

## **Discurso Premio ICARE 2002, Categoría Empresario**

### **Pedro Ibáñez Santa María**

Córpora, la compañía donde yo trabajo, la que me ha dado la oportunidad para desarrollar ideas, de las buenas y de las otras, y a la que he dedicado todo mi esfuerzo, es casi un intangible. Y tratamos que así sea porque si bien tiene marcas, fórmulas y activos fijos, su verdadero valor está en la renovación y el cambio. No muy distinta de como ha sido desde hace casi 110 años, cuando se fundó como una compañía comercial. En esos tiempos se usaba constituir sociedades por 5 años, período al cabo del cual, se solían salir o renovar algunos socios, ascender a socio a algún miembro destacado del personal, e incluso, cambiar “al principal”, como se le llamaba por entonces al jefe. Muy buenas costumbres europeas, alemanas para ser más preciso, que daban fluidez a los negocios en una época en que también se competía duramente.

Se forjó así un espíritu que ha constituido desde entonces la columna vertebral de Córpora, aquel que lo ha animado, orientado y empujado durante los tiempos que le ha tocado vivir. Han sido períodos no exentos de dificultades y altibajos, lo que ha obligado a sus ejecutivos a emplearse al máximo para mantener a la compañía en sus distintas épocas como una empresa moderna y competitiva.

Con motivo de la celebración de nuestro centenario, hace ya 10 años, nos dimos a la tarea de pensar y definir en qué consistía nuestra empresa, de qué había estado hecha durante su existencia. Y la conclusión fue, como dice un poeta amigo, que era de anhelo más que de acero.

Creemos en los equipos, pero nos parece indispensable el rol de generar ambientes para que las personas tengan sus espacios de libertad donde puedan crear y desarrollar sus capacidades. Dicho sea de paso, así como entendemos de esta forma la obligación de la empresa para con el individuo, así también nos gustaría que el Estado la entendiera para con la empresa... ¡cuánto mayor beneficio se hubiera producido en el país si el Estado se hubiera orientado principalmente a producir mayores espacios para que las empresas, y por tanto los individuos, hubieran podido cumplir en mejor forma su rol de crear y de dar trabajo!

El cultivo de las ideas propias y el valor para llevarlas adelante ha sido otro anhelo que nos ha llevado a un camino de marcada independencia, aunque reconocemos como perfectamente valioso y legítimo ser representante o reproductor de las ideas de otros.

La apreciación del trabajo bien hecho, cualquiera sea su naturaleza, ha sido otra característica que ha traspasado a CORPORA durante toda su historia. Este sano afán permite a las personas no sólo la obtención de legítimos beneficios, sino que

cumplir con un objetivo útil. Como decía mi abuelo, Principal en la empresa desde la segunda década del siglo XX hasta el inicio de los 40, el trabajo bien hecho “*permite cumplir honradamente con la vida*”.

Frente a los errores y frustraciones, en un plano personal reconocemos nuestras debilidades, ya que somos simplemente humanos. Y en el plano empresarial, preferimos hacer las pérdidas a tiempo y tener la oportunidad de aprender una vez más que hay que dedicarse a lo que uno sabe o a lo que por su originalidad debiera ser exitoso... y en cada nuevo emprendimiento, poner alma, vida y corazón.

Recogiendo estos principios y considerando la importancia que ellos revisten no sólo para la marcha de la propia empresa, sino pensando también en otras y en la necesidad de tener un país con un clima favorable a la empresa privada, fue que D. Adolfo Ibáñez pensó en crear lo que después fue la Escuela de Negocios de Valparaíso. Esta idea que fue llevada a la práctica por su hijo Pedro, a poco andar se transformaría en la Universidad Adolfo Ibáñez y vino a sumar a las actividades de CORPORA una nueva preocupación, esta vez por los asuntos públicos. Con el correr de los años no sólo hemos podido justificar esta preocupación; hemos llegado a la conclusión de que los hombres de empresa no pueden abstraerse de las actividades públicas sin correr el riesgo de que se afecte gravemente la marcha de sus negocios.

Este ha sido el ambiente en que me ha correspondido desarrollar mis actividades y llevar adelante las ideas. Y es este ambiente -la creencia en las iniciativas y proyectos personales e individuales que ha encontrado eco en tantos colaboradores de CORPORA- el que explica que debajo de su alero subsistan y se desarrollen, entre otras, actividades de naturaleza y mercados tan diversos como **Explora, Viña Gracia de Chile, Viña Porta, CORPORA Tres Montes, Inesa, CORPORA Agrícola y CORPORA Aconcagua**, sin perjuicio de que se hayan desprendido del tronco común otras muy importantes empresas chilenas.

Cuando terminé mis estudios en la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, durante los '60, como es usual a esa edad, no quería tener nada que ver con negocios familiares y rápidamente, con muy buena fortuna, pude conseguir un puesto como Product Manager en el departamento de marketing de una conocida empresa multinacional. Era además un tiempo, fines de los '60, que por lo turbulento hacía pensar que Chile hubiera recibido de lleno el cambio de época: poco había de qué echar mano; poco o nada quedaba de las certezas del siglo XIX. Pensaba yo que una empresa de la naturaleza de la que estaba postulando podía proporcionármelas. (Sorpresivo fue entonces constatar al cabo de 15 ó 20 años que muchas de estas grandes empresas, que parecían monumentos vivientes, terminarían también completamente transformadas sin poder garantizar tampoco ninguna certeza). Yo era en ese entonces bastante independiente *por*

vivir en Valparaíso, ya que mi padre, y mi madre por acompañarlo, habían partido a las lides políticas que en esa época se transaban en Santiago.

Sin embargo, el destino diría otra cosa. A los pocos años vinieron los sucesos de septiembre de 1970 y ciertamente que para un político momio, la vida se tornó mucho más difícil. Pensando en esto tomé la decisión, que hoy día, a juzgar por este premio, parece que no fue tan mala, de ir donde mi padre y modestamente ofrecerme para intentar ayudarlo en sus cosas de negocios que, a la luz de lo que estaba pasando, yo suponía complicadas. Sobre todo al haber dejado de preocuparse de ellas ya por largos años. La verdad es que en ese entonces yo, al igual que muchos, le tenía gran admiración a mi padre, lo cual no quería decir que no me costara tratar un tema como ése: al mirarlo en retrospectiva, hoy puedo reconocer que sentía en esa época un poco del problema que podríamos definir como “las responsabilidades del nombre”. El lo pensó un poco y, luego, como estando en otra parte me dijo: “*Bueno, Ud. sabe que tenemos esa fábrica de conservas en San Felipe que tal vez Ud. pudiera dirigir*”. Yo le contesté que cualquier cosa me parecía bien, pero que había que tomar en cuenta que esa empresa, que se manejaba en conjunto con otras, tenía un gerente. Me dijo que él arreglaría todo, y quedamos, entonces, que yo renunciaría a mi trabajo para presentarme en el nuevo, en una determinada fecha. Mis patrones fueron muy bondadosos conmigo y así pude partir y presentarme en la fecha acordada al gerente de la compañía que debería quedar a mi cargo. Me recibió muy atentamente y, para mi sorpresa, me preguntó qué podía hacer por mí. Inmediatamente me di cuenta de que a mi padre, entre tanta cosa, se le había olvidado avisar que yo llegaba. Es así que la iniciación de mis actividades pudo haber sido bien embarazosa a no mediar la actitud amable y comprensiva del gerente, lo que alivió inmediatamente la situación. Esta persona siguió siendo un colaborador entusiasta y leal durante los años que siguieron, muchos, más de treinta, hasta el día de hoy. Y ahora tengo el gusto de que Antonio Rollán esté aquí y poder agradecerle su compañía y respaldo que por este largo período ha sido tan importante para mí.

Así fue mi llegada a lo que después pasaría a llamarse Córpora, este lugar donde suceden cosas porque la gente está en procura de que sucedan.

Durante mis años de trabajo puedo decir que he pasado por varias. La diversidad de actividades obedecía, como está dicho, al espíritu creador de las personas. Pero también tuvo un poco su origen en la antigua vida de nuestro país: un mercado cerrado y chico, con todo tipo de contingencias debido a los vaivenes políticos y económicos. Era la época en que había que ser importador y exportador; agricultor e industrial; comerciante y constructor. Era la forma de balancearse y crecer. Pero siempre nos pareció obvio que dado el tamaño de nuestro mercado deberíamos ir prefiriendo relacionarnos y vender en el extranjero. Más obvio aún cuando empezó la llamada globalización. Se trataba simplemente

de un problema de supervivencia. Porque la exportación significa, en buen romance, que la empresa es capaz de competir afuera. Y si viene un competidor hacia adentro, con mayor razón es capaz de defenderse. Por otra parte, las exportaciones permitían el acceso a las economías de escala esenciales para ser competitivos. Y lo que es más, exportar significaba sofisticación en el diseño de productos y en el marketing, desarrollo de canales de distribución, agregar valor frente a consumidores de alta exigencia. Para que decir más: era la forma de enfrentar los desafíos del mundo moderno.

Sin embargo, para enfrentar estos desafíos en Chile hemos sufrido dos problemas que están en la base de la competitividad de las empresas, o mejor dicho, de la no competitividad: me refiero a los dos problemas que llevan al tipo de cambio hacia abajo. El primero consiste en la enorme productividad que tenemos en Chile para producir determinadas materias primas que naturalmente se exportan y que por su incidencia económica tienden a mantener un tipo de cambio bajo. Son platas fáciles, que se gastan fáciles y que impiden que se desarrolle la capacidad de agregar valor, de crear esos productos de la nada (o si se quiere, de la mente) en que son especialistas los italianos, los franceses, el mundo sajón. Paradojalmente, la riqueza de la materia prima junto con mantener un cambio bajo, inhibe la creatividad y conduce en definitiva a lo que podríamos llamar la “bananerización del país”.

El segundo factor es el gasto fiscal. Cuando el gasto fiscal es pequeño, baja la tasa de interés y tiende a subir el tipo de cambio. Pero en Chile, salvo honrosas excepciones, tenemos la costumbre, la tradición enraizada, el paradigma, de que los problemas los debe solucionar el Estado y por tanto se justifica así cualquier aumento de gasto fiscal, soluciónense o no los problemas. Y de nuevo, con ello no sólo se promueve por este medio un tipo de cambio bajo, sino que se inhibe la creatividad privada: es el Estado quien toma la iniciativa. Ambos factores, la dependencia económica de ciertas materias primas y el paradigma del gasto fiscal, han impedido a los chilenos vivir mejor durante el siglo XX. Pero hay que mirar para adelante y para ello, hay que partir por comprender que Chile tiene valor.

*“¿De qué vive un país?”, se preguntaba un distinguido columnista en días recientes. “De sus recursos naturales, sin duda, y de la imaginación de sus científicos, ingenieros y empresarios que van inventando nuevas formas de riqueza, se contesta. Pero, agrega, mucho también de sus estetas: de la belleza que crean sus arquitectos, sus poetas, sus diseñadores, sus pintores, sus paisajistas... porque la sensibilidad que les hace preservar la belleza del país es la misma que produce grandes diseñadores de ropa, de autos, de muebles, de zapatos”... Finaliza diciendo: ...“después de todo no será tan fácil encontrar más y más cobre para explotar”.*

Estando de acuerdo en todo, a su conclusión le agregaría algunos comentarios: uno, que el problema no sólo es producir más cobre sino cómo y dónde venderlo después. Dos, que el gap que nos falta en PGB para llegar al desarrollo es tan grande en cifras absolutas que ni con todo el cobre del mundo lo llenaríamos. Tres, cómo se incentiva a los diseñadores, poetas, paisajistas, etc. a que desarrollen ideas e identidades que signifiquen creación de valor. Ahí está para mí el verdadero problema. Creo que son 2 los ingredientes para ello: buen tipo de cambio y un ambiente favorable al desarrollo de la iniciativa personal, es decir, un Estado menos entrometido. Y los pobres, dirán varios, ¿quién se va a preocupar de ellos? A los pobres y cesantes los tendríamos hace tiempo trabajando, con buenos ingresos, si el país creciera como debe y como puede, contestaría yo. Termina nuestro columnista con una frase que resume muy bien mi postura: *“Si no somos capaces de entender que la belleza estética hoy día puede valer más que el cobre o la celulosa, estamos condenados no sólo al subdesarrollo cultural, sino al subdesarrollo material.”*

La belleza estética, el valor de las ideas personales, el incentivo al trabajo bien hecho y muchas otras identidades que podría tener nuestro país y que está latente en nuestra gente, es la que nos corresponde definir, valorar y utilizar con urgencia si verdaderamente queremos un país que viva este nuevo siglo en otro nivel de desarrollo. Dejemos que se libere energía privada y muy pronto veremos abundantes frutos.

Para finalizar agradezco a ICARE, el haberme otorgado este importante premio como empresario destacado. ICARE es una distinguida y tradicional institución relacionada al quehacer empresarial. Basta repasar la lista de las personas premiadas a lo largo de los años y conocer a sus actuales y ex directores para darse cuenta de la trascendencia de esta distinción.

Pero después de haber dado a conocer los lineamientos de Córpora, Uds. perfectamente comprenderán que este premio sólo lo recibo en representación de las personas que me acompañan en las empresas, quienes han dedicado su vida y esfuerzo a nuestros afanes y que son los que están detrás de las luces que me hacen aparecer a mí. Vayan para todos ellos mis agradecimientos muy sentidos.

Y cuando uno toma estas cosas con alma, vida y corazón también es necesario tener una familia con el nervio necesario para soportarlo. Los míos no sólo han sido comprensivos, sino que me han dado mucho respaldo y un cariño que me permite salir cada día renovado, entusiasta y agradecido de la vida. Espero no defraudarlos, ya que si bien en el pasado no les ha podido, tal vez, corresponder como hubiera querido, el futuro, ya con estas honras a cuestas, se vislumbra más promisorio.

Muchas gracias.