.
- 7 *Estrategia*, 14 de junio de 2000.
- 8 Martín Costabal fue ministro de Hacienda entre el 6 de diciembre de 1989 y el 10 de marzo de 1990.
- 9 *El Mercurio*, 21 de julio de 2000.
- 10 «La salud privada tras un cementerio de lujo», diario *La Época*, 15 de mayo de 1988.
- 11 Entrevista a José Miguel Abarzú, gerente general de Cigna, titulada «Sería lógico que Cigna comprara las Isapres de Aetna en Chile». *Estrategia*, 7 de noviembre de 2000.
- 12 Milton y Rose Friedman, *Libertad de elegir*, Ediciones Orbis S.A., 1983.

LAS AFP VEINTE AÑOS DESPUÉS

- 1 Antecedentes de la Ficha Estadística Codificada Uniforme (FECU) de la Superintendencia de Valores y Seguros, al 30 de junio de 2000.
- 2 FECU de Iansa, Superintendencia de Valores y Seguros al 30 de junio de 2000.
- 3 Revista *Hoy*, N° 137, semana del 5 al 11 de marzo de 1980. «Programas Ministeriales, privatizar es la orden», María Olivia Mönckeberg.
- 4 *Los economistas y el presidente Pinochet*, Editorial Zig-Zag, 1988. Arturo Fontaine Aldunate es abogado y fue director de *El Mercurio* y embajador en Argentina del régimen militar.

- 5 *El mapa de la extrema riqueza diez años después*, del sociólogo y economista Patricio Rozas y el cientista político Gustavo Marín. Ediciones Cesoc/Pries-Conosur, enero 1989. Señalan los autores que el BT era en ese momento el séptimo banco en importancia dentro de Estados Unidos y uno de los tres mayores administradores de fondos de pensiones de ese país.
- 6 Jorge Cauas Lama fue ministro de Hacienda entre 1974 y 1976.
- 7 Informe estadístico mensual de afiliados y cotizantes, Superintendencia de AFP.
- 8 Informe financiero mensual individual de las AFP, Superintendencia de Fondos de Pensiones, al 11 de julio de 2000.
- 9 Copia de carta de Álvaro Saieh a Banco Bilbao Vizcaya, archivo de Superintendencia de Valores y Seguros, carpeta administrativa de AFP Provida.
- 10 Carta en que el gerente general de Provida al superintendente de Valores y Seguros, Daniel Yarur, informa de «hecho esencial», fechada el 14 de mayo de 1999. Archivo de la Superintendencia de Valores y Seguros.
- 11 Estados financieros individuales AFP Provida S.A. Hechos relevantes de los estados financieros por ejercicio, 30 de septiembre de 2000. SVS.
- 12 Memoria de AFP Provida ejercicio año 1999.
- 13 Actas de junta de accionistas entregadas por AFP Provida a la Superintendencia de Valores y Seguros.
- 14 Archivo de la Superintendencia de Valores y Seguros. Comunicado de la AFP Santa María, incluido en carpeta de información.
- 15 Informe financiero mensual de la AFP Santa María a la Superintendencia de Valores y Seguros, octubre de 2000. Archivo de SVS.
- 16 *El mapa de la extrema riqueza, diez años después*, Patricio Rozas y Gustavo Marín.
- 17 *El Mercurio*, 21 de julio de 2000.

- 18 Memoria anual de AFP Habitat. 1999.
- 19 Modesto Collados fue ministro de Economía de Pinochet desde el 10 de agosto de 1983 hasta el 2 de abril de 1984, cuando fue trasladado a la cartera de Vivienda y Urbanismo, donde estuvo hasta el 2 de agosto de 1985.
- 20 Es presidente de Chilectra y ex subsecretario de la Presidencia bajo el Gobierno de Patricio Aylwin.
- 21 Informe mensual de AFP Cuprum al 30 de septiembre de 2000. Superintendencia de Valores y Seguros.
- 22 Calculado con la UF del 10 de noviembre de 2000.
- 23 *El Diario*, 8 de noviembre de 2000.

7

LA ATRACCIÓN DE LOS SEGUROS

- 1 *El Diario*, miércoles 2 de agosto de 2000.
- 2 Informaciones registradas en la FECU (Ficha Estadística Certificada Uniforme) de compañía de seguros de vida Vida Corp, Superintendencia de Valores y Seguros al 30 de septiembre de 2000.
- 3 FECU ISE-Las Américas Compañía de Seguros Vida y Compañía de Seguros Generales Las Américas, 30 de septiembre de 2000, Superintendencia de Valores y Seguros.
- 4 Comisión creada por el Gobierno militar para la «normalización» de la denominada «área rara» de la economía, tras la quiebra del sistema en 1983. La presidió el ingeniero comercial Ernesto Bertelsen Repetto.
- 5 Ana Verónica Peña, «El rápido ascenso del hombre fuerte de Lavín», martes 2 de noviembre de 1999.
- 6 Fichas Estadísticas Superintendencia de Valores y Seguros 1988.
- 7 El resto del directorio del ISE Seguros Generales lo integraban Alfonso García-Huidobro Ortúzar, Julio Véjar Zamorano, el coronel Dante Santoni Copiano y Luis Alarcón Cares. Gerente general era Gerardo Jofré Miranda.