

## ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CHILE QUE VIENE: CÓMO MEJORAR SU VALIDACIÓN SOCIAL

*Editada por  
Hernán Cheyre V.  
Director CIES*

*Facultad de Economía y Negocios  
Universidad del Desarrollo (UDD)*

*Este documento contiene una versión resumida y editada de una conversación sobre el tema sostenida entre Claudia Bobadilla (CB), directora de empresas y fundadora de la iniciativa Puente Social; Tomás Sánchez (TS), emprendedor y autor del libro Public Inc.; y Juan Sutil (JS), empresario y presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), en el marco de la instancia Diálogos de Economía del Futuro que organiza el CIES. La conversación tuvo lugar el pasado 3 de septiembre y fue moderada por Hernán Cheyre (HC), director del CIES.*

### CONTEXTO

Es un hecho indesmentible que la actividad empresarial ha tenido un rol protagónico en el desarrollo económico de Chile, como también lo es el hecho de que tanto para recuperarnos de la pandemia como para retomar la ruta al desarrollo integral se necesitará un nuevo impulso empresarial. En simple, lo que Chile necesita es más y mejor empresa.

Pero el contexto por el que atravesamos hace que esta tarea sea cuesta arriba por partida triple: primero, la pandemia ha debilitado a buena parte del aparato productivo nacional;

segundo, la discusión constitucional que se avecina, en un contexto donde las principales instituciones están siendo cuestionadas, genera un ambiente de incertidumbre que induce una postergación de decisiones en el ámbito empresarial; y tercero, hay una baja validación social de lo que hacen las empresas.

En el diálogo que a continuación se transcribe se abordaron distintos temas relacionados a la forma en que deberá desarrollarse el mundo de la empresa en el Chile que viene, de cara a mejorar la validación de la empresa ante la sociedad.

**¿Cuáles son los 3 ejes fundamentales en los que habrá que centrarse para abordar la discusión acerca del rol de la empresa en la nueva etapa que comienza?**

HC: En distintas instancias se ha reflexionado bastante acerca de si el rol de la empresa es solamente maximizar utilidades, o si el tema debe ser la maximización del valor con una mirada distinta, considerando a todos los stakeholders con quienes interactúan las compañías. Los primeros pasos en esta dirección apuntaron a la Responsabilidad Social Empresarial, luego vino el concepto del Valor Compartido, y también nacieron las empresas B. En el marco de esta discusión, y a partir de la evolución que estamos viendo, ¿cuáles deberían ser los ejes fundamentales a tomar en cuenta?

CB: Antes de plantear los tres ejes que considero principales, un par de reflexiones previas. Una es que la empresa, tal como la conocíamos, y que ha sido un motor de progreso para el desarrollo de nuestro país considerable (lo que queda en evidencia al evaluar las cifras macro) de los últimos 30 años, no es la empresa que vamos a necesitar desde ahora

en adelante, porque el mundo cambió. Y esto no es solo consecuencia de los movimientos sociales que han ocurrido en Chile y en otras partes del mundo. También se ha visto influido por la pandemia que nos afecta, evidentemente, pero también está cambiando profundamente por la disrupción tecnológica que se está manifestando, la que, si ya estaba siendo acelerada, lo que ha hecho esta pandemia es acelerarla aún más. Por lo tanto, esa configuración de elementos hace que la empresa tenga que replantearse cómo va a desempeñarse desde ahora en adelante, no sólo, y aquí paso a identificar los que considero son los ejes esenciales.

Lo primero que tendríamos que hacer, todos quienes somos parte de la actividad empresarial, es hacernos dos preguntas: ¿cuál es el tipo de sociedad que queremos construir? Esto, porque somos actores políticos en el sentido amplio de la concepción de lo que es la política y ¿cuál es el país que queremos dejarle a las generaciones futuras? Resulta fundamental mirar nuestra actividad en un contexto de país donde prevalece una crisis de legitimidad y confianza que abarca a todos los actores, incluido el mundo empresarial.

El segundo eje debería ser el de terminar de una vez por todas con la percepción de que la dimensión social y la dimensión financiera son antagónicas. A los que nos va a llevar la evolución empresarial es a integrar la dimensión social en el corazón de la estrategia de las compañías, buscando un punto de equilibrio con la dimensión financiera, y no dejarla en los márgenes.

Y lo tercero que es relevante para abordar la crisis de legitimidad del mundo empresarial es interactuar no solamente con los *stakeholders* evidentes que siempre se menciona, sino que con la sociedad completa. Para esto

resulta fundamental ir a escuchar y a conocer a las personas, que son nuestros clientes ciudadanos, así como los territorios donde las empresas desarrollan sus actividades. No concibo estar sentada en el directorio de una compañía y no conocer las comunas donde tenemos nuestras instalaciones, así como a nuestros clientes, y no en forma intermediaria sino que directamente. Y esto pasa por escuchar, salir a recorrer territorios, de manera consistente y recurrente, y colocar en el centro de la creación de esa infraestructura de relaciones, a la persona y a su dignidad, así como al respeto del medio ambiente.

TS: El eje que considero fundamental tiene que ver con el propósito de la empresa, entendido no solamente como un slogan o como una nueva forma de hablar de la misión–visión, sino que como un eje ordenador de toda la empresa, que vaya más allá de la maximización de sus utilidades. Este eje debe abarcar toda la cadena de valor, alineando los objetivos del directorio con los de la administración, con los de las personas que están en terreno, con los vendedores, pero también esto permite ordenar la propuesta de valor de cara a los clientes, a los proveedores y a las comunidades. Esto no debe ser algo que simplemente se le encarga a la gerencia de marketing, sino que debe ser un proceso que termine por impregnar la cultura de la compañía, transformándola radicalmente.

Los otros dos ejes, que los considero secundarios, se refieren a la innovación y a la inclusión. Respecto de la innovación, solo cabe señalar que en un mundo cambiante la empresa tiene que sobrevivir, y para sobrevivir en el mundo de hoy necesariamente tiene que innovar, tomando en serio el desafío, y no quedarse en los grandes anuncios y titulares. Las empresas tradicionales no fueron construidas para innovar, sino que para ser eficientes, repitiendo un mismo

proceso productivo de la mejor forma posible. Entonces, cuando se pide a las empresas mayor agilidad y flexibilidad, que cambien propuestas de valor y que reinventen sus productos, se está pidiendo un cambio que no es posible realizar en base al modelo antiguo. La innovación y entender cómo se diseña una empresa moderna es un desafío clave para poder sobrevivir. Y con respecto a la inclusión, esto tiene que ver con que la sociedad hoy día empieza a interpelar a la empresa, porque ha tomado conciencia de que su rol en la sociedad es demasiado importante, no se pudiendo desentenderse de lo que le acontece al resto.

JS: Tratando de ser desafiante con las respuestas anteriores, es obvio que los ejes fundamentales están relacionados con la solidaridad, la colaboración y la innovación, que a fin de cuentas son la esencia de la empresa, pero no estoy de acuerdo con las generalizaciones que se hace. La empresa en el cual yo me desempeño es una empresa territorial, insertada en la comunidad, con un directorio que está en la gestión, está en la innovación, y está en la comunidad. La gran decisión que nosotros tomamos como organización fue no abrirnos a la bolsa, y no nos quisimos abrir a la bolsa porque no queríamos caer en manos de inversionistas que nos iban a exigir mucha rentabilidad, mucho crecimiento, que todo lo iban a medir en función de indicadores financieros. Pero al mismo tiempo, veo que muchas veces algunos directorios de grandes compañías no están en la realidad del territorio, evaluando el impacto de la compañía en la zona, en la comunidad y en el medio ambiente. En ese sentido, yo creo que el proceso de evolución que estamos observando es positivo, pero también hay un desafío en cuanto a innovación, y eso recae fundamentalmente en la empresa, mucho más que en la academia. Sin innovación la empresa va quedando fuera del negocio. De hecho, se innova todos los días con las maquinarias, con la genética,

con los métodos de producción. Esa es la realidad de las empresas que a mí me toca ver. Y en un plano más general, no cabe duda de que el papel que han desempeñado las empresas ha sido cuestionado, como ha ocurrido con la mayoría de las instituciones. Pero cuando se les pregunta a las personas por alguna empresa en particular, si tienen confianza en ella, más del 85% responde afirmativamente. Sin embargo, cuando la pregunta se hace refiriéndose a “las empresas” en general o el sector empresarial, esa cifra proporción cae radicalmente. ¿Por qué? Por los cambios que se están produciendo en la sociedad, respecto de las cuales hay muchas empresas que todavía no se han adaptado de acuerdo a los requerimientos que la nueva realidad impone. Pero yo soy optimista desde el punto de vista de la transición que estamos llevando a cabo. Y, finalmente me quiero hacer parte de la premisa de la pregunta en la que se señalaba que los primeros pasos fueron la dirección de la responsabilidad social empresarial, luego se empezó a hablar de sustentabilidad, a continuación, acerca del valor compartido, y así sucesivamente. Pienso que lo observado en el momento actual es una evolución de todas las anteriores, que los empresarios debemos seguir impulsándolas, porque, a fin de cuentas, la empresa es el motor del desarrollo, es lo que nos mueve a nosotros los empresarios, y es, finalmente, lo que mueve a la sociedad.

### **¿Cuál es la diferencia entre ser empresario y ser emprendedor?**

HC: A pesar de que en el fondo hacen lo mismo, arriesgando capital y trabajo para alcanzar un determinado objetivo, hay una mirada distinta desde la sociedad respecto de lo que hacen unos y otros. De hecho, podríamos decir que mientras los “emprendedores” tienen “buena prensa”, a quienes se les reconoce su aporte y se convierten en modelos a seguir,

en el caso de los “empresarios” la mirada es mucho más crítica respecto de su labor. ¿Por qué creen que pasa esto?

JS: Efectivamente en la opinión pública y en algunos círculos se tiende a ver al empresario y al emprendedor como en posiciones contrapuestas. Es claro que los emprendedores jóvenes son vistos de una manera diferente que a los empresarios tradicionales. Pero un empresario es obviamente un emprendedor. Yo me considero un empresario que está permanentemente innovando y emprendiendo, y son muchas las empresas que trabajan con el mismo enfoque. Una persona con las características más probablemente va a morir emprendiendo. Los empresarios estamos emprendiendo en un ecosistema que se llama empresa, que es la que tiene que evolucionar, la que tiene que estar a tono con los tiempos, la que tiene que poner las condiciones habilitantes para que se pueda producir este cambio. Pero para ser bien explícito, yo me considero un emprendedor, pero no tengo asco en decir que soy un empresario, porque es importante también mostrarse tal cual uno es.

TS: Yo creo que no hay tal dicotomía, de hecho, básicamente son lo mismo. Todo emprendedor quiere convertirse en empresario. Al emprendedor lo veo como un “empresario chico”, con mucho más riesgo en su espalda y, por lo tanto, sigue siendo una apuesta que debe consolidarse. El desafío que tenemos hoy día es cómo se reconcilia la sociedad con el empresariado. Al final es peligroso que el empresariado tenga “mala prensa”, es malo para la sociedad en su conjunto. Cuando el emprendedor se transforma en empresario, la sociedad tiene la visión de que el empresario como que se desconecta de la sociedad y se queda cómodamente en el Olimpo. Esa es la caricatura. Y creo que en un contexto de este tipo es muy valioso el empresario

que comunica bien lo que está haciendo, y que con su actitud genera “buena prensa”, como lo son aquellos que están conectados con los territorios en los que opera, conectados con la cultura de su empresa y de sus empleados, que recorre los pasillos. A este estilo de liderazgo hay que darle también más prensa porque todo esto contribuye a reconciliar la empresa con la sociedad. Yo también comparto la visión de que hoy día las empresas sí están innovando. Pero hay que seguir haciéndolo con más fuerza, y tener claridad de que esto constituye un desafío enorme. Pienso que parte de lo que nos ha pasado en Chile es que en varios sectores falta competencia, y ello incide en una falta de innovación. Lo que hay que buscar es que el mercado funcione mejor y, de esa forma habrá también más y mejor innovación.

CB: Pienso que el problema de legitimidad o de crisis de confianza que hoy día tenemos respecto del mundo empresarial no es responsabilidad solamente de la gran empresa. Es responsabilidad del sector empresarial en general, que, en algún momento deja de leer la realidad de las grandes mayorías ciudadanas, y la falta de lectura de esa realidad lo hace estar desconectado. Pero lo que nos pasa a nosotros en Chile también se está manifestando en otras partes. Las dimensiones medioambientales, sociales y de gobierno corporativo, que son aquellas que están mirando los inversionistas institucionales y quienes han suscrito además los principios de inversión responsable en el mundo, tienen que ver con cómo todas las empresas -porque esto no es solo un tema para las grandes- pueden integrar dentro de la estrategia de la compañía, al mismo nivel de la dimensión financiera, la dimensión social y medioambiental. Esta es una forma distinta de hacer empresa, en un momento de transformación cultural de nuestras compañías, que es tremendamente necesario para poder seguir existiendo en el

mercado. Respecto a la pregunta de por qué los emprendedores gozan de mejor imagen que el empresario tradicional, hay varias explicaciones. Una, el mundo emprendedor en general responde a una generación más joven, que se hizo una pregunta muy relevante: ¿cuál es el sentido de lo que hago? Esta nueva generación entendió que el sentido no solamente era generar utilidades para sus accionistas, sino que tenía que dar un paso más allá y tener un compromiso social, un compromiso con la sociedad, lo cual se traduce, por ejemplo, en el surgimiento de las empresas B. Claramente enfrentamos una crisis de legitimidad, y la legalidad dejó de ser suficiente. Tenemos que trabajar por ganarnos o reconstruir la legitimidad, y desde mi punto de vista eso pasa fundamentalmente por reconstruir los vínculos de un tejido social que hemos tejido muy mal. Se nos han ido muchos puntos del tejido y hemos creado abismos entre nosotros. Un ejemplo concreto fue lo acontecido el 18 de octubre. Entonces, hacerse cargo de la crisis de legitimidad, hacerse cargo de los movimientos sociales que tenemos en Chile y en el resto del mundo, hacerse cargo de los desafíos que tenemos post pandemia y hacerse cargo de la gran transformación y revolución tecnológica son cuestiones indispensables para la empresa del futuro.

### **Desafíos que surgen a partir de la desintermediación de labores en las empresas**

HC: Adentrándonos más en el rol de la empresa del futuro, hay que considerar que históricamente la empresa surge como un articulador, que juntaba capital y trabajo y así organizaba un proceso productivo. Pensemos en las antiguas plantas de fabricación de automóviles, que funcionaban en lugares físicos de gran tamaño, con todos los trabajadores desarrollando sus labores en un proceso continuo y

repetitivo. En los nuevos tiempos ello no es necesariamente así en un creciente número de actividades, lo que en gran medida se explica por los efectos de la revolución digital. Hoy día es más fácil desintermediar a la empresa tradicional, porque un emprendedor chico puede hacer cosas por sí mismo, operando en un ambiente de mayor flexibilidad, y venderle a la empresa más grande directamente determinados insumos, que ya no necesariamente deberá fabricar por sí misma. Por tanto, el rol de la empresa puede ser distinto a futuro porque va a operar en un contexto mucho más desintermediado, donde será mucho más fácil ser “desafiado” en etapas intermedias, que le van a agregar valor a su negocio. Por tanto, ya no serán grandes empresas que lo fabrican todo, sino que van a operar simultáneamente con muchos otros emprendedores. Muchas empresas se van a juntar, y ese pequeño emprendedor a su vez va a trabajar con varias otras empresas. Este es un buen escenario para el futuro, pero también impone condiciones distintas.

JS: Esta es una realidad que ya se está dando, y probablemente va a formar parte del ecosistema en que nos vamos a desenvolver, pero no es algo generalizable para todos los casos. Hay muchas empresas que van a continuar operando de la misma forma como lo han venido haciendo hasta ahora. Probablemente en algunas áreas, como el comercio, efectivamente va a haber mucha más desintermediación y, de hecho, eso ya se está observando. Esto genera buenas oportunidades para el emprendimiento. El caso de la industria automotriz es un buen ejemplo de desintermediación: muchas veces los marcadores o motores que se utilizan en distintas marcas son producidos por un mismo proveedor. Es decir, la cadena de valor ha venido cambiando a través de los años y el dueño de la marca es a

fin de cuentas un armador que ensambla. Este tipo de encadenamientos productivos permite generar mucho valor. La forma como vaya evolucionando esto en los distintos países va a depender del grado de madurez que tengan las respectivas economías, pero se trata de una tendencia que ya está marcando un rumbo.

También me quiero hacer cargo del tema de la competencia. En Chile todos compiten, todos pueden tener una compraventa de autos, todos pueden tener un comercio, todos pueden tener un supermercado, una botica o lo que quieran. Entonces, yo creo que, en ese sentido, la mirada que uno debiera tener es hasta dónde nos vamos regulando, precisamente, para que lo que tú estás planteando suceda y para que la concentración no nos consuma y haya espacio, específicamente, para el encadenamiento de todo este proceso, que es fundamental, precisamente, para hacer más equilibrado el sistema productivo del país”.

TS: Está cambiando el paradigma de lo que es una empresa, entendiéndola como una organización cerrada. A partir de los planteamientos de Ronald Coase en su clásica teoría de la firma, que justifica la formación de empresas como consecuencia de la existencia de costos de transacción, es fácil concluir que en la medida que estos vayan bajando, y por tanto sea menos costoso relacionarse con alguien que está fuera de la organización, la necesidad de contar con empresas de menor tamaño va disminuyendo. La cadena de generación de valor se torna más compleja y empieza a presentarse más como un sistema abierto que como una organización cerrada. Y trabajar en este sistema abierto también implica aprender nuevas formas de trabajar: son nuevos procesos, hay que entender qué partes de la generación de valor van a estar fuera y también las empresas empiezan a entender de mejor forma dónde realmente están

sus mayores ventajas. A fin de cuentas, esto no solo genera mayor competencia, sino que también genera muchas oportunidades para nuevos emprendedores, y para las mismas empresas grandes esto les permite hacerse más competitivas al incorporar dentro de su cadena de valor opciones que les permita mejorar su productividad.

CB: A mí me gustaría complementar lo ya planteado agregando una perspectiva distinta: la necesidad de transitar a la economía del bien común, que tiene mucho que ver con esto de la desintermediación. Lo que hay que instalar es el principio de la colaboración para competir, que es una cuestión distinta a competir para seguir existiendo en el mercado, cambiando así el eje. La economía del bien común tiene que ver con un principio de solidaridad o fraternidad, y de colaboración para poder competir en este nuevo mundo.

El otro punto relevante de destacar es que el cambio tecnológico acelerado que estamos viviendo va a dejar a muchas personas desplazadas en el mercado laboral, y la discusión que se viene se refiere a cómo el mundo empresarial y el Estado se hacen cargo de poder generar nuevos modelos para abordar esos desafíos, y ahí hay dos conversaciones que son fundamentales. Primero, ¿vamos a entrar en la discusión de un ingreso básico universal? y, segundo, ¿cuál es el rol de la empresa en la creación de una red o un sistema de bienestar social que permita que todas las personas, no solo quienes están más cercanos a nuestra actividad, puedan tener una vida sin fragilidad y sin la angustia permanente de tener que llegar a fin de mes? No va a bastar con tener legitimidad, con hacer bien el trabajo empresarial y con innovar, si no tenemos un tejido social cohesionado, que nos permita desarrollar nuestra actividad en paz y en libertad. Sin esto estaríamos poniendo en riesgo el negocio completo y cuestiones más centrales aún, como

es la estabilidad de nuestro propio sistema democrático. Estamos en un mundo de interconexión total entre todas estas variables.

**Condiciones de contexto fundamentales que deben prevalecer para que esta nueva empresa pueda desarrollarse y potenciarse en el Chile que viene.**

HC: Para cualquier observador es evidente que el proceso de discusión constitucional que se avecina genera incertidumbre en el mundo empresarial, lo cual retrasa decisiones de inversión, a la espera de ir viendo cómo evoluciona este proceso. A juicio de ustedes, ¿cuáles son las condiciones fundamentales que deberían prevalecer para fomentar el desarrollo de la actividad empresarial?

JS: La discusión de fondo va a estar referida a cuál es el rol que va a tener la empresa y el sector privado, y cuál es el rol que va a tener el Estado en el desarrollo de la economía. Pienso que las condiciones habilitantes básicas son: fortalecer la democracia y la lucha por el poder en forma democrática; fortalecer también la institucionalidad del país incluyendo a la empresa como actor fundamental; autonomía del Banco Central, del INE y de otras instituciones que realizan su labor de mejor forma sin la tutela del gobierno de turno; y, por supuesto, ceñirse a lo que establece la declaración universal de DDHH donde se consagra la libertad de emprender, la propiedad privada, la libertad de informar, la libertad de prensa y las libertades individuales de las personas. A lo anterior habría que agregar el respeto a los tratados internacionales, a la no discriminación y, especialmente, la no discriminación al sistema productivo, ya sea inversión extranjera o nacional. Finalmente, creo que el proceso democrático que tenemos que construir tiene que generar también un equilibrio que

permita que la sociedad vaya transitando paso a paso en sus avances, como ocurrió después de la Segunda Guerra en Europa, donde los países pasaban de la democracia liberal a la social democracia y fueron construyendo un tejido social más inclusivo y con mayor igualdad

TS: Adhiero a lo señalado por Juan Sutil, pero me gustaría poner tres cosas nuevas sobre la mesa. Primero, una reflexión sobre la flexibilidad laboral: una de las principales desventajas que enfrentan los emprendedores y las pymes cuando quieren salir adelante es que hay una legislación laboral que derechamente juega en contra de ellas. Deberíamos innovar en esta materia, buscando mayor flexibilidad. Segundo, en esta nueva etapa para la empresa la actitud de diálogo se fundamental. En el ambiente actual, el ánimo de confrontación que se observa está dominado por el prejuicio, al que está al frente se le considera un enemigo, y cada cual quiere imponer su verdad. Sentarse a la mesa con un nuevo ánimo es muy importante. Y tercero, hay que repensar la intersección entre lo público y lo privado. Hay que reinventar este vínculo, yendo más allá de la privatización o la licitación de un servicio. Esto tiene que ver con cómo somos capaces de dar soluciones privadas a problemas públicos, con mecanismos que permitan ir ajustándose en el tiempo y buscando también nuevas fórmulas.

CB: En mi opinión las condiciones de contexto están en distintos niveles. Un factor fundamental es entender el tipo de transición que hemos estado viviendo, lo cual va a incidir en la cultura que va a imperar desde ahora en adelante. Se trata de una transición desde la tolerancia al respeto, y a la cultura de la diferencia. Esto es tremendamente relevante como condición de contexto para la empresa, porque lo que la cultura de la diferencia plantea no es que yo solo incluyo la

diferencia, sino que valoro esa diferencia para generar diferenciación en mi propuesta de valor, en todos los ámbitos. Y eso tiene un impacto en cómo yo constituyo o conformo los equipos dentro de las compañías, cuál es la integración que tienen los gobiernos corporativos, que ya excede la incorporación del género, entendiendo que para resolver problemas complejos como los que nos plantea el ahora y el mañana, vamos a necesitar de equipos y de estructuras de gobierno corporativo aún más diversas, que pasan por trayectorias vitales, por disciplinas distintas, y con características etarias y culturales también diferentes. Valorar la diferencia e incluir y darle voz a esa diferencia dentro de las compañías va a ser una cuestión fundamental.

En segundo lugar, creo que es relevante de cara a la empresa, en el proceso constitucional que se avecina, la discusión acerca de los derechos emergentes, algunos de los cuales es importante entenderlos desde la mirada de la empresa. Uno de ellos es el referido al acceso a la conectividad digital. Desde que se desató la pandemia, el tema del derecho a la conectividad ha surgido con especial fuerza, y por tanto el acceso a la conectividad digital de carácter universal va a ser un tema relevante también para las compañías, porque estamos en una transición desde nuestros formatos de trabajo tradicionales. Hay muchas compañías que han decidido tener jornadas o estructuras de trabajo *blended*, por ejemplo, dos días desde la casa y tres días con trabajo presencial en la oficina. En este contexto, el acceso a una conectividad digital universal para todos y todas va a ser fundamental. Un segundo caso de derecho emergente tiene relación con los efectos de la transformación tecnológica en cuanto a la protección de la autonomía ciudadana. Esto tiene que ver con la protección de datos, pero es mucho más amplio, incluyendo el derecho a ser respetado y no abusado por el uso de las redes

digitales. Esos dos derechos tienen mucho que ver con las empresas porque nos plantean los desafíos en términos de privacidad de datos.

En tercer lugar, no puedo dejar de sumarme a dos cuestiones ya planteadas. Primero, en este nuevo contexto, las empresas tenemos que escuchar, para luego dialogar. Lo primero es la disposición a escuchar en forma desprejuiciada, directa, genuina y no transaccional; y luego, transitar desde sistemas de relacionamiento no transaccionales y no asistencialistas a una co-construcción de una sociedad común. Esto es clave para poder luego entrar en diálogo y para ser actores activos de este diálogo. Y lo segundo, y en esto estoy totalmente de acuerdo con Juan en lo referido a la protección de lo que es la propiedad privada, la libertad para emprender, como también la autonomía del Banco Central. Ojalá que esta autonomía del Banco Central no sea solo privativa de esta institución, sino que miremos cuáles otras instituciones también podrían gozar de un grado de autonomía similar. Y, por último, es indispensable, porque nos afecta a todos y también al mundo empresarial, abordar con seriedad, de una vez por todas, la modernización del Estado.

**¿Qué le pediría cada uno de ustedes al Estado, cuál es, a su juicio, el rol que debe desempeñar el Estado para darle mayor sustento a la validación social de la empresa y a la contribución que la empresa hace al desarrollo del país?**

JS: A todos los empresarios nos ha tocado interactuar fuertemente con el Estado en el contexto de la crisis actual. Se ha generado un trabajo público-privado muy intenso, donde ha quedado de manifiesto la relevancia del sector privado para poder actuar con mayor velocidad, de una

forma que el Estado no puede replicar. Yo sueño con un Estado –aunque muchos me crucifican por decir esto- como el que se observa en el mundo anglosajón, donde se trabaja desde la confianza, que trabaja desde la agilidad, desde el diálogo previo. Pienso que el Estado requiere más autonomía en sus instituciones, y comparto plenamente lo señalado por Claudia en cuanto a que se requiere de mecanismos de protección para evitar que sea capturado. De hecho, el Estado está capturado a través de múltiples normas y reglas que impiden introducir mayor agilidad y competencia. El Estado necesita desregularse a sí mismo. El Estado en Chile opera con más de 300 mil reglas y en Nueva Zelanda o Australia se manejan con la décima parte de eso. Hay un profundo proceso de modernización que está pendiente, y esto debe realizarse con una lógica que permita accionar en forma oportuna y eficiente.

TS: El tema de la coordinación público-privada en ciertos temas económicos es fundamental. Normalmente solemos poner a los países nórdicos como referente en términos de derechos sociales, pero no los ponemos como ejemplo en cuanto a sus iniciativas pro mercado. Que un gremio se pueda sentar en la mesa con el ministerio respectivo y puedan avanzar en cambios regulatorios que permitan ser más competitivos en esa industria, es algo fundamental, y de esta forma se puede ir avanzando hacia una estrategia país. En la década de los 80 y los 90 Chile fue pionero con la estrategia de abrirse al mundo para ganar competitividad. Hoy día está faltando una segunda ola de reformas, ya que ahora que todos los países se abrieron, “perdimos” nuestra ventaja competitiva inicial. ¿Qué es lo que vamos a salir a hacer ahora de una manera diferente para que nos vaya bien? Una buena coordinación entre el Estado y el mundo privado es indispensable para poder avanzar en buena forma.

CB: Yo al Estado le pediría al menos cuatro cosas. La primera, que no se olvide qué es lo que tiene que estar al centro de su actuar. Y al centro del Estado tiene que estar el ciudadano y la ciudadana, a ellos se debe el Estado. Entregarle al ciudadano servicios de mejor calidad, en el amplio sentido de la palabra. Nunca perder de vista que al centro de su actuar tiene que estar el ciudadano. Segundo, le pediría un sistema de servidores públicos aún más profesional, y que no dependa de los períodos presidenciales de 4 años sino que evolucionemos a un sistema como lo tiene el mundo anglosajón, en particular el Reino Unido, del *Civil Servant*, que es una carrera que la persona puede seguir en el sector público, que trasciende al gobierno de turno, y que evita las capturas por grupos específicos. Tercero, le pediría eficiencia, y ahí se la pediría desde dos ámbitos. En primer lugar, pediría una revisión muy profunda, de toda la ineficiencia que existe y que sabemos que existe dentro del Estado y, en particular, miraría con atención el tema de la gestión de los subsidios. ¿Es eficiente la gestión de los subsidios? ¿llegan a tiempo? ¿están bien focalizados? ¿O tal vez deberíamos revisar el tema, y entender que, a lo mejor, en vez de tener un portafolio de subsidios deberíamos avanzar hacia un esquema encaminado a entregarlos a través de un ingreso básico universal? Es una pregunta que dejo planteada. Y en términos de eficiencia, también le pediría al Estado que realmente haga una incorporación de las tecnologías de información en sus procesos porque, claramente, eso apunta a la vena en cuanto a generar mayor eficiencia en el Estado. Tenemos ejemplos emblemáticos como lo fue la transformación del SII, que basó esa transformación y esa modernización a partir de la transformación tecnológica. Y, como cuarto punto, agregaría transparencia, transparencia y más transparencia.