

## Cómo construimos futuro

Gracias por la invitación. Pensando en este encuentro llegué a la conclusión de que habían terminado los tiempos de centrarse en descubrir qué nos había pasado, cómo llegamos a donde estamos.

No necesito extenderme en ello. Lo hemos conversado más de una vez con muchos de uds.

Aunque sea un misterio con cosas a desentrañar para saber por qué llegamos a esto a partir de nuestros éxitos del pasado, el tema del país ya no es intentar explicarse por qué ocurrió, sino como salimos de esto.

Así nos lo dice el adelanto de la carrera presidencial, reflejando que las esperanzas están abandonando el presente para volcarse al futuro. Se espera poco de lo queda de gobierno. La rabia de hace meses parece ser reemplazada por la abulia que trae la resignación a políticas públicas erradas y a una ejecución presupuestaria lamentable. Las mayorías tienen una opinión que creo consolidada sobre lo que estamos viviendo.

Pero hay que combatir la resignación. Hoy es especialmente peligrosa. Porque lo que el país necesita no es una figura salvadora, sino un proyecto compartido de futuro que se ha perdido. No es lo mismo alguien cuya meta final es llegar a La Moneda, que quien al cruzar sus puertas sabe que solo ha ganado el derecho a comenzar una tarea dura, que ha preparado con anticipación y que va más allá de él.

Proyecto compartido no es un programa ni una lista de tareas para el período fugaz de un gobierno. Es una lógica de país de la que se sienta parte convocada una mayoría, dentro de la cual obligatoriamente deben estar los actores sin los cuales no hay futuro. Entre estos últimos están las empresas.

En eso es que quiero concentrarme hoy porque, lo adelanto, creo que la pequeña y mediana empresa tiene un rol crucial en la gestación de ese proyecto de futuro.

Ahora bien, lo primero para construir un futuro mejor para la empresa, es ser descarnadamente críticos con nosotros mismos. No permitírnos complacencia alguna. Actuar con la implacabilidad con que tratamos errores de otros que nos afectan. No nos consolemos aduciendo la maldad de nuestros detractores, aunque exista. Debemos desentrañar todo aquello en que nos equivocamos o nos desactualizamos con nuestra sociedad. Es desgarrador, porque significa un juicio a nosotros mismos, pero si no lo hacemos, es imposible salir adelante.

Con esa convicción les hablo. Espero no se enojen con algunos párrafos.

Estoy convencido que la empresa, al igual que la política, no acertó en su diagnóstico, no fue capaz de anticipar el futuro. Se enorgulleció de las cifras de

prosperidad, pero no comprendió el impacto de ellas en el cambio social y cultural del país. No entendió que ser empresa hoy es radicalmente distinto que hace años atrás en algo más que la tecnología o las competencias de su personal; que hay cosas y éticas que se le demandan hoy haciendo obsoleto una forma de concebir el ser empresario en Chile. Digo esto con plena conciencia de que abundar en propuestas precisas no es lo que puedo y debo hacer. Esa es una obra colectiva de todos los que proclamamos ser empresarios. Solo intento contribuir a acelerarla.

La empresa es parte del error de las elites. No se trata simplemente de que ahora “debe portarse mejor”. Una manera de concebir la empresa murió arrollada por las colusiones y abusos, pero sobre todo por el cambio de la visión sobre la empresa en nuestra sociedad.

Y quiero detenerme un poco en esto para explicar el sentido de lo que digo. Cuando hablo de la empresa en general, aun no hago distinciones entre la grande y las pymes. Por una razón. Si bien la grande es la que concentra la crítica de la sociedad. Los rasgos culturales del ser empresario que creo deben cambiar, también están inoculados en muchos del pequeño empresariado nacional.

El empresariado, como todos, está marcado por su historia, distinta a otros. La experiencia de la reforma agraria, de la UP, de la dictadura y de una particular forma de entender la economía de mercado, son ingredientes muy marcadores de esa cultura que hoy se ha agotado.

Hay un paradigma cultural de la empresa chilena que entró en crisis. Se los proveyó la cultura que llamaré “friedmaniana”, distinta a concepciones empresariales pre golpe. Esta cultura reivindicó social y moralmente la actividad privada vapuleada por la UP. Entusiasmó a los empresarios, que se sintieron reivindicados. Fue sustento del sentido y misión de la actividad en los empresarios y en la sociedad.

Explícito a ese sentido común, que hoy ya no sirve como justificación de la empresa, ha sido el objetivo de maximización de utilidades como criterio fundamental y a veces único de legitimidad social de la empresa. La lógica económica de la dictadura exacerbó esto; contribuyó a hacer dominante esa visión. Se hizo religión oficial. Y fue potenciado por los procesos de privatización que favorecieron a empresarios cercanos al gobierno militar, cuando no a funcionarios suyos transformados con su ayuda en nueva fuerza empresarial. Y créanme, lo digo no como reproche sino como intento de explicarme procesos.

El temor y recelo empresarial al retorno de una democracia gobernada por los desplazados del 73 fue evidente. La política mercadista de la Concertación fue una sorpresa grata, pero cultural y políticamente seguían viendo a la dictadura, de manera extendida, como “buenos tiempos” - seguro también en esta sala - contradiciendo a la mayoría abrumadora del país.

El acervo friedmaniano sigue considerando herejía cualquier limitación al libre mercado y creo que está en el origen de una cierta amoralidad cultural que en el último tiempo ha quedado manifiesta. Cuando todo cambió y se hicieron evidentes desigualdades, abusos y depredaciones, la empresa no tuvo en su cultura los elementos que la ayudaran a rectificar, previendo los cambios de la sociedad. Culturalmente todo era fruto de los avances aportados por el “modelo”. Vivió “el síndrome de Ícaro”, que se entusiasmó con los avances permanentes en su vuelo hacia el sol -¡para qué cambiar si somos exitosos!- hasta que sus alas de cera se derritieron precisamente porque su trayectoria era exitosa.

Así las cosas, lo que inicialmente dio todo su sentido ético y social a la actividad empresarial fue perdiendo validez en la sociedad. Poco a poco, la empresa fue llenándose de sin sentidos a ojos ciudadanos y la lógica friedmaniana carecía de esa “ética protestante” de comienzos del capitalismo (Weber). Agreguemos que de manera creciente floreció la lógica del exitismo y el enriquecimiento rápido, con ausencia si no desprecio por una ética de ser empresarios. La ética era de responsabilidad personal, no era parte del currículum universitario de futuros ejecutivos y empresarios. Lo viví yo.

Hoy, el programa “friedmaniano” está agotado y ha dejado de proveer el sentido que empresarios y empresas necesitan para vivir como seres legitimados por su sociedad. Más aun, las concepciones y cultura que sustenta el empresariado han entrado en contradicción con las exigencias de sentido que les hace el país. Es un desafío al emprendimiento, construir un nuevo paradigma del ser emprendedor y empresario.

Por favor, no estoy planteando con esto que renuncien a la maximización de utilidades, sino que para lograrlo hoy hay que hacer algo radicalmente distinto que antes. Basta observar la enorme y abrupta pérdida de valor de CMPC, para entender que crear valor tiene hoy requisitos distintos.

No basta con hacer las cosas mejor. Debe cambiar culturalmente. Por citar algunas entre muchas obviedades que hacen insuficientes sus lógicas actuales: la economía chilena de mercado pequeño, de alta concentración, es propensa a prácticas monopólicas y de cartelización, las pymes son las primeras en sufrirlo y esto exige mayores regulaciones que en otras partes para perfeccionar mercado, para defender a los consumidores y los espacios que las pymes necesitan para desplegar sus alas. Una nueva formación ética de empresarios y ejecutivos desde la educación primaria y particularmente en la universidad es una exigencia para crear valor y acotar riesgos. La oficialización de normas y advertencias severas en cada empresa es ya una necesidad indiscutible. Asimismo y lo explicaré después porque quizás es donde más arruguen el ceño, la empresa debe cambiar su quehacer, salir de dentro de sus muros para atender demandas nuevas de la sociedad que van más allá de la demanda por el producto o servicio que provee.

Creo que estamos viviendo una crisis de liderazgos y un cambio del sentido de vida en nuestra sociedad en crecimiento. Es un espejismo endosarlo solo a la Presidenta. Lo que era consenso ha dejado de serlo y lo avanzado ya no es visto como avance colectivo, en todos los sectores sociales. Pocos desconocen un avance evidente, pero no como obra de un esfuerzo de nación, de un “modelo”. Extendidamente es visto como fruto de esfuerzos personales que nada deben a una construcción de nación, a la política o a la economía. Menos, que los empresarios han sido clave en ello. Podríamos decir que la pertenencia a un colectivo nacional, que el sentido de ser nación como proyecto compartido, se ha deteriorado.

A esto contribuye también la imagen de inmoralidad de las elites, incluida la eclesiástica y el deterioro de la moral colectiva. En Chile ha aumentado la tolerancia a los gérmenes de corrupción y esta no es sino un grado mayor dentro de un continuo que parte en la moral de la cotidianeidad. Desde hace tiempo gozan de cierta legitimidad social la ratería, el robo hormiga, comprar sin boleta, el abuso pillín en las relaciones comerciales, el desvío de recursos en empresas y reparticiones públicas, el “machetazo”, el micro tráfico, etc. Ese es caldo de cultivo para corrupciones mayores y su existencia en la política y la empresa agravan el problema.

La impunidad también siembra corrupción. La puerta giratoria de las cárceles, los destrozos de encapuchados, los fallos de los casos por bombas, las libertades vigiladas de los delitos de cuello y corbata, los “territorios liberados” de control narco en poblaciones, la impunidad de ataques incendiarios y crímenes en La Araucanía; todo eso es parte del comportamiento de una sociedad que no condena ni castiga debidamente los delitos y entre ellos, las distintas formas de corrupción. Y también el “activismo judicial” de jueces que se sienten autorizados para fallar de acuerdo a su personal visión de lo que es justo y no necesariamente de lo que dice la ley.

Este es un grave problema de convivencia nacional, porque la base de todo el edificio moral de una sociedad es que exista una institucionalidad, legislación y justicia parejas para todos, que todos saben deben respetar so pena de ser castigados por la sociedad. Cuando las exigencias son distintas para cada uno, cuando la justicia se aprecia “injusta” y decide discrecionalmente, cuando toda falta parece impune, la descomposición moral de la sociedad cunde por contagio.

Necesitamos un nuevo proyecto compartido de país y en él debe ser parte una nueva concepción de ser empresario.

¿Por qué creo que en esta tarea las pymes y sus organizaciones son tan claves?

Son varias razones. Pero déjenme dar antes una nota esperanzadora. En momentos en que la política es de extrema debilidad, la oposición compite en desprestigio con el oficialismo y no es capaz de capitalizar los rechazos a la obra gubernamental, tenemos en la sociedad una fuerza notable. En otros países de América Latina, a

diferencia del nuestro, hay resignación y no rebelión frente a las imposiciones, abusos y corrupciones. Asimismo, estos últimos años han mostrado una ciudadanía más autónoma, alerta y sabia, que no comulga con ruedas de carreta y es capaz de rechazar iniciativas reformistas impuestas por ley, a pesar de que anhela profundas reformas para Chile. Tenemos una reserva moral y política mayor, pero debemos alimentarla para no desgastarla. El movimiento gremial de uds es parte de esa capacidad de reaccionar de nuestra sociedad.

Por eso hablemos de uds de los pequeños empresarios del país.

Uno de los cambios importantes vividos por Chile en estos últimos 25 años, es que ser emprendedor se transformó en una opción de vida para muchos. Decenas de miles de empresas se crearon en los últimos decenios y en todas ellas, saber hacer mejor las cosas cada día, se hizo un mandamiento. Son muchas las empresas nuevas; y las más antiguas, como por ejemplo las agrícolas, no tienen nada que ver con la agricultura chilena del pasado. El grueso abrumador de esta génesis emprendedora son pymes y a diferencia de las grandes, sus creadores y cabezas están en todo el territorio nacional. Han sido nuevo motor de las regiones de Chile.

En segundo lugar, si hablamos de defender una economía abierta al mundo, de mercado, entusiasta con el emprendimiento, esa bandera encuentra su defensor más natural en las pymes radicadas en todo el territorio nacional. Las pymes necesitan una economía de mercado sin prácticas monopólicas que las descremen, sin colusiones que las sangran, sin discriminaciones en el acceso a los bancos o al retail. Son ellas las primeras interesadas en una economía competitiva y abierta para Chile. Ellas son la conciencia vigilante de una verdadera economía de mercado. Además, serán promotoras activas de normas éticas en la actividad empresarial, porque han sido víctimas de su ausencia.

Y la gente lo siente así. En una encuesta de Sofofa y Cadem de Julio pasado se pregunta respecto a la confianza en las empresas. Para el total de empresas, sin distinción de tamaño y propiedad, un 45% le pone notas entre 5 y 7 y un 53% entre 1 y 4 (la confianza en la empresa es significativamente mayor que aquella en el gobierno, el congreso y los tribunales). Pero cuando se desglosa entre pymes, grandes empresas y EEPP, se aprecia que quien sube el prestigio empresarial es la pyme. Las pymes tienen un 64% en notas entre 5 y 7, con un 29% entre 1 y 4. En cambio en notas altas las grandes empresas solo tienen un 33% y las EEPP un 37% y en notas bajas, reflejando desconfianza, las grandes tienen un 64% y las EEPP un 62%. La confianza en las pymes de la ciudadanía dobla la confianza en las grandes empresas y su diferencia en confianza con la política es aún mayor.

Les agrego otro dato que habla de la legitimidad de ser empresario en Chile. Preguntados si les gustaría crear su propio negocio, un 86% dice que sí. Ser empresario es un sueño de mayorías y debemos ayudar a que logren hacerlo realidad. Chile no es un país de enemigos del “modelo” como se nos ha querido vender, sino de personas que claman por mayor espacio dentro del modelo.

Pero hay una tercera razón para creer en la importancia de las pymes y ella es, el ejemplo que uds como multigremial han dado.

Los empresarios en Chile son muchos, pero eran una fuerza dormida. Un simple spot contra una reforma tributaria que los agredía, despertó un movimiento de pymes como Chile no había conocido.

Por primera vez desde que tengo memoria, tenemos un movimiento de pymes que no es mendigante de favores hacia el aparato estatal. Que no es la organización de restos de naufragios empresariales en busca de rescates estatales. Es de empresarios exitosos, orgullosos de lo que han logrado, que no demandan del estado sino que no les corten sus alas para poder volar más alto ... que no los jodan, que garanticen la existencia de un mercado de libre competencia gracias a regulaciones que combatan las prácticas monopólicas y discriminatorias propias de un mercado pequeño tan propenso a la concentración como el chileno. O sea, que se les permita ser grandes si tienen capacidad para crecer, que no les cierren espacios, sino que se los abran. Esa es la alianza público-privada que reclaman. Asimismo, la pyme puede tener contradicciones con grandes empresas de malas prácticas, pero no son enemigas de la gran empresa. Toda empresa pequeña sabe que más vale participar en un sistema empresarial donde hay grandes empresas que operar a la intemperie como lobo solitario. Toda empresa nace chica y no sigue siéndolo por vocación; aspira a crecer, más si es exitosa.

Este movimiento de pymes tiene otra particularidad. Mientras el movimiento estudiantil afirma no haber logrado nada y la reforma educacional es contestada desde todos lados, el movimiento de emprendedores ha cosechado éxitos. Logró cambios en la reforma tributaria y cuenta con compromisos de gobierno y parlamentarios en la reforma laboral. Ha puesto el problema de la quema de camiones en la capital, gracias a su fuerza y a pesar de los prejuicios que había grabados, no sin razón, en la memoria de muchos. Y hace pocos días, como me consta, gracias a su organización muy alerta, logró impedir una toma de predios cerca de Frutillar y alertó al Ministerio del Interior que, reconozcámoslo, reaccionó con la prontitud que la situación ameritaba.

Si los movimientos se miden por sus resultados, éste ha sido más exitoso que el estudiantil. Entre otras cosas, porque no ha perdido esa brújula que, en sociedades democráticas, está siempre en manos de las mayorías. Cuentan con simpatías y apoyos fuertes en las regiones, con organización eficaz, con capacidad para mover o paralizar el país que los grandes no tienen y con respaldos como la bancada parlamentaria pyme aquí constituida.

Hay algo en las empresas que las ayuda a escuchar. Han debido aprender a escuchar a sus clientes. Saben que no pueden imponerles sus productos. Y eso no toda la política lo sabe. En política hemos sufrido la presencia de quienes proclaman actuar “en nombre del pueblo” aunque este mayoritariamente rechace lo que están

haciendo y confunden a veces el poder institucional que el voto les ha entregado con el derecho, que nadie le ha endosado, de imponer a una sociedad diseños ajenos a ella, nacidos solo de sus cabezas.

Les advierto que no será fácil para la política entenderse con un movimiento pyme de estas características. La pyme demandante de favores, se entienden bien con ella. La visión de “pymes buenas” vs “grandes malas” calza bien con su autoestima paternalista de “deshacedor de entuertos”, de reparadores de injusticias y maldades. Están acostumbrados a los naufragios de pymes, pero no a las exitosas, con confianza en sí mismas. Habrá incomprendiones nacidas de las incomunicaciones que están dañando a empresa y política. No cejen, el país necesita que se ensanchen los espacios para pymes exitosas y protagonistas en la vida nacional.

Quiero por eso agradecerles personalmente a la bancada pyme su constitución. Soy político y empresario a mucho honor y en medio de tiempos de desconcierto y decepción me alienta no sentirme solo en la creación de puentes entre dos protagonistas indispensables del siglo XXI. El siglo pasado nos dejó como lección que sin políticos electos se generaban monstruos y sin economía de mercado basadas en empresas privadas no hay prosperidad de los países. Ese legado tiene además una consecuencia: un país con futuro requiere el respeto y comprensión mutua entre empresa y política.

Por todo eso y más, porque la empresa lo necesita y porque Chile ha perdido un proyecto de futuro compartido, parte del ser empresario hoy significa asumir que hay un desafío presente para todas las empresas del país. Sus ejecutivos y dueños suelen entender su rol social más bien acotado a hacer bien las cosas en sus emprendimientos. Pero es la actividad empresarial en su conjunto la que sufre cuestionamientos y debe reposicionarse con concepciones distintas. No basta que cada uno se encierre dentro de los muros de sus empresas. Se necesita una acción común de ellas con la sociedad. Por eso el compromiso gremial de uds me alienta. Lo que la empresa no defienda o explique de sí misma, no lo harán otros y eso es parte del ser empresario que ninguno debe olvidar. Asimismo, no hay proyecto viable de futuro para Chile si no contiene en él una economía de mercado abierta al mundo, con competencia de verdad, que deje en un pasado repudiado, prácticas monopólicas y otras reñidas con la ética.

Hablando en términos familiares a la política, podría decir que las empresas necesitan creciente conciencia de lo colectivo. La sociedad se los demanda. En el mundo de hoy, para que le vaya bien en sus propósitos privados, la empresa debe pensar desde los intereses de todos, no solo los suyos propios. Pero debe dar otro paso. Construir un proyecto de empresa futura que vaya más allá de sus intereses más directos, que sea compartible y querido por el resto de Chile y comience a hacerlo realidad con la enorme fuerza que tiene.

Como decía, un proyecto de futuro no es un programa. Es una lógica que los comprende a todos. Nosotros tuvimos consensos sobre la economía de mercado y

sobre la empresa privada, pero se han roto, por culpa de todos, incluidos muchos empresarios. Hoy debemos reconstituirlos. Es condición para no vivir en medio de zozobras. Y dentro del mundo de la empresa, quien más lo necesita y más legitimidad ciudadana tiene para proponerlo, es la pyme.

Para avanzar en ello, la empresa tiene muchos frentes a cubrir. Debe acentuar en lo interno un camino que ya comenzó a recorrer. Símbolo por antonomasia de la competencia, la empresa debe hacer un camino inverso al de la política que está siendo privatizada por parte de los que la ejercen a tiempo completo. Promover el trabajo en equipo, a las personas como claves de las diferencias de creación de valor en un mundo de tecnologías que rápidamente se comoditizan, la canalización de la creatividad presente en la organización, la cercanía, respeto y desarrollo de sus colaboradores, el trabajo con sus clientes y proveedores, la preocupación creciente por el entorno y la colaboración con las comunidades donde se localiza, el desarrollo de redes globales convencida que aislada no tiene destino.

Hay que hacer un esfuerzo sistemático de educación en una ética de la actividad empresarial. Necesitamos un rigor ético muy severo, sabiendo que nos proponemos lograr algo que siempre es más difícil: revertir desconfianzas instaladas. Necesitamos una formación ética, hoy escasa en los currículums universitarios y técnicos, en especial en carreras universitarias más proclives al emprendimiento (ej. : ingeniería comercial y civil). Preocuparnos en la niñez y jóvenes, partiendo por casa, por sus valores de honestidad, laboriosidad, ética en la relación con clientes y proveedores, rigor, distancia del enriquecimiento fácil, del exitismo y exhibicionismo, etc. Hay que ocuparse de esto. Debe existir en los gremios y en cada empresa, como ya ocurre en muchas, normas de ética para todo su personal, con sanciones particularmente severas para quienes las transgreden y la obligación de informarlas cuando se las conoce. Asimismo, es clave rechazar demandas de dudosa transparencia desde la política y por cierto, nunca hacerlas. En otras palabras, debe construir un proyecto de empresa propio para el Chile de hoy. El anterior se ha agotado.

Asimismo, la empresa debe dialogar con la política de manera más amplia que ahora y no solo con los cercanos. La incomunicación le es fatal y no todos en la política, ni en la NM, son anti empresa. No basta con hablar de sus intereses como empresa o como actividad, con las autoridades sectoriales. Hay que romper las incomunicaciones con los parlamentarios y autoridades de la región y comunas donde actúan. Deben conocer qué son y cómo actúan las empresas. Uno de los rasgos perversos de esta relación incestuosa entre empresa y política para el financiamiento de la última, es que la política, muy extendidamente solo la ve como fuente de aportes, sea para sí como candidato, sea vía tributación para ellos repartir más. Eso debe cambiar. Si los empresarios no comunican su verdad amplia y personalizadamente, la política arriesga pensar la empresa desde sus intereses cortos, desde la ignorancia y el prejuicio, desde esa fracción del país que recurre a ellos para pedir que intercedan por algo. Dialoguen con ella de lo bueno que hacen y del país. Muéstrenle sus empresas. El futuro hay que construirlo también con ellos.

Abran sus empresas también en otro sentido, para que la nueva sociedad la sienta más suya. Diversifiquen socialmente sus ejecutivos y técnicos. Necesitamos que aporten sus sensibilidades no solo los que provienen de clase alta. A los que han vivido en la burbuja les cuesta entender la nueva sociedad y ésta los siente ajenos. No solo considerar a los que aspiran a las buenas posiciones de sus padres y ojalá mejores, sino también los de primera generación en la universidad que son la esperanza de movilidad social de sus familias, que sienten desigualdades desde sí mismos. Estoy porque elijan y capaciten a los mejores pero les puedo asegurar que un cuerpo ejecutivo absolutamente ajeno al mundo emergente, por brillante que sea, no será el mejor equipo aunque todos sean buenos. Les faltarán los códigos y sintonías con esa realidad social nueva que hoy gobierna Chile desde la sociedad.

Por último, tengan confianza en Chile. Ese fenómeno central de la política que es la nueva clase media emergente, no está radicalizada, aunque haya más radicalizados. Reclama más espacio social y económico en nuestra realidad y no el cambio o la destrucción de lo existente. Valora el diálogo y no la confrontación. Es moderada, no exaltada. Critica menos la empresa que a la política y es extendido en ellos un anhelo de ser empresarios. Cree que sus logros, grandes por cierto, se deben más a ellos que a la política. Temen por sobretodo perder lo que les ha costado conseguir, por ende son sus amenazas el desempleo y la delincuencia. El objetivo es lograr que se convenzan que la empresa está de su lado y no en contra de ellos.

Por eso es indispensable entender que la ciudadanía quiere reformas que acojan sus anhelos. Toda la discusión sobre las reformas ha sido mentirosa. La discusión relevante no es entre los partidarios de las reformas y sus enemigos. Estos últimos son minoritarios. Es entre las reformas que la sociedad quiere y aquellas que la política le impuso. La empresa no debe asociarse con oposición a las reformas sino con reformas de sello ciudadano y responsable. Debe convencer a los chilenos que está con ellos y con sus anhelos de tener un país que les dé más espacios para progresar.

Todos necesitamos un país distinto al de hoy. Y uds deben entender que para lograrlo, su rol como emprendedores, como pymes de Chile, es indispensable.

Muchas gracias,

Óscar Guillermo Garretón