

**CEREMONIA DE GRADUACION**  
**Graduate School of Business**  
**Universidad de Chicago**  
**15 de Junio, 2008.**

**DISCURSO SR. ELIODORO MATTE, MBA 1972**

Sé que hoy es un día lleno de emociones para ustedes.

Los felicito.

Envidio los cambios, los descubrimientos que les aguardan, tanto en el plano personal, familiar, como también, sí, en su carrera profesional y empresarial. Espero que ellos les den tanto o más que lo que me han dado a mí y a mi familia, durante los últimos 35 años.

Aunque hoy ustedes están pensando en el futuro, a mí me trae recuerdos de un pasado muy emotivo.

Esta semana, volé de vuelta a Chicago, por segunda vez desde que ingresé a este programa MBA en el otoño norteamericano de 1970. En ese viaje me acompañaba un equipaje que ustedes no esperarían, algunos de los pensamientos más tristes y desesperanzados que he experimentado jamás.

No lo sabía, pero el antídoto a esos pensamientos y temores estaba en las salas de esta institución.

Caminando otra vez por los pasillos y las salas de clases, y viendo las caras de los que enseñan y de los que aprenden, sentí un eco de lo que Chicago generó en mí muchos años atrás. La Universidad de Chicago le dio a mi mente, a mi alma, a mi espíritu las ideas y compromisos que me permearon y cambiaron mi vida y mi empresa, y que cambiarían sobre todo, a mi país.

Hoy quisiera hablar acerca de dos dones simples pero invaluables de Chicago: una idea singular y un compromiso determinado. Sé que ustedes han aprendido a manejar grandes e importantes herramientas. Algunas les ayudarán durante toda su vida en la empresa, algunas ya estarán añejas en la próxima entrevista de trabajo que ustedes tengan.

Pero espero darles una impresión acerca del poder de esa idea que podría cambiar sus vidas y la vida de los que los rodean.

Para empezar, algo de contexto. Comencemos cuando dejo Santiago, Chile, mi patria, y viajo a Chicago en septiembre de 1970. Fue un día de emoción, tristeza e incluso depresión. Como les habrá ocurrido a ustedes, supongo, mi familia me fue

a despedir. Sin embargo, la alegría de su compañía fue mitigada por un sabor agrídulce. No esperaba volver a ver mi país.

Diez días antes, Salvador Allende había sido elegido como Presidente de Chile con sólo el 36% de los votos. Veía por delante una ola de cambios violentos. Esperaba que la historia de Chile fuera escrita según el guión del socialismo de Cuba: un descenso hacia una mayor pobreza, mayor control del gobierno, menos libertad personal, menos oportunidades personales y colectivas.

Pero en Chicago me encontré con una inesperada efervescencia intelectual. El impacto de profesores como Merton Miller, Gene Fama, Rudy Dornbusch y muchos otros fue grande. Me vi expuesto a la filosofía y a los conceptos económicos que definen lo que llegaría a conocerse como la Escuela de Chicago. Más tarde me uniría a las filas de los que se hicieron conocidos en América Latina como los Chicago Boys.

Esta efervescencia, este estímulo, cambió mi vida, la vida de mi familia y claramente el futuro de Chile.

La idea era y es sorprendentemente simple: el apoyo categórico a la sociedad libre, en el convencimiento de que, tal como lo ha validado la historia, el establecimiento de una economía abierta y competitiva no sólo impulsa el desarrollo del capital y el empleo, sino que, y esto es decisivo, también estimula la aspiración de la gente a elegir, a tener la libertad de elegir.

El segundo elemento crítico fue el compromiso. No era suficiente, no es suficiente debatir. Llegado a un punto, todo debate, todo aprendizaje deben darnos agallas y transformarse en un compromiso con la acción.

El primer impacto de este ambiente desafiante fue profundamente personal. Mi depresión y tristeza se transformaron en estímulo y esperanza. Pasé de ser un estudiante común y corriente de ingeniería industrial en Chile a ser un estudiante bastante exitoso en el programa MBA de Chicago. Al igual que ustedes, después de dos años, recibí una oferta de trabajo muy halagadora para quedarme en Estados Unidos.

Pero Chicago me había dado la esperanza, el valor y las herramientas para creer en el cambio. Aún cuando Chile se estaba convirtiendo en todo aquello que había temido, regresé.

La economía era un completo caos, la inflación anual era de 500%, el déficit fiscal del gobierno era un cuarto del PNB, la propiedad estatal y el decreto gubernamental habían reemplazado a los negocios privados y competitivos.

En términos concretos, uno podía estarse en una cola por horas para comprar pan que al final no había. Chile estaba paralizado.

Aun así regresé. Chicago me había dado fuerza.

Me reuní con mi familia en mi patria. Obtuve un trabajo como profesor en la Universidad Católica. En 1956 la Universidad Católica y la Universidad de Chicago habían creado un programa de intercambio y desde esa época se había convertido en el lugar de encuentro de los Chicago Boys.

Un año después, en 1973, ocurrió el derrocamiento del gobierno de Allende. Los militares que lo encabezaron no tenían una filosofía económica; eran fundamentalmente anti comunistas que intentaban salvar al país de la ruta a la destrucción por la que iba. Pero vieron que los caminos económicos de Allende eran un desastre. Asimismo comprendieron que los planteamientos económicos históricos de las clases gobernantes en América Latina dependían de las prácticas propias de un Estado grande y de mercados protegidos. Esas ideas eran un fracaso, tanto desde el punto de vista práctico como intelectual.

En ese momento apareció el profesor Sergio de Castro, Ph.D. de Chicago y discípulo de Milton Friedman. También era una figura paterna para nosotros, los Chicago Boys. El y un grupo de jóvenes profesionales, en su mayoría provenientes de Chicago, publicaron un documento, "El Ladrillo".

Y lo fue. Destrozó el cristal que rodeaba al *establishment* chileno. Fue un documento revolucionario. Defendía la sencilla idea de que la libertad y los mercados competitivos eran el camino hacia el desarrollo y el cambio.

Y debido a que "El Ladrillo" ofrecía una alternativa a los errados caminos que habían puesto en práctica los gobiernos de América Latina, la Junta Militar le dio una oportunidad a las ideas de "El Ladrillo" y de la Universidad de Chicago. Los Chicago Boys fueron llamados al gobierno, a todos sus servicios, a todo nivel, y se les encomendó construir desde la base un mercado libre que revitalizara a Chile.

Hubo muchos altibajos a lo largo del camino, y seguramente Uds. habrán escuchado hablar de hechos muy tristes que lamentablemente ocurrieron. No hay tiempo para adentrarnos en esa historia, pero permítanme destacar dos transformaciones. Primero, después de décadas de estancamiento, Chile pasó a tener el que es, seguramente, el ambiente económico más progresista, más exitoso y más justo de América Latina. Este cambio fue años antes que Reagan y Thatcher transformaran los mercados libres en un modelo internacional.

Segundo, y esto es más significativo, la Escuela de Chicago (y los Chicago Boys) creían que un modelo de libre mercado en la economía impulsaría una demanda, en el modelo político más amplio, por elecciones democráticas. Y tenían razón. En 1989 el pueblo de Chile democráticamente puso fin al gobierno militar. De hecho, la centro izquierda ha estado en el poder, por los últimos 18 años y, esto es importante, todos los partidos políticos relevantes han aceptado el modelo de libre mercado que aprendimos aquí.

Este es un notable logro político y democrático.

Bueno, ustedes ya saben qué significó Chicago para mi vida personal y para mi país.

Pero esta es la Escuela de Negocios. Entonces, ¿qué importancia tuvo Chicago para mi empresa?

Mi compañía, CMPC, tiene 88 años. Vende 3.500 millones de dólares al año y tiene 12.000 empleados directos. A lo largo de la mayor parte de su existencia, se dedicó a producir madera, celulosa y papel para Chile. Después de que serví durante tres años en el Ministerio de Salud, como Jefe de la División de Finanzas, Control y Presupuesto, mi padre me trajo a la compañía de la familia. Así como Chicago me había preparado a hacer lo que pudiera para mover a Chile hacia un enfoque basado en el mercado, me preparó para transformar CMPC de una compañía local, que operaba en un mercado nacional protegido, a una empresa internacional que hoy trabaja confortablemente en un mercado global, en un ambiente de negocios muy competitivo. Más del 70% de nuestros negocios son globales, no chilenos. Nuestro principal cliente es China; el segundo, los Estados Unidos. Tenemos negocios en más de 50 países. Somos la segunda compañía de América Latina en el sector forestal, de celulosa y papel. En Chile somos quizás, la sociedad anónima más admirada.

También hemos transformado la manera de hacer nuestros negocios. Hemos llegado a ser en el mundo una compañía bastante especial dentro del sector de productos forestales. Hemos integrado prácticas empresariales sensatas con políticas ambientales sensatas. Hoy, el 100% de la madera consumida en nuestras operaciones industriales proviene de plantaciones renovables, de rápido crecimiento. Hemos plantado más de 1.3 millones de acres, principalmente en terrenos erosionados, renovando esa tierra y permitiéndonos así proteger los increíbles bosques naturales de Chile. Ahora más del 20% del territorio de Chile está protegido en Parques y Reservas Nacionales públicas y privadas. En los Estados Unidos sólo el 11% de su tierra está protegida.

Si ustedes están pensando en un regalo de graduación, piensen en visitarnos en Chile. Combinamos un paisaje natural increíblemente dramático con un ambiente económico y político muy vibrante.

Hay mucho más de lo que yo podría hablar, pero no estoy aquí para pasar datos que promocionen mi empresa. Estoy aquí para recordarles la herencia que compartimos; la herencia que me dio la Universidad de Chicago. Es la herencia de una idea que reanimó mi vida, que transformó mi país y renovó la empresa de mi familia. Es la herencia de un cuerpo de profesores con espíritu, que infundió en mí un compromiso, que me hizo asumir esa idea y jugar un papel con el propósito de rehacer todas esas cosas maravillosas que forman parte de la vida.

Entonces, los dejo con un último y duradero impacto de la Universidad de Chicago y sus ideas. Una institución que simboliza la fuerza que da unir la idea al compromiso personal: es el CEP.

El CEP es un instituto de estudios privado, sin fines de lucro e independiente de los partidos políticos, conocido como el Centro de Estudios Públicos. Fue fundado en 1980 como un lugar de encuentro para investigar y discutir en profundidad y con creatividad, y sin las presiones que tienen las instituciones gubernamentales, cuestiones de índole política, sociológica y económica. Creo que ayudó a despejar el camino para transformar Chile en un país en el que se conjugan los mercados libres y la libertad de pensamiento en materias políticas.

He tenido la fortuna de ser uno de sus presidentes. Las ideas a las que me he visto expuesto a través de sus programas en el campo económico, sociológico, medio ambiental y de creación artística me han cambiado a mí y a mi empresa. Lo mismo puede decirse de muchos más en nuestro país. El CEP sigue dedicado a repensar y a renovar nuestro ambiente político y económico.

Una rápida nota para terminar. Sé que esto es muy chileno, pero creo que es muy importante: debo hablar de mi familia. En mi país, la familia es la piedra angular de nuestra cultura. Yo aprendí cada día mientras estuve al lado de mi padre, un hombre extraordinario que creó buena parte de los cimientos de nuestra actual compañía, y que me introdujo a los principios del liberalismo económico y la tolerancia política. También he aprendido mucho de mi madre, que ha mantenido intactos los valores tradicionales y religiosos de la familia, y que son centrales de la vida chilena. Ella despertó en mí una conciencia social. Y, por supuesto, mi regreso a Chile me hizo encontrar a Pilar, la extraordinaria mujer que ha sido mi esposa y socia durante casi 30 años. Hemos tenido tres hijos. Son nuestra herencia.

Ustedes dejan hoy este lugar con uno de los grados académicos más prestigiosos del planeta. Creo que ustedes se llevan algo más. Se llevan de aquí una idea y, espero, un compromiso: transformar sus propias vidas y las vidas de los que están a su alrededor. El mundo los espera. Yo los celebro.

Gracias y nos vemos. En Chile.