

ARCHIVO

REPUBLICA DE CHILE
PRESIDENCIA
REGISTRO Y ARCHIVO
NR. **93/24500**
A: **30 NOV 93**
P.A.A. R.C.A. F.W.
C.B.E. M.L.P.
M.T.O. E.D.E.C. J.
M.Z.C.

Santiago, 8 de noviembre de 1993

Señor
Carlos Bascuñán E.
Jefe de Gabinete
de su S.E. el Presidente de la República
Palacio de La Moneda
Presente

Estimado Carlos:

Tengo el agrado de adjuntarle el discurso que pronunciará el Presidente de ICARE, don Ricardo Bacarreza, en la sesión de clausura del XV ENADE'93.

Sin otro particular, le saluda atentamente,



Manuel Vargas C.
Gerente General

Recuento de ENADE 1993

Al final de esta jornada hemos llegado a la sesión de clausura de ENADE 1993.

En este Encuentro hemos podido analizar y compartir opiniones sobre los temas que, con mayor significación, influirán en el acontecer económico-social del año próximo y que, seguramente, marcarán las tendencias hacia el futuro.

Distinguidos economistas nos han aportado su visión del entorno internacional, sus proyecciones y los posibles escenarios para Chile. Hemos abordado el tema de cómo sostener el crecimiento de nuestra economía, e incluso, incrementarlo. Hemos analizado los desafíos de la empresa frente al medio ambiente, la competencia internacional y su propia estructura corporativa.

También hemos tenido ocasión de oír los planteamientos y proyectos de cuatro candidatos a la Presidencia de la República, a treinta días de un importante proceso electoral.

* * *

Durante el desarrollo de este ENADE, ha sido recurrente la idea de que Chile lo ha hecho bien y tiene, además, la magnífica oportunidad de hacerlo aún mejor. La controversia, si la ha habido, se ha montado sobre convicciones comunes y aspiraciones compartidas.

Otra idea que se ha hecho presente durante esta jornada, es que estamos frente a un importante proceso de cambios a nivel mundial, el que, de una u otra manera, repercutirá en nuestra cultura, nuestra economía y nuestras organizaciones.

El mundo cambia hasta la transformación

Cuando, en la década de los años 70, nos preguntábamos cuál era el acontecimiento tecnológico más importante que estaba teniendo lugar , la respuesta era, sin dudar: **el desarrollo de las comunicaciones.**

Y no nos equivocábamos. Hoy día podemos apreciar cómo el avance experimentado por las comunicaciones ha transportado al mundo desde la Revolución Industrial a la Era de la Información, con las consecuencias que conocemos: por una parte, una creciente emulación y uniformidad en los patrones de comportamiento, que amenaza los equilibrios y genera inestabilidades que aceleran los cambios; y, por otra parte, un “achicamiento” del mundo, en que los productos, los capitales y la tecnología se desplazan fácilmente a través de las fronteras, contribuyendo a la internacionalización de la economía y a la creación de un solo mercado global.

* * *

Es en este ambiente, de cambios vertiginosos y de globalización de los mercados, en que deben competir las empresas en la actualidad. Para hacerlo con éxito, es necesario adoptar modalidades flexibles de organización que permitan adaptarse con rapidez a los cambios.

Asimismo, es fundamental contar con colaboradores capacitados, motivados y facultados en el ámbito de sus funciones; y, a la vez, priorizar la innovación y la calidad a la hora de desarrollar y producir nuevos productos, o de elaborar nuevas formas de hacer las cosas.

Eficiencia en los procesos de toma de decisión.

Sin embargo, hay otro aspecto, no siempre bien ponderado, que aunque no es nuevo, es crucial como arma competitiva, y antecede a todo lo demás. Este es la eficiencia de los procesos de toma de decisión.

El desarrollo de las comunicaciones está teniendo, sobre las empresas e instituciones, un efecto semejante al que tiene sobre los individuos el despertar de los sentidos, proporcionándoles la información que les permite ejercer opciones y emprender cursos de acción. Sin esta capacidad de informar el juicio, de adoptar decisiones y de actuar, los individuos y las organizaciones se transforman en meros espectadores, exponiéndose a ser arrollados por los acontecimientos.

* * *

Toda elección entre alternativas es una decisión que, en el marco de nuestros valores y principios, está condicionada por la información disponible y la velocidad a la cual ella se nos presenta.

Hoy día, ambos factores se dan en abundancia y, por lo tanto, las empresas que no tengan un buen sistema decisional, no podrán correr la carrera en que el futuro se nos precipita vertiginosamente, trayendo cambios en los mercados globales que se hacen sentir a través de las comunicaciones.

Esta es la experiencia de varias grandes empresas que en un momento se vieron como imbatibles, pero que han quedado rezagadas por el lastre de su burocracia.

* * *

En el mundo actual, de aceleradas transformaciones en los mercados y de competencia encarnizada, a menudo nos frustra la breve vigencia de las oportunidades. Los clientes no esperan, la competencia tampoco; y las oportunidades -tal vez más numerosas- se extinguen muy rápido si no se actúa en el momento preciso.

Más de una vez hemos constatado que una pronta respuesta negativa se aprecia más que una demorada resolución positiva, que tiene lugar cuando la oportunidad ya se desvaneció para el cliente. Por ello, es indispensable generar los mecanismos que permitan tomar decisiones de manera ágil.

La importancia de la fluidez en la toma de decisiones es particularmente crítica en las empresas de servicio. Por ejemplo, no es posible concebir una entidad financiera que, sin tener una adecuada capacidad de resolución, pueda retener a su clientela y mantener el volumen de sus operaciones.

Pero la rapidez en la decisión también es determinante en actividades tales como el diseño y liberación de nuevos productos y la llegada a tiempo a los mercados.

* * *

No es aventurado postular que hoy día, la eficiencia del proceso de decisiones, condiciona el potencial de crecimiento de las empresas, tanto o más que otros factores.

Esta consideración es particularmente relevante para nuestras empresas en este momento, en el cual Chile debe mejorar su inserción en el concierto de la economía internacional.

* * *

Mejorando la agilidad del proceso decisional

La necesidad de agilizar el proceso decisional ha producido una reestructuración de los esquemas de organización empresarial. El modelo emergente es más plano y menos jerarquizado, y distribuye las facultades de decisión en los niveles más cercanos posibles a la acción y a los clientes.

También se han desarrollado variados esquemas asociativos, que combinan las capacidades de dos o más empresas en alianzas estratégicas, que permiten aprovechar los particulares conocimientos y habilidades de los socios, para elegir las mejores alternativas y potenciar sus mercados.

* * *

En estas estructuras empresariales mas descentralizadas, la dirección superior se reserva sólo aquellas decisiones de mayor impacto global sobre la empresa, ya sea por el volumen de recursos involucrados, o por el grado de compromiso que se adquiere para el futuro, o porque se afecta a muchas áreas distintas. Es aquí donde la función coordinadora de la administración superior adquiere una importancia preeminente.

Cuando no es posible descentralizar la toma de decisiones, entonces es indispensable facilitar un acceso permanente a las instancias superiores de decisión, como solución para evitar el inmovilismo.

* * *

También el Estado

Naturalmente, la necesidad de agilizar el sistema decisional también es fundamental en el ámbito de los asuntos públicos. Recientemente, al inaugurar el seminario "Proyecto Chile", el señor Presidente de la República se refirió a la modernización del Estado, y destacó -entre otros aspectos- la importancia de aumentar la eficiencia administrativa en el sector público.

En un mundo global, el concepto "**equipo-nación**" tiene un profundo significado. Y así como el país no puede aspirar a jugar en primera división con empresas de segunda división, tampoco podrá hacerlo si no cuenta con una organización del Estado que sea funcional a los crecientes requerimientos de la competencia internacional.

* * *

La racionalidad económica y el progreso alcanzados por nuestro país en la última década, son motivo de satisfacción y legítimo entusiasmo. Pero el éxito no debe inhibir el afán de superación y la búsqueda permanente de nuevas oportunidades.

Nuestra vocación es hacia el futuro. Estamos hechos para mirar hacia adelante y explorar lo desconocido. Nuestro desafío es el perfeccionamiento permanente: **es ir “más alto, más rápido, y más fuerte”**.