

01/4/93.

SEIS COMENTARIOS SOBRE LA EMPRESA DEL SIGLO XXI

OSCAR GUILLERMO GARRETON P.

Este texto corresponde a la exposición de Oscar Guillermo Garretón P., Presidente del Metro S.A. en el Seminario organizado por la revista APSI sobre la Empresa en el Siglo XXI y realizado en Viña del Mar el 19 de Marzo de 1993. En el mismo panel empresario, participaron además, José Yuraseck Gerente General de Chilectra, Andrés Navarro Presidente de Sonda, Felipe Montt Director de C.T.C. y Andrés Sanfuentes Presidente del Banco del Estado.

Invitarme a hablar sobre la empresa del Siglo XXI es un desafío que agradezco, aunque dude sinceramente de mi capacidad predictiva.

Digo esto porque mi convicción central sobre el tema es que hemos entrado a un período caracterizado por cambios vertiginosos y muchas veces poco previsibles, al menos en aquellos sectores y mercados que hacen de motor de la economía mundial.

Tras la manida imagen de "aldea global" con que se ha expresado la unificación y el empequeñecimiento del mundo, hay cuestiones muy profundas e importantes para las empresas de un país como el nuestro, que solo tiene viabilidad a través de una inserción exitosa en mercados mundiales cuyos movimientos y regulaciones no controla.

En este sentido, si algo se destaca como aptitud para las personas, empresas y naciones que desean superarse, es su capacidad para enfrentar reiteradamente situaciones nuevas e inesperadas, o mejor aún, su capacidad para ser protagonistas de ese vértigo adelantándose a los acontecimientos.

Esta realidad compromete el medio en que la empresa actúa, así como su vida interna. Por eso, cualquier intento de abarcar todas las implicancias del tema, me parecería pretenciosa. Simplemente me voy a limitar a hacer **seis comentarios** que me parecen pertinentes.

COMENTARIO 1

La obsesión por el Siglo XXI no proviene solo del hecho que se encuentra a 7 años de hoy. Se debe a que la humanidad toma conciencia de un cambio de época y eso es lo que simboliza con referencias al Siglo XXI.

El mundo -durante casi todo el Siglo XX- estuvo organizado en torno a proyectos e ideologías provenientes del Siglo XIX. Esa

realidad ordenó y explicó las principales dinámicas, convulsiones, confrontaciones e incomunidades de este siglo. Hoy esos proyectos, que sustentaron la organización del mundo, viven su agonía terminal y con ellos mueren también las organizaciones que generaron.

No es solo el marxismo o la sociedad comunista lo que se derrumba. Cuando un muro cae, no desaparecen solo los límites de un lado de ese terreno o territorio, sino de los dos lados que ese muro separaba. O dicho en otra imagen más alusiva a los proyectos y convicciones, si alguien deja de creer en Dios es difícil que siga creyendo en el Diablo que es su antítesis. Los proyectos que organizaron el mundo en las primeras 9 décadas de este siglo se nutrían de la abominación de su contrario y dejan de existir juntos con la desaparición de cualquiera de ellos.

Quizás por no entenderlo así, el derrumbe de las sociedades comunistas trajo inicialmente una ola de optimismo en el resto del mundo. Se proclamó el triunfo del mercado libre, las bolsas reflejaban alzas, los líderes mundiales de Occidente subían velozmente en las encuestas.

Hoy a solo 3 años y 4 meses de la caída del Muro de Berlín, el cuadro y las expectativas son muy diferentes. Las odas al mercado libre son reemplazadas por la consolidación de mercados regionales y por vientos proteccionistas. El desmembramiento de países cambió el mapa político y todo indica que el proceso no ha terminado. En Europa, Japón y EEUU se habla de recesión, lento crecimiento, ajustes, reconversión, aumento de impuestos, etc., mientras recrudecen las disputas por los subsidios en el GATT. Algunos de los líderes mundiales hasta hace poco populares ya han sido derrotados -como Bush- mientras otro tanto amenaza a Kohl y a Mitterand, sin hablar del desplome institucional que sufre Italia, o del salvajismo de la guerra en la ex Yugoslavia. En tanto, las incertidumbres del futuro exacerbaban nacionalismos, xenofobias y conservadurismos diversos.

No es uno de los contrincantes de las luchas del Siglo XX el que triunfó y hoy construye sobre su victoria. Esa lucha desapareció. Hoy son otros los desafíos.

Es cierto que a nivel de la empresa, el mercado ha triunfado sobre el modelo comunista. Se demostró más eficaz y eficiente como instrumento de progreso económico. Pero si con esa sola convicción alguien se lanza a la competencia del Siglo XXI, pagará cara su ingenuidad o sus anteojeras ideológicas.

El mundo no es un gran mercado unificado, libre y en competencia perfecta.

En parte más importante que antes es economía de mercado. Pero también es la consolidación de grandes mercados regionales que - vía acuerdos entre Estados - comienzan a levantar sus propios muros en Europa, América y Asia.

Así mismo, surgen inéditos acuerdos interestatales de alcance planetario para enfrentar problemas de sensibilidad nueva como los medio ambientales. De allí los acuerdos en Canadá para regular drásticamente el mercado de los "spray" que utilizan derivados del fluor, en vistas a proteger la capa de ozono.

En otras palabras la empresa del Siglo XXI emerge en un mundo donde su organización e incluso el proyecto necesario para fundarla, están recién en proceso de gestación. Conocemos bien lo que fué derrotado, no así lo que viene.

En este cuadro, entre las cosas por hacer, resulta vital para nuestras empresas - dada la marginalidad de Chile respecto a los grandes centros de decisión - una política nacional que defienda consistentemente la apertura de mercados y el rechazo a las medidas proteccionistas, mientras simultáneamente se busca la inserción de Chile en los grandes mercados regionales del hemisferio norte - como el Nafta - que serán los espacios reales de la economía mundial, y se

trabajan acuerdos bilaterales, especialmente en A.L. donde hemos demostrado capacidad empresaria.

No son solo tiempos de dinamismo empresario, sino también de la indispensable asociación del Estado chileno a una consistente política económica exterior de toda la nación.

Por último, desde el punto de vista de las empresas, el desarrollo de vínculos estables -joint ventures, inversión cruzada, etc.- con otras situadas en mercados estratégicos para ellas, aparece como una medida indispensable. Para nosotros -extranjeros a los grandes centros de decisión- es más vital el nuevo concepto de "empresa-relación" basada en una red nacional e internacional de alianzas estratégicas y flexibles. En igual sentido apuntan el "outsourcing", el "franchising" y la filialización. Así mismo, implica una superior consideración al rol de las asociaciones gremiales para enfrentar formas sutiles de proteccionismo o alteración de precios relativos.

COMENTARIO 2

Me parece así mismo importante, detenernos un segundo para -por la vía de "brochazos"- decir algo más sobre el mundo que se nos viene. Porque quienes tengan la predisposición para asumirlo y la capacidad orgánica para anticiparse a los cambios, son los que progresarán.

Los mercados cambiarán a una velocidad desconocida hasta ahora y quién marque el paso en el mundo, se quedará atrás.

Hay sectores de punta -como las telecomunicaciones ya fundidas con la informática, y la bioquímica- que arrastrarán el cambio tecnológico a ritmo vertiginoso, provocando mutaciones profundas en ámbitos tan diversos, como la vida cotidiana, el urbanismo, la producción agrícola, etc.

Así mismo, nuevos mercados muy dinámicos se expanden en el mundo, El mercado educacional tendrá desarrollo vigoroso en un mundo donde el conocimiento será sinónimo de poder y competitividad. (Las ventajas de partida que al respecto tiene Chile en A.L. debemos cautelarlas preciosamente). Lo mismo se predice en los mercados de productos para la mujer y para los niños.

En definitiva, un mercado donde la permanente innovación será condición de sobrevivencia. Un mundo que se revoluciona, donde presumiblemente las confrontaciones no serán principalmente ideológicas sino entre pobres sin acceso al consumo y consumidores solventes, entre defensores de modos de vida más naturales y preservadores del ambiente versus formas de consumo crecientemente agresivas.

En este cuadro, la base de la firma estará especialmente en su capacidad innovadora y predictiva, mientras sus activos fijos serán más bien un factor de rigidez. La Investigación y Desarrollo pasa a ser central en la vida de la empresa. Cuando la IBM no lo entendió así, apostando a sus equipos y no a la inteligencia, dejó ir a los creadores de Microsoft su potente competidor actual. Así mismo, la vida hoy demuestra que las predicciones agoreras sobre el gigante de la telecomunicaciones ATT, cuando se desprendió de sus operadoras y se quedó con I & D, hoy se esfumaron para dar paso a un monstruo que fundió telecomunicaciones e informática posicionándose en uno de los mercados motores de la economía mundial.

COMENTARIO 3

Una tercera reflexión global dice relación con la influencia del medio en la competitividad de la empresa.

La competitividad de una empresa depende por cierto de su propia eficiencia y eficacia. Pero no basta. La competitividad es sistémica, depende de la productividad/país.

Todo lo que ocurra en el país tiene que ver con su capacidad de competir.

La educación es el caso que más se ha debatido en el último tiempo, luego de extenderse la convicción que la calidad del "capital humano" de un país ha pasado a ser el factor más clave de su futuro.

Pero también se incluye aquí la calidad de sus servicios -como telecomunicaciones, transportes, infraestructura, energía eléctrica- así como la eficiencia del Estado para acompañar a la empresa en su actividad. Igualmente, pesan los grados de consensualidad de la población respecto a las bases económicas, políticas y culturales de su vida social.

La dimensión país de la competitividad es un desafío pendiente, que requiere terminar con la discusión decimonónica entre mercadistas y estadistas.

Simplificando las cosas, podemos decir que la modernidad y competitividad ha estado principalmente concentrada en la gran empresa privada, en algunos subsectores particularmente dinámicos y en algunas islas del sector público y la pequeña empresa.

La modernidad del Estado en su gestión es un problema vital de la empresa privada. Abordar esta tarea en toda su variada complejidad es uno de los desafíos centrales del desarrollo de nuestro país en los próximos años. Temas destacados de este punto de la agenda son la política educacional, la descentralización y regionalización de las decisiones, la política económica exterior, el radical cambio de la Contraloría, la inversión en Investigación y Desarrollo, la capacitación y remuneraciones del sector público, la tecnificación de la gestión (informática, telecomunicaciones) y la superación de la extrema pobreza.

Así como es también importante lograr un fuerte aumento de la productividad y la actividad en las pequeñas industrias, las cuales

son por un lado proveedoras y por lo tanto determinantes en la productividad de las grandes y por otro, son grandes difusoras de los beneficios del desarrollo por su mayor intensidad en el uso de mano de obra, así como fuente de nuevas capacidades empresariales.

COMENTARIO 4

Así como el triunfo ideológico del mercado sobre la planificación marxista ha pasado a ser una conclusión de la humanidad. También en el último tiempo ha pasado a ser un lugar común señalar que el principal factor de competitividad de una empresa está en su personal, en su "capital humano".

Pensadores de las más diversas escuelas y pensamientos coinciden en situar aquí una clave central de la competitividad. Es quizás otro signo de tiempos nuevos. Esta reflexión tiene raíces mayores en la tradición socialista, que en la capitalista. Más aún, hace un tiempo esta afirmación habría sido sospechosa por socializante o anticapitalista.

Sin embargo esta conclusión tiene implicancias de enorme trascendencia, que a veces escapan a muchos ejecutivos que se consideran modernos, Quisiera citar algunas:

- La preocupación por cada trabajador, su selección, su preparación y su sintonía con la empresa.
- La consideración de la empresa como espacio de comunicación para la acción, lo que supone una forma de gestión participativa, estimuladora de la creatividad y la autonomía responsable.
- El cuidado del personal para evitar rotaciones que empujan a la gestión cortoplacista a todo nivel ("hit and run"), así como la creación de alianzas estables con proveedores y clientes.

En definitiva, pasar a entender la empresa verdaderamente como un conglomerado de personas, vinculada con otros individuos o conglomerados de personas. Por ende necesariamente un ámbito de diversidades de formas de ser, aptitudes e intereses, necesarios de convocar a una tarea común de alta exigencia. Individuos que buscan una buena retribución económica, pero también reconocimiento, dignidad personal y sentimiento de que participan en una obra importante.

O sea, se trata nada menos que de conducir una diversidad siempre mutante y a ratos caótica, hacia un objetivo común.

Esto supone cambios culturales profundos, Más en un país como el nuestro donde durante largos años se identificó eficiencia con autoritarismo. En el mundo de hoy una empresa autoritaria no es viable: es estratégicamente no competitiva, desperdicia su capital principal. Y ese cambio cultural no es fácil ni rápido. Requiere sobretodo, que el cambio sea creído, iniciado e impulsado por la cabeza de la empresa.

COMENTARIO 5

La centralidad de la referencia al "capital humano" en la teoría de la empresa y del desarrollo, me lleva a otra reflexión que quisiera mencionar.

Cuando se define al capital o la máquina como el factor determinante de la competitividad, obviamente es este factor el que regula el diseño de la empresa. Y en ese sentido, la universalidad de la maquinaria deriva en visiones universales de la "empresa eficiente", simplemente incrustada en realidades diversas.

Sin embargo cuando la centralidad está en las personas, la universalidad del capital pasa a ser accesoria y las lecciones de empresas de otras latitudes, un antecedente interesante, pero no calcable. La organización empresarial se transforma en una creación

original ajena a todo calco o copia, vinculada a identidades locales particulares, incluso mucho más precisa que una mera identidad nacional.

Paradójicamente entonces, en un período de "achicamiento" del mundo y de creciente homogenización cultural via medios de comunicación, la empresa -organización del capital humano- pasa a ser específica. Todas las lecciones y todas las creaciones de otros son importantes y potencialmente asimilables, pero crear una empresa centrada en su gente se transforma en una realización tan exclusiva como la obras de un artista. Ese es un desafío de perfil para los capitanes de empresa.

COMENTARIO 6

La empresa vivirá la paradoja de que deberá mirar permanentemente más allá del corto plazo, pero al mismo tiempo el futuro será más impredecible y las técnicas de evaluación de proyectos suelen ser cortoplacistas.

Las mismas realidades que llevan a priorizar la función de investigación y desarrollo en las empresas, apuntan a la necesidad de preocuparse del largo plazo. Las empresas pueden evaluar sus proyectos a corto plazo, pero su posicionamiento implica opciones que abarcan períodos más largos de tiempo.

Esto es evidente en la fruticultura, en la minería o en el sector servicios (energía, telecomunicaciones), pero debería serlo para todos. Las inversiones de hoy son para situarse en el futuro. Las pérdidas de competitividad en una coyuntura, han quedado definidas varias coyunturas antes por lo que se hizo o no se hizo.

Lo paradójico de esta consideración es que las previsiones sobre el futuro se hacen cada día más osadas debido a la vertiginosidad del cambio y demás incertidumbres descritas.

Estos nos lleva a dos consideraciones finales sobre el largo plazo, la evaluación de proyectos y la toma de decisiones.

En cuanto a la evaluación de proyectos, una forma típica de defenderse del vértigo del cambio tecnológico, es privilegiar decididamente proyectos de corto plazo. Eso disminuye los riesgos de impredecibilidad.

Por lo demás, las estimaciones de VAN y TIR privilegian el tiempo presente -tanto más cuanto más alta sea la tasa de descuento- minimizando progresivamente los resultados de cada año, hasta hacerlos intrascendentes a partir del sexto a octavo año.

Sin embargo, esta lógica comprensible, induce en los sectores público y privado a decisiones cortoplacistas que, desde el punto de vista del desarrollo nacional, por si solas no resuelven muchos desafíos que debemos enfrentar.

Lo explicaré con un ejemplo sobre la inversión forestal y el rol del subsidio establecido en 1978. Hasta ese momento, los proyectos de inversión forestal no arrojaban rentabilidad suficiente porque -no obstante la aptitud forestal del país- la larga maduración de la inversión liquidaba su rentabilidad. El mencionado subsidio, incorporado al segundo año de plantación, cambió radicalmente los resultados. Chile pasó a ser una potencia forestal y el estado recupera esos subsidios vía impuestos.

Pues bien, esta no es la única actividad mencionable al respecto. Vale igual para la estratégica función de Investigación y Desarrollo que Estado y privados deben abordar. O para el esfuerzo educacional, cuyos frutos se perciben plenamente solo varios años luego de iniciado. O para inversiones de larga maduración o que representan intervenciones de fuerte gravitación como son las de infraestructura. La reciente referencia del Ministro Foxley al rol que atribuyen hoy en USA a la inversión en infraestructura, me ahorra mayores comentarios.

Cuando se dice: no basta crecer a tasas altas dos o tres años para sentirse "jaguares", se está planteando la necesidad de garantizar a través del tiempo tasas altas sostenidas de ahorro, inversión y crecimiento, así como productividades ojalá crecientes.

Y si bien estas son consideraciones no solo internas a la empresa, sino otra faceta de la productividad sistémica, tienen también una dimensión interna.

Las herramientas de evaluación de proyectos desvalorizan el largo plazo y, al mismo tiempo, trabajan con muchos "ceteris paribus", entre ellos, nada menos que los precios relativos, mientras la característica principal del mundo pasa a ser su rápida mutación

No tengo una respuesta clara sobre el tema, pero sí la sensación de urgencia por enfrentarlo. Se trata nada menos que de las herramientas de definición de inversiones, o sea, de definición del futuro de la empresa. Obviamente la respuesta no es reemplazar el TIR y el VAN por la bola de cristal. Pero es indispensable un imperioso perfeccionamiento de estas herramientas y, además, de la necesidad de complementarlas con otros criterios orientadores de las decisiones.

Sin embargo hay un corolario mucho más importante para el diagnóstico planteado en este comentario final.

A varios decenios de que Schumpeter teorizó la "función empresario", todo lo antes dicho en estos seis comentarios, valora hacia el futuro ese rol: **el factor empresario contenido en una empresa o en el país.**

O sea, la capacidad para asumir riesgos; para innovar y descubrir oportunidades nuevas; para aglutinar y conducir voluntades humanas tras un objetivo común.

Capacidad empresaria que no es sinónimo de "ejecutivo" ni de propietario.

Que puede estar o no a todo nivel de la organización de la empresa y en los más diversos ámbitos de la sociedad. Distinto al factor capital y más bien tesoro principal del capital humano de una empresa y una nación.

Chile ha demostrado tener un buen potencial de capacidad empresaria. Pero, para que se me entienda bien, no todo ejecutivo es empresario. Ni la capacidad empresaria está restringida a la cabeza de las empresas y ni siquiera a ellas como un todo.

Quisiera ejemplificarlo en una persona que ha demostrado excepcionales condiciones empresarias. Es probable que muy pocos entre Uds. la conozca. Y ella probablemente tenga una opinión más bien distante de los empresarios. Me refiero a Sara Vásquez, Presidenta del Comando Nacional de Ollas comunes. Sin un centavo, en las condiciones más difíciles, organizó decenas de ollas de comunes en las poblaciones más pobres de la capital, llegando a alimentar diariamente a más de 16.000 niños. O sea una empresa con 16.000 clientes donde es imposible atrasarse o saltarse un día de atención

Otro tanto podría decir de decenas de creativos y eficaces organizadores de las múltiples actividades que hacen la vida cotidiana de Chile.

Es nuestro deber detectar, estimular, capacitar y ampliar todas las extraordinarias capacidades empresarias que contenemos. Si actuamos así, estaremos sin duda construyendo la principal ventaja comparativa que una empresa y un país pueden tener en el Siglo XXI.

Muchas gracias...