

# A tres años de la creación de VIVA Trust

Una conversación de GrupoNueva con Stephan Schmidheiny

## "Nuestra estrategia es la mejor para la creación de valor de manera sostenida"

En Octubre del 2003 Stephan Schmidheiny anunció, en la sede del INCAE, en Costa Rica, la donación de la totalidad de las acciones de GrupoNueva a VIVA Trust.

VIVA Trust es mucho más que una entidad jurídica; es una herramienta para hacer realidad su Visión y sus Valores (de ahí su nombre) que apuntan a la construcción de un mundo más sostenible en Latinoamérica, gracias al trabajo conjunto entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil.

En aquella ocasión Stephan dijo: "VIVA es un experimento de aprendizaje sin límites de cómo se puede colaborar a través de lo que es tradicionalmente considerado como una profunda brecha. Los negocios y la filantropía funcionan en base a conceptos bastante diferentes, pero encontré un número sorprendente de retos comunes a nivel de estructuras, organización y herramientas de gestión. Claramente existía un potencial enorme y en gran parte sin explotar, para desarrollar sinergias, en la creación de una sociedad mejor para las futuras generaciones. Sin embargo, este potencial no ha sido reconocido por aquellos que vivían y trabajaban en uno o el otro de los dos mundos. Yo emprendí el camino de buscar nuevas formas de aprovechar este potencial".

Han pasado tres años. GrupoNueva conversó con Stephan para saber cómo evalúa la marcha de GrupoNueva en el contexto de VIVA Trust.

**GrupoNueva:** La premisa básica de VIVA es que es fundamental construir vínculos entre la sociedad civil y el mundo empresarial para tener un mundo más sostenible. Después de tres años ¿cómo ves que evoluciona esto en América Latina?

**Stephan:** Yo veo en varios países un crecimiento rápido de estas alianzas modernas que no existían en el pasado. Antes, el empresario y el miembro de una ONG a priori eran casi enemigos, tenían intereses distintos y no se hablaban. Creo que esto sí está cambiando rápidamente. Primero, porque hoy en día la sociedad civil se organiza, tiene más peso, tiene una voz más fuerte y más amplia. Y creo que ante la incapacidad de muchos gobiernos de resolver problemas sociales, otros actores se unen y asumen un papel que no asumían en el pasado. Pero la clave es poder ver que los esfuerzos de las ONG y de las empresas muchas veces son perfectamente complementarios, es decir, ambas pueden y deben construir ideas compartidas, una misión, un objetivo compartido. Por ejemplo, trabajar en pro de una comunidad con desarrollo positivo, con salud, con servicios básicos garantizados, etc. Los dos actores contribuyen de manera distinta. La empresa, con lo que ella sabe hacer mejor, como ofrecer empleo digno, productos o servicios que mejoren la calidad de vida, capacidad de organización, tecnología, contactos. Y los representantes de la sociedad civil contribuyen, a su vez, con su capacidad de organizar gente, levantar conciencia, buscar compromisos y así, conjuntamente, pueden trabajar cada uno desde su ámbito, pero bajo un paradigma compartido.

**GrupoNueva:** El dueño de GrupoNueva –VIVA- es una entidad que tiene como misión el mejoramiento social. ¿Afecta eso la finalidad de GrupoNueva de crear valor, de buscar siempre la mayor rentabilidad? **Stephan:** Tenemos que diferenciar entre dos cosas. La primera es la estrategia empresarial de GrupoNueva, basada en la filosofía del Triple Resultado. Y la otra, es lo que el dueño –en este caso VIVA- hace con los dividendos que recibe. Son dos cosas distintas, ¿no? Y entiendo que preguntas sobre la primera, es decir, sobre la estrategia empresarial del Grupo ¿no?

**GrupoNueva:** Sí

**Stephan:** Creo que esta contradicción o dicotomía es falsa. No existe. La base de mi convencimiento –y de la creación misma de VIVA- es que una empresa que maneja sus negocios de manera responsable con sus propios empleados, con los vecinos, con la sociedad y con el medio ambiente va a ser más rentable, y más sólidamente rentable, que una empresa irresponsable. Operar con responsabilidad es una inversión y ésta tendrá un retorno, que se puede describir como la obtención de una licencia social para operar. Vemos que hoy en día las empresas pueden enfrentar oposición social, política y pública. De repente se paralizan sus operaciones, y se hace muy difícil que funcionen. Con los programas que ponemos en práctica en GrupoNueva tenemos, primero, un proceso de aprendizaje para la gestión de nuestros impactos y, segundo, tenemos antenas en la sociedad civil que nos permiten reaccionar ante las señales, reaccionar en tiempo útil. Para un accionista o para un inversionista esto es, en cierto sentido, como una póliza de seguros.

**GrupoNueva:** Así como lo planteas parece ser que la estrategia es más para controlar riesgos que para crear valor...

**Stephan:** Lo que quiero enfatizar es que nuestra estrategia es la mejor para la creación de valor y, más aún, para crear valor de manera sostenida en el largo plazo. Obviamente, sin creación de shareholder value todo lo que hacemos pierde sentido. Sabemos bien que los mercados nos van a medir bajo este criterio. Sin embargo, nuestro convencimiento es que nuestra estrategia de Triple Resultado va a redundar en la creación de valor porque vemos que el mundo cambia rápidamente: cambian las exigencias de los clientes, cambia la legislación, cambia la opinión pública, cambian muchas cosas en este mundo. Vamos hacia un mundo de recursos escasos, ¡y hasta hace muy poco algunos de ellos ni se consideraban como tales, como el agua, como el aire limpio, como los espacios! Aún no sabemos cómo manejar esta escasez, que todavía no se refleja necesariamente en los precios. Para nosotros la estrategia del Triple Resultado es la mejor respuesta. Los positivos resultados de GrupoNueva en lo económico, social y ambiental nos indican que vamos en la dirección correcta.

**GrupoNueva:** Los cambios que están ocurriendo a nivel de movimientos sociales y políticos en América Latina, ¿crees que podrían favorecer este diálogo entre empresa y sociedad, y también entre ellos y los gobiernos?

**Stephan:** ¡Por supuesto! Para mí no cabe duda. Estamos tomando conciencia que hemos exagerado con la búsqueda absoluta de valor económico únicamente ¿no? y a costa de

otros valores, como los valores sociales y ambientales. Si uno toma un valor entre muchos como absoluto y lo pone encima de todos los demás, obviamente eso va hacia excesos que necesitan ser corregidos y creo que eso vemos en Latinoamérica hoy.

**GrupoNueva:** Significa entonces que los cambios que están en curso, desde un punto de vista empresarial, ¿pueden ser vistos más como una oportunidad que como una amenaza?

**Stephan:** ¡Sí, claro! En la amenaza siempre hay una oportunidad. Hay oportunidad para quien ve las grandes tendencias y busca un camino para adaptarse y aprovechar los nuevos espacios que se van creando. Estoy convencido que en Latinoamérica, en estas últimas tendencias que vemos, el modelo nuestro se va confirmando. Para mí el modelo anterior, basado en la ficción de que el ser humano únicamente conoce valores económicos y que los demás valores no son relevantes –quizás sean bonitos, pero no son reales– está agotado. Lo económico se absolutizó y todo lo demás se relativizó. Yo no creo en esta fragmentación, en un mundo fracturado, con paredes entre los distintos valores. Yo veo que los seres humanos –como individuos y como sociedad– existimos dentro de un conjunto más amplio de valores y vamos a rechazar los intentos de considerar solamente lo económico. Creo que en Latinoamérica ya vemos una reacción ante esto.

**GrupoNueva:** El modelo VIVA y la estrategia de GrupoNueva, ¿nos permiten aprovechar mejor las oportunidades a pesar de las situaciones sociales y políticas cambiantes que preocupan a algunos inversionistas?

**Stephan:** Sí, así lo creo, y esto por dos razones. La primera, porque nuestro modelo está mejor posicionado para enfrentar los cambios que vemos en Latinoamérica precisamente porque está mejor cimentado, digamos así, en una base de legitimidad, de contactos y de información más amplia que no tienen otras empresas que no se preocupan de estas tendencias. Y la segunda tiene que ver con la creación de VIVA Trust. Cuando una empresa es familiar, cuando hay un solo dueño, siempre hay un momento crítico que es el de la sucesión. Con la creación de VIVA Trust, este desafío se solucionó en mi caso. Ahora hay una estructura de propiedad que es permanente, que es fiable, que está comprometida con el largo plazo, que no va a ser víctima de la especulación o de caprichos personales, o de falta de preparación de un sucesor; todo esto reduce los riesgos para el inversionista.

**GrupoNueva:** El proyecto VIVA está aplicándose especialmente en Latinoamérica, a través de GrupoNueva y sus empresas y los vínculos entre ellas y la Fundación AVINA. ¿Qué están haciendo las empresas en otras partes del mundo?

**Stephan:** En el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, que es un poco el grupo que está a la vanguardia del tema, hay muchas empresas desarrollando nuevas formas de operar. No estamos solos y ni somos, quizás, los más avanzados, hay otros que van más adelante que nosotros por sus propias razones. Creo que en Latinoamérica todavía no hay muchos grupos que se preocupen de estos temas. Sin embargo, no me cabe la menor duda que este movimiento ya está despegando y ojalá que nosotros, como uno de los pioneros, podamos ayudar a catalizar este movimiento para que la gente tome conciencia de la importancia de los temas y de lo rentable y provechosa que es esta visión. Por ello es tan importante que GrupoNueva sea percibido

como un grupo empresarial económicamente exitoso, porque sólo si el modelo es económicamente exitoso va a poder servir como inspiración a otros...

**GrupoNueva:**...hay que repensar por completo el concepto de lo que es una empresa en el Siglo XXI...

**Stephan:** Sin duda.

**GrupoNueva:** ¿Y cómo crees que debe ser una empresa en este nuevo siglo?

**Stephan:** Bueno, una empresa del siglo XXI debe tener mucho más conocimiento, muchas más relaciones y comunicación, estar mucho más incorporada a diversas redes de distinto tipo. Para mí la empresa va a asumir un papel más amplio, más complicado y más sofisticado que en el pasado. Ahora bien, el intento de negarlo y reducir todo a valores financieros, para mí es algo del pasado, es dinosaurio. No me cabe la menor duda de que una empresa moderna debe estar relacionada de manera mucho más amplia y sofisticada con la sociedad y debe responder a cosas que antes no existían. Antes de internet el mundo era distinto, ahora por el impacto de internet, la empresa se ve interpelada y exigida de manera completamente distinta que antes. Me satisface ver que he podido contribuir de manera pionera con un nuevo modelo que, espero, pueda servir de inspiración a otros.