

Santiago, 10 de Abril de 2017

Estimadas Consejeras y Consejeros,

En el último consejo general manifesté frente a ustedes mi disponibilidad e interés para postular a la presidencia de la **SOFOFA**. Indiqué que no era el lanzamiento de una candidatura, sino que el inicio de un proceso de conversaciones para juntos hacernos las siguientes preguntas, ¿cuál es el sello que debe tener la **SOFOFA** de los próximos años? ¿cuál es el nuevo piso que queremos edificar sobre los ya construidos? Me interesa conocer tu mirada sobre estas preguntas, darte la nuestra y así encontrar denominadores comunes. Así como también conversar directamente sobre las eventuales inquietudes que pudieras tener sobre nuestro proyecto.

Celebro que en el último consejo se haya decidido abrir el espacio para que se expresaran las personas interesadas en liderar esta institución en una nueva etapa. Es una decisión coherente con la diversidad de miradas que en ella existen, y que representa una de sus principales fortalezas. Me alegro que personas valiosas como Rodrigo Álvarez hayan decidido entrar a este espacio. Estoy seguro que encontraremos muchos denominadores comunes, los que estarán disponibles para quién sea el elegido para liderar esta importante institución.

Pero como esta no es una aventura personal, estimo fundamental formar equipos para enfrentar los desafíos que vienen. Es por esto que le he pedido a Patricio Jottar y Gonzalo Said que estén disponibles para ser parte del liderazgo de esta institución, integrando la mesa o el comité ejecutivo, así como también para que se sumen a este proceso de conversaciones que iniciaremos. A ambos les agradezco que hayan accedido con entusiasmo. Como saben, son muchos los consejeros que nos apoyan y que están disponibles y motivados para participar de este liderazgo, pero junto con ellos hemos optado por buscar integrar al equipo otras miradas y sensibilidades, de consejeras y consejeros gremiales y electivos que estamos confiados se irán sumando.

Les adjunto un breve documento con algunas ideas para iniciar esta conversación. Junto con Patricio y Gonzalo, así como con otros consejeros con los que hemos trabajado, nos multiplicaremos para poder juntarnos con cada uno de ustedes, para lo cual agradecemos tu disponibilidad.

Se despide afectuosamente,



Bernardo Larraín M.
Consejero Sociedad de Fomento Fabril



ALGUNAS IDEAS PARA INICIAR LA CONVERSACIÓN

Nos une un propósito común cual es recuperar como país el camino de la confianza y el desarrollo. Para lograrlo, el mundo empresarial es un eslabón fundamental en la cadena que conformamos con la política, la sociedad y sus organizaciones representativas. Fue esta cadena la que nos llevó a los 30 años de mayor progreso en la historia de Chile. Es esa misma cadena la que se ha debilitado en los últimos años.

Cada uno podrá tener una explicación distinta, pero estoy seguro que todos compartimos al menos una base: el desarrollo de Chile ha generado una sociedad más compleja, diversa y empoderada, donde muchos sienten que lo mucho que han logrado en progreso, también ha tenido su precio en inseguridades, temores y fragilidades. Una sociedad que le exige mucho más a las elites política, empresarial y social, especialmente en cuanto a estándares de transparencia, participación y de comportamiento.

La adaptación a este nuevo escenario tiene sus tropiezos porque muchas veces los actores evolucionan con más ansiedad que reflexión. Lo hemos visto en la política, donde se pensó que la popularidad personal sería suficiente para conducir esta sociedad más compleja. O bien que respondiendo a las demandas de la calle, sin procesarlas ni priorizarlas, se podrían satisfacer las aspiraciones de las personas y sus familias.

También el mundo empresarial ha tenido una adaptación compleja. Como cuando pensamos que las acciones de RSE sin hacer partícipes a las comunidades a través de un diálogo horizontal y franco, serían suficientes para obtener la licencia social para desarrollar nuestros proyectos. O bien cuando suponíamos que para satisfacer a nuestros consumidores bastaba con ofrecer productos o servicios de buena calidad, sin acompañarlos con una acción decidida para disminuir las asimetrías de información.

Y junto con la política, el Estado y el mundo empresarial, hemos tenido tropiezos comunes. Frente a las malas prácticas que en los tres ámbitos se han develado, algunos pensaron que sumergiéndolas, negándolas o dando explicaciones bizantinas, podrían pasar desapercibidas. Otros que bastaba la condena para lograr la empatía ciudadana, en circunstancias que sólo el reconocimiento humilde, la acción decidida y los cambios son los caminos para evitar que vuelvan a ocurrir y así lograr la recuperación de las confianzas.

Cada actor debe hacerse cargo de sus desafíos para que estos eslabones vuelvan a constituir una virtuosa cadena. El mundo empresarial tiene una ventaja: está en su esencia evolucionar. Este hacerse cargo pasa por profundizar la evolución individual de cada empresa, así como de los gremios que las representan.

Y entre estos la **SOFOFA** ha tenido, tiene y seguirá teniendo un rol transcendental. Porque es una organización diversa que combina empresas de distinto tipo y tamaño, y gremios de diferentes sectores y regiones. Cada liderazgo le ha impreso su sello a la **SOFOFA** y en el caso de la directiva actual, su estampa fue profundizar la presencia territorial y sectorial, así como enfrentar con convicción la orientación y diseño de las reformas, en un ambiente especialmente complejo donde había poca disposición al diálogo.

Pensamos que el sello de la SOFOFA de los próximos años debe basarse en 3 pilares:

- Legitimar a la empresa y el rol del mercado en el proyecto de desarrollo nacional.
- Incorporar los objetivos de los distintos gremios sectoriales y regionales a una agenda transversal.
- Promover buenas políticas públicas para Chile.

LEGITIMAR A LA EMPRESA

Debemos validar a la empresa como un eslabón insoslayable y necesario para recuperar la senda de confianza, progreso, y como un actor legítimo del debate público. Pero cuando la sociedad no ve ni comprende el aporte de la empresa a la misma, esta no puede desplegarse en su pleno potencial. ¿Cómo lo logramos? La respuesta no está ni en cifras ni descripciones de lo que hacemos. Creemos que la respuesta está en (i) visibilizar testimonios de lo que somos y de la razón por la que nos levantamos cada mañana, (ii) interactuar y dialogar con los otros mundos de la sociedad chilena y (iii) intercambiar aprendizajes y experiencias en materias como ética, *compliance* y gobiernos corporativos, para así generar estándares que sean parte de una política de auto-regulación.

Y creemos que la **SOFOFA** puede ser una plataforma donde se visibilicen esos testimonios, donde se produzcan esas conversaciones y donde se intercambien esos aprendizajes. Queremos crear en la **SOFOFA** una plataforma que tenga una dimensión “on line” y otra “off line”. Queremos aprovechar la tecnología para lo primero y la presencia territorial para lo segundo.



Un ejemplo, sólo como referencia, es esta plataforma digital lanzada por el principal gremio industrial de Gran Bretaña. <http://www.greatbusinessdebate.co.uk/>

INCLUIR AGENDAS DE GREMIOS SECTORIALES Y REGIONALES EN UNA AGENDA TRANSVERSAL

Debemos partir por conocer los anhelos y objetivos de cada gremio para así determinar juntos cuáles son coherentes con una agenda transversal y cuáles son más bien específicos a cada uno. Las conversaciones que espero tengamos, serán el espacio para ello. Debemos construir desde los gremios sectoriales, regionales y desde las empresas la agenda transversal de la **SOFOFA** y no al revés. Porque estamos seguros que las temáticas que preocupan a los gremios afiliados a la **SOFOFA** son coherentes con aquellas que preocupan a cualquier empresario o emprendedor en cualquier sector o región del país.

La inseguridad que viven algunos sectores de la Araucanía no es un asunto regional, es un desafío nacional. O las regulaciones complejas que dejan un espacio excesivo a la interpretación discrecional de los organismos del Estado, no es algo particular de la industria de alimentos o de los productores de pan, sino que es una experiencia que viven distintas empresas y sectores. La preocupación por el menor crecimiento que ha tenido la actividad industrial en Chile, es una preocupación válida que debe naturalmente trascender a las industrias metalúrgicas y metalmeccánicas.

Profundizaremos lo hecho por la actual directiva en el sentido de sesionar cómo comité ejecutivo en regiones. Al mismo tiempo aprovecharemos la tecnología para tener un contacto permanente con los gremios sectoriales y regionales. Finalmente, queremos llevar a las regiones y los sectores industriales que componen la **SOFOFA** esa plataforma para visibilizar testimonios empresariales regionales y sectoriales, producir conversaciones con otros mundos e intercambiar aprendizajes entre las empresas.

PROMOVER BUENAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA CHILE

Si no logramos legitimar a la empresa ni logramos la representatividad que nos dan los gremios sectoriales y regionales que participan en la **SOFOFA**, será difícil ser un actor incidente en el debate de las políticas públicas. Más que una necesidad, es un deber que la **SOFOFA** participe proactivamente en el debate de las buenas políticas públicas que Chile requiere, sea proponiendo ideas y proyectos, como también respondiendo a la contingencia dada por propuestas realizadas por otros actores del debate público.

Creemos, además, que estas propuestas deben ser socializadas frente a la sociedad y sus organizaciones más representativas. Debemos partir por mostrarle al país una agenda sobre aquello que nos es más próximo y familiar, como también urgente para los desafíos que el país enfrenta: la muy necesaria reactivación de la economía y de la inversión. Nos parece que entre los componentes esenciales de esta agenda, deben estar al menos 4 modernizaciones: la del Estado, de nuestro Código Tributario, de nuestra Ley Laboral y del sistema de formación técnico-profesional y de capacitación en el trabajo.

Sólo quisiéramos mencionar algunos elementos esenciales de una agenda de modernización del Estado. Nos parece urgente enfrentar la discusión sobre los niveles de autonomía del poder político de turno que deben tener instituciones y agencias estatales por donde pasa el flujo de inversión en Chile, como son el Sistema de Evaluación Ambiental y la Dirección General de Aguas.

Asimismo nos parece importante profundizar y extender el Sistema de Alta Dirección Pública. Finalmente postulamos la creación de una agencia de evaluación de impacto regulatorio, con autonomía del gobierno de turno, tanto ex ante (cuando se presentan proyecto de ley) como ex post (una vez que se implementa una nueva regulación), para su correcta implementación y evaluación.



Aquí encontrarán, sólo como referencia, la agenda pro crecimiento de la organización empresarial norteamericana “The Business Roundtable”:

<http://businessroundtable.org/growth>

ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Cuando se plantean objetivos tan desafiantes como los antes señalados, cada vez que se inicia una nueva etapa en una institución, es muy necesario también preguntarse qué fortalecimientos se requieren en su organización y en su gobernanza.

Creemos fundamental aprovechar de mejor forma la riqueza que existe en el consejo. Creemos que el consejo general es la instancia fundamental para extender la discusión hacia todos los consejeros sobre los desafíos aquí indicados, por lo que nos parece relevante mantener su frecuencia mensual así como profundizar las comunicaciones por distintas vías entre la institución y las consejeras y consejeros.

A los comités que hoy existen y que han surgido dinámica y espontáneamente (cuya justificación naturalmente debe ser evaluada cada cierto tiempo), proponemos agregar comités estructurados en torno a las agendas permanentes y proactivas de la **SOFOFA**.

Promoveremos que sean los consejeros los que integren los comités mencionados, sin perjuicio de poder incorporar personas que no son parte de la institución para mejorar e enriquecer el debate.

Reafirmamos la importancia de un comité ejecutivo conformado como en la actualidad, por consejeros electivos y gremiales. Proponemos que con el objeto de asegurar una adecuada coordinación, los comités permanentes sean presididos o al menos integrados por un miembro del comité ejecutivo.

Creemos en la importancia de los equipos y en la eficacia de los liderazgos más colegiados para enfrentar los desafíos que nos presenta una sociedad moderna, en la cual hay que interactuar con una mayor diversidad de actores. Pero al mismo tiempo reafirmamos la importancia de un presidente protagonista para representar a la institución frente a sus diversos grupos de interés y audiencias, y para liderar y articular los diversos comités así como el equipo ejecutivo.

Esperamos que estas primeras ideas sobre la visión que buscamos impulsar aporten a la construcción de un proyecto **SOFOFA** para los próximos años representativo de las distintas miradas de empresas y gremios que componen esta importante institución.
