

Discurso del Señor Eliodoro Matte L.

Premio ICARE 1992, Categoría Empresario

Agradezco muy sinceramente al directorio ICARE El premio que me entrega en este acto y las conceptuosas palabras de su presidente Don Roberto Méndez.

Lo interpreto como un reconocimiento no solo a mi persona, sino a un equipo que, durante muchos años, bajo distintas circunstancias me ha acompañado en la creación y desarrollo de las empresas e instituciones en que me ha tocado participar.

Creo que los principios de la excelencia en la administración que tradicionalmente ha impulsado ICARE, han contribuido en gran forma a que nuestras empresas y los empresarios chilenos estemos reconocidamente a la vanguardia, al menos en nuestro continente latinoamericano, en el desarrollo de empresas modernas y eficientes.

Sin embargo, las técnicas de administración racional de empresas no bastan por sí solas para producir un avance acelerado. Tal como lo reconoce ICARE en su acta fundacional, su propósito es, el de estimular el aporte del sector privado al desarrollo del país. Para que ello sea real y efectivo, la sola existencia de la propiedad privada y de empresas privadas es insuficiente.

Mi experiencia me ha permitido corroborar que, lo que de hecho empuja a los empresarios a poner su empresa al servicio de las demandas de la gente, es la apertura de los mercados. La innovación tecnológica constante que uno observa en las sociedades más desarrolladas es el resultado de los mercados extensos y competitivos, en los cuales se va haciendo comparativamente menos costoso ensayar nuevos productos y otras maneras de producir o de llegar al público con calidad y precios mejores.

Es por esto que comparto los principios de ICARE en cuanto a: luchar por una economía libre y competitiva, que es la fuente de la creatividad empresarial; difundir un profundo respeto por la propiedad privada que no es más que el fruto del trabajo acumulado; y, estimular la incorporación en las empresas de las más modernas técnicas de administración racional, la única forma de sobrevivir en el largo plazo.

Y es justamente la coexistencia de estos principios lo que hace que el interés propio del empresario sea concordante con el bien común. Los incentivos de utilidad y pérdida en una economía de mercado impulsan a las personas a

emplear sus conocimientos y energías de tal modo que, procurando su propio bienestar, contribuyen-al mismo tempo-al bienestar de los demás. Esto significa que el sistema hace que yo, para lograr mis propios fines, deba servir a otros a procurar los suyos.

Pero en el mundo moderno y competitivo, con eficientes sistemas de control democrático como son los medios de comunicación, los sindicatos libres, las asociaciones de consumidores y, en general, la enorme gama de grupos de interés, el “interés propio” no es sólo la máxima utilidad monetaria. Al empresario y a la empresa le conviene por interés propio, tener buenos trabajadores, remunerados justamente y bien capacitados; le conviene fabricar productos de gran calidad, que satisfagan al consumidor; le conviene proteger al medio ambiente. Todo lo anterior en aras de una supervivencia de largo plazo.

Es por esto que estoy convencido que la democracia, en conjunto con la propiedad privada y los mercados libres, es el sistema que mejor responde al desafío ético de la superación de la pobreza, ya que estimula la creatividad innata en todo ser humano exigiéndole, a la vez, una alta dosis de responsabilidad personal.

Fue en el contexto de estas ideas, que se han impuesto paulatina y firmemente en nuestro país, donde me ha correspondido poner en práctica mis inquietudes empresariales.

Me inicié en la administración de algunas empresas públicas del sector salud, en un entorno difícil, saturado a veces de burocracia e indecisión. Ahí pude comprobar como, a pesar del gran esfuerzo de muchos profesionales y funcionarios en una tarea social de enorme trascendencia, no existían ni los incentivos ni la competencia necesarios para convertir estas empresas en entes eficientes.

Posteriormente, ya en el sector privado, me correspondió colaborar en la fundación del Banco BICE, que hoy día con sólo 13 años de vida, ha sabido ganarse un prestigio incuestionable como una institución profesional y sería que ha prestado servicios a muchas empresas y proyectos.

Pero no hay duda que la empresa a la que he dedicado mis mayores esfuerzos ha sido a CMPC.

La profundización de la apertura económica, a fines de la década del 70, llevó a concluir en la necesidad de adecuar la administración de la Compañía a nuevos requerimientos, modernizándola.

Un análisis de su proyección a largo plazo, hizo aconsejable establecer una administración descentralizada, muy eficiente, para manejar la complejidad, diversidad y tamaño de las operaciones de la compañía, estructurada en base a centros de negocios y filiales especializadas. Su capacidad para tomar decisiones rápidas y su absoluto conocimiento de los productos, permitió detectar en profundidad el grado de eficiencia con que se desarrollaban las actividades para buscar la apropiada optimización que ellas requieren.

Durante un largo tiempo, un sólido equipo de la compañía, mayoritariamente conformado por ingenieros en sus niveles ejecutivos y técnicos, tuvieron por objetivo llevar a la realidad este proyecto de modernización. Ello significó establecer una adecuada política de comercialización que tiene por objeto lograr un alto grado de satisfacción de las necesidades del consumidor, a través de una óptima calidad y diversificación de los productos con una clara conciencia en el rol preponderante que hoy día tienen los clientes y los mercados.

El objetivo de mejorar la posición competitiva de la empresa llevo a la racionalización de las operaciones industriales, optimizando los procesos productivos y formulando una adecuada política energética, que busca reducir significativamente el consumo de petróleo a través del uso de desechos de madera y en otro aspecto, la utilización creciente de papel reciclado como materia prima, aumentando la disponibilidad de celulosa para la exportación, reduciendo costos, ahorrando divisas y protegiendo el medio ambiente.

Importantes inversiones, que en poco más de 10 años han sumado más de 1.000 millones de dólares, si incluimos la nueva fábrica de celulosa del pacífico, recientemente inaugurada, apoyaron este tremendo esfuerzo modernizador. Para graficar muy brevemente esta trayectoria de desarrollo, basta mencionar que las plantaciones forestales de la Compañía, en sólo una década, han crecido desde menos de 100.000 hectáreas a 250.000 hectáreas, todas ellas plantaciones creadas por el hombre; las ventas totales desde 220 millones de dólares a mas de 600 millones de dólares. Sus exportaciones que hoy llegan a 43 países en los 5 continentes, representan la mitad del volumen de producción de la Empresa. El número de trabajadores directos se incrementó desde 3.880 a 9.000 en los últimos 10 años.

Podríamos resumir el trabajo de una década en el cumplimiento de dos objetivos estratégicos: la búsqueda de la eficiencia y la participación creciente de la Compañía en los mercados internacionales, los cuales han estado dirigidos a convertir a CMPC en una empresa forestal de relevancia mundial, que compita de igual a igual con los grandes productores del mundo. En este sentido, es importante destacar nuestras incipientes inversiones en el extranjero, en pos de una mayor globalización.

Todo lo anterior ha sido posible gracias a un conjunto de valores corporativos, que han estado presentes desde la fundación de la Compañía y que han permanecido durante las sucesivas administraciones de ellas.

La definición de objetivos de largo plazo, la sobriedad, la ética en los negocios, el trabajo duro y muy en especial, el profundo respeto por todos nuestros colaboradores, son algunos de estos valores.

También hemos dedicado parte de nuestro tiempo en los últimos años al centro de estudios públicos y generosamente así lo ha destacado el Presidente de ICARE al concederme esta distinción.

El CEP está llamando a jugar un importante papel en el proceso democrático chileno. El quiebre de las instituciones democráticas fue el resultado de un proceso gradual durante el cual se minaron las bases morales e intelectuales, los hábitos y costumbres que permiten la convivencia democrática. Hizo progresivamente más difícil la discusión responsable y la resolución pacífica de los problemas públicos.

El CEP es una instancia de encuentro intelectual libre de presiones políticas o de cualquier otra índole. En el CEP se ha creado un marco institucional privado e independiente para el análisis y discusión racional de los asuntos públicos. La elite intelectual, política y estudiantil del país está cada día más vinculada a esta institución pequeña, pero de una tremenda gravitación.

Cada día hay más conciencia en el mundo de la enorme fuerza de las ideas. Es por esto que en el CEP –cuyo objetivo es el cultivo, análisis y difusión de los valores, principios e instituciones que sirven de base a un orden social libre- se están formando los líderes del mañana. El empresario chileno ha tenido la visión de largo plazo que implica sostener este proyecto.

Señoras y Señores,

Agradezco una vez más a ICARE que por intermedio de mi persona ha querido premiar a un gran contingente de profesionales que se han entregado por entero al desarrollo de innumerables empresas, proyectos e iniciativas y que, sin duda alguna, constituyen un orgullo para el país.

Agradezco a mis padres por los valores que me inculcaron desde muy pequeño. A Pilar, mi señora, un reconocimiento muy especial por su paciencia y perseverancia al recordarme constantemente el sentido trascendente de la vida.

Y muy especialmente a Dios, por su gran generosidad para conmigo.