

**El Aspecto Empresarial del Desarrollo Sostenible:  
Empresas y países en la competencia global  
4 de junio de 2002  
Conferencia Anual de ETHOS  
San Pablo, Brasil**

Me produce un enorme placer estar aquí. Cuando me encuentro en Brasil, siento como si regresara a mis raíces. Si bien es cierto que, hablando estrictamente, mis raíces se encuentran en el Este de Suiza, mi vida de trabajo, mi vida adulta, comenzó en Brasil, cuando pasé seis meses en un programa de capacitación para capataces en las plantas que mi familia tenía en Río, San Pablo y Salvador. Como nos encontrábamos en Brasil, todos usábamos nuestro nombre de pila y nadie sabía que el “Stephan” que veían todos los días era el hijo de uno de los dueños de la empresa.

Hice de todo: trabajos de contaduría y de seguridad, tareas de limpieza, llené planillas de horarios e hice guardias nocturnas de doce horas en la fábrica. Eso casi me mata. Un día, después de varias semanas de doce horas de guardias nocturnas y de pasar el día en la playa de Copacabana, me quedé dormido mientras manejaba. Salí del camino y choqué; me rescataron algunos de mis compañeros de trabajo. ¡Todo el tiempo despotricaba contra los conductores brasileños que parecían querer matarme en la calle y, al fin, estuve a punto de matarme yo solo!

El auténtico valor de esos seis meses fue que pude conocer América Latina, su gente y sus paisajes. La experiencia me dejó una marca indeleble. Ustedes, los brasileños, me proporcionaron un antídoto contra mi condición de suizo-germano. En ese momento –como hoy– todo el continente era joven, dinámico, energético, progresista, dispuesto a aprender, cambiante, en constante movimiento; nada de eso sucede en Europa. Se convirtió en mi hogar espiritual y en un lugar donde conocí a algunos de mis mejores amigos. Fue también aquí, en Brasil, donde me interesé por primera vez en ese proceso llamado “desarrollo”.

De modo que resulta muy adecuado que mi vida como impulsor de este asunto llamado desarrollo sostenible también haya comenzado en Brasil, poco antes de la Cumbre de Río de 1992, cuando su Secretario General, Maurice Strong, me nombró su Consejero Principal para el Comercio y la Industria. De hecho, Maurice Strong nombraba a todo el mundo como “consejero principal” para algo. Pelé, si la memoria no me falla, se convirtió en su Consejero Principal en deportes: posó para las fotos con futbolistas y hermosas modelos brasileñas.

Siendo un suizo-germano, me tomé mi nombramiento tan en serio que organicé el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible, que ha ido creciendo y fusionándose hasta convertirse en el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Hoy, entre los miembros del Consejo se cuentan más de 160 de las empresas más grandes del mundo. Todas intentan demostrar que la búsqueda de la sostenibilidad hace a sus compañías más fuertes y competitivas. Hay una cantidad de Consejos Empresariales para el Desarrollo Sostenible de orden nacional a lo largo y ancho de América Latina y de otros continentes, y uno poderoso en Brasil. Cada uno de ellos tiene sus puntos fuertes y débiles, y su propio estilo de liderazgo.

Estamos aquí reunidos casi exactamente una década después de aquella Cumbre de Río. Durante esa década, mi modo de pensar –y el de muchas compañías líderes– ha cambiado. En Río, constituía un acto de fe creer que debía haber una conexión entre el mundo de los negocios

y la creación de un camino hacia un progreso humano sostenible. Hoy comprendemos esas conexiones y sabemos que son reales.

Inventamos el concepto de *eco-eficiencia*: agregar más y más valor a los bienes y servicios empleando menos recursos y generando cada vez menos desechos y contaminación. Desarrollamos el concepto de *sostenibilidad a través del mercado*, haciendo uso de la fuerza del mercado para generar eficiencia, innovación y –sobre todo– oportunidades para todos. Abogamos –como tan efectivamente hace ETHOS hoy– por el concepto de *Responsabilidad Social Corporativa*, y mostramos cómo sobre esa base se construyen compañías más fuertes y competitivas.

Habiendo hecho todo esto ¿cómo es que fracasamos en la construcción de un paraíso terrenal?

Las barreras surgen en todos los niveles: global, nacional y corporativo.

En el ámbito internacional, luchamos por crear un mercado global sin normas, reglas, enfoques u objetivos globales. Es así como nos encontramos con el extraño espectáculo de las naciones de la OECD (*Organization for Economic Co-Operation and Development*) invirtiendo anualmente alrededor de \$ 365 mil millones de dólares en subsidios agrícolas. En otras palabras: están gastando 1.000 millones de dólares por día generados por sus contribuyentes para ayudar a los agricultores más ricos del mundo a competir con los agricultores más pobres. Los Estados Unidos predicán la globalización mientras imponen aranceles contra el acero importado, al tiempo que ponen trabas para que los ciudadanos de ese país consuman jugo de naranja brasileño. Los países ricos impiden la entrada de textiles y *commodities* como el azúcar. Los ejemplos abundan.

Considero que un mercado auténticamente global, no deformado por subsidios, barreras y aranceles, traería el mayor beneficio para la mayor cantidad de gente a través de la difusión de la innovación, la disminución de la corrupción y el aumento de las oportunidades. Y creo que es de interés para los líderes empresariales el luchar por un mercado de este tipo.

Es difícil separar los asuntos nacionales de los internacionales, ya que la visión limitada de las naciones poderosas crea muchas barreras internacionales que obstaculizan la sostenibilidad. Pero a lo que me refiero, en el orden nacional, es a los sistemas financieros y políticos que hacen a los ricos más ricos y a los pobres más pobres. Esto es cierto en una gran cantidad de naciones, desarrolladas y en vías de desarrollo, pero Brasil suele ostentar el primer lugar en cuanto a la brecha entre ricos y pobres.

Refresquemos la memoria: se sostiene que, en Brasil, el 20 por ciento más pobre de la población recibe solamente el tres por ciento de los ingresos nacionales, mientras que el 20 por ciento más rico recibe más del 60 por ciento. ¿Hay alguien en este recinto que crea que esta estadística constituye una base sólida para la prosperidad de los negocios y una sociedad estable? Como he dicho repetidas veces, los negocios no pueden tener éxito en una sociedad que fracasa, y estos números representan un fracaso que debe ser superado por esta sociedad, un fracaso que Brasil comparte con muchas otras naciones del mundo.

En América Latina, me he ganado la reputación de *bicho raro* por sostener que el presionar a nuestros líderes políticos para que realicen reformas que generen oportunidades para los pobres forma parte de nuestro propio interés. Un jesuita sabio, con quien trabajamos en Venezuela, acuñó la expresión “solidaridad egoísta” para describir la solidaridad que los líderes políticos y

empresarios poderosos deberían sentir hacia las mayorías pobres de sus naciones, con el fin de que todos puedan prosperar.

No conozco ninguna nación en la que se vea este tipo de liderazgo político. Diez años después de Río, son pocos los gobiernos que muestran gran interés en la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible, y estamos a menos de tres meses de Johannesburgo. Hoy, los gobiernos de algunos de los países más ricos, y pese a las promesas de la Cumbre de Río, insisten en su derecho a malgastar energía, contaminar la atmósfera con carbono, subsidiar a sus agricultores ricos e impedir el ingreso de los pobres al mercado mundial. Lo opuesto del interés propio inteligente debe ser la mirada miope e ignorante; y los que acabamos de mencionar son ejemplos de esta mirada.

Todo esto nos remite al fracaso de las corporaciones en guiarnos hacia el Desarrollo Sostenible. Su principal defecto es la falta de solidaridad egoísta. No estoy hablando aquí de beneficencia o filantropía. No estoy en contra de ninguna de las dos; pero la beneficencia sola no podrá llevar a cabo el enorme trabajo que tenemos por delante.

Estoy hablando de algo mucho más radical que la caridad. Estoy haciendo un llamado a las compañías para que busquen oportunidades de insertar a los más pobres en el mercado, de modo tal que se beneficien tanto los pobres como la compañía misma. Esto significará, en gran medida, que la gente de negocios deberá trabajar con organizaciones no gubernamentales (ONGs) y sus líderes. Las ONGs conocen a los pobres, sus posibilidades y necesidades; las compañías saben cómo innovar e introducir esas innovaciones en el mercado. Juntos pueden formar asociaciones poderosas y mutuamente beneficiosas que logren resultados que, tarde o temprano, hasta los políticos deberán reconocer.

Hoy quiero describir algunas de mis experiencias con estas nuevas asociaciones. Actualmente soy Director Honorario del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible; mi *holding* latinoamericano, GrupoNueva, forma parte de ese Consejo. Su presidente y gerente general, un brasileño llamado Julio Moura, está ayudando a llevar adelante un ambicioso trabajo llamado "Formas de vida sostenibles: la conexión con los negocios". Se trata de un esfuerzo por estudiar las relaciones entre negocios y pobreza, y ver si las compañías pueden ser más eficientes que lo que ya son en la tarea de ayudar a la gente a generar modos de vida sostenibles. La motivación de este trabajo es tanto positiva como negativa.

Las razones positivas incluyen el hecho de que las empresas están trabajando más lejos que nunca, operando en regiones remotas de Asia, África y América Latina, donde la mayoría de la población es pobre. Sienten cierta responsabilidad por hacer algo para ayudar a sus vecinos. También hay una motivación financiera, simple pero poderosa: el mundo está compuesto de aproximadamente un 11 por ciento de individuos ricos, un 11 por ciento de ingresos medios, y un 78 por ciento de personas pobres. Las empresas se están dando cuenta de que deben competir de manera cada vez más dura para venderle a una minoría de la población mundial. Quieren alcanzar ese casi 80 por ciento de clientes que hoy sus estrategias de marketing dejan afuera.

La motivación negativa se origina en eventos recientes. Las empresas han sido auténticamente sacudidas por la vehemencia de las manifestaciones anti-capitalistas y aparentemente anti-empresariales sucedidas en todo el mundo en los últimos años, y protagonizadas por jóvenes relativamente bien educados y de buenos recursos. Mediante este trabajo de Formas de Vida Sostenibles, esperan comenzar a combatir esa imagen de las empresas como una de las causas de la pobreza.

El proyecto está recién comenzando, pero ya se están encontrando ejemplos de formas en que las compañías hacen mejores negocios mientras elevan la calidad de vida de los pobres, incluyendo varias experiencias en Brasil:

- Aracruz desarrolló el Programa Socios de Reforestación, involucrando a más de 22.000 agricultores en 56 municipalidades, a fin de establecer una provisión alternativa de madera para su planta de pulpa de papel. Sin embargo, la compañía diseñó el programa con el propósito de que jugara un importante rol social y económico, ayudando a los agricultores locales a acceder a una mejor calidad de vida, hacer mejor uso de las tierras no productivas o en descanso, y beneficiarse con una alternativa viable y provechosa a los cultivos tradicionales. Para ayudar a los agricultores a hacer realidad estas oportunidades, Aracruz provee la información técnica y un financiamiento parcial.
- Bayer desarrolló un proyecto en el estado sureño de Rio Grande do Sul, a mediados de la década del 90, para hacer llegar información sobre Administración Integrada de Cultivos a las familias agricultoras. A fin de implementar el proyecto, Bayer trabajó con las autoridades locales, el sindicato de trabajadores agrícolas, los granjeros y otras asociaciones: otro ejemplo de una asociación innovadora entre los sectores empresarial y no empresarial. La campaña desarrolló nuevas maneras de facilitar la información teniendo en cuenta, sobre todo, que muchos de los beneficiarios eran analfabetos. Y, por supuesto, uno de los resultados del proyecto fue el aumento de las ventas de los productos Bayer, además de asegurarse de que se utilicen de un modo más seguro y eficiente.

Este tipo de asociaciones demuestra que existe una cantidad creciente de empresas y líderes empresarios con la suficiente “mentalidad social” como para trabajar con ONGs. Y hay una cantidad creciente de gente en las ONGs con la suficiente “mentalidad empresarial” como para trabajar con estas compañías. Menciono estas “mentalidades” porque el punto de conflicto en estas asociaciones casi nunca es un tema tan obvio como los objetivos o los recursos. Por lo general, se trata de un abismo psicológico o cultural difícil de superar, una profunda falta de interés y valoración de lo que piensa el otro. Los empresarios no logran comprender las motivaciones y la cultura del “exótico” mundo de las ONGs y, en consecuencia, sienten desconfianza. Y las ONGs sienten una visible sospecha respecto de la motivación que guía a las empresas.

Afortunadamente, cada vez son más las personas que poseen experiencia tanto en empresas como en organizaciones sin fines de lucro, que pueden hablar un mismo idioma y comprender la cultura de ambas. Esas personas son el recurso más importante para el movimiento del Desarrollo Sostenible. A decir verdad, yo he intercambiado personal entre mis empresas y la fundación para lograr más de ese invaluable capital humano.

Quisiera detenerme ahora en una organización que comencé a desarrollar poco después de la Cumbre de la Tierra. Se trata de la Fundación AVINA, cuya misión consiste en asociarse con líderes de la sociedad civil y el sector empresarial, en iniciativas orientadas hacia el desarrollo sostenible en Iberoamérica. Esta fundación existe formalmente hace alrededor de ocho años y, desde entonces, ha invertido en el cambio social, especialmente en América Latina, aunque también trabaja en España y Portugal para conectar a América Latina con sus raíces en la Península Ibérica.

Hace poco hicimos un experimento. En principio, AVINA no operaba en Brasil, con lo cual la mitad del continente sudamericano quedaba excluido. Dudábamos sobre la conveniencia de aventurarnos en esta nación compleja, que conforma casi un continente por sí misma y enfrenta desafíos que minimizan los recursos de cualquier empresa, fundación o gobierno. En 1999 nos

preguntamos: “¿Por qué deberíamos tratar de trabajar en Brasil? ¿Qué podríamos aportar que haga una diferencia?”.

Quizá hayamos encontrado ese “eslabón perdido”. Los gobiernos y las empresas de Brasil han colaborado desde la época de la colonia para promover formas de desarrollo económico. En las últimas tres décadas, las organizaciones no gubernamentales se han multiplicado. Por lo general, proporcionan servicios sociales que superan la capacidad o autoridad del gobierno. Pueden trabajar junto con el sector público, pero en la mayoría de los casos operan por separado e inclusive en oposición a él. El “eslabón perdido” es cualquier aporte que fortalezca la relación entre las empresas y las ONGs. De hecho, como dije antes, con frecuencia estos dos grupos se miran con suspicacia, cuando no directamente con hostilidad.

Sabemos que las empresas requieren una sociedad sana, educada, productiva y segura para prosperar en sus países y en el extranjero. Las organizaciones sociales, por su parte, aspiran a extender y ampliar el alcance de sus mejores prácticas y convicciones para servir mejor a la sociedad brasileña. Ninguno de los dos sectores cree que el gobierno pueda crear por sí solo condiciones satisfactorias para el crecimiento sustentable y mejorar la situación social y ambiental. Llegamos a la conclusión de que una alianza entre las ONGs y las empresas podría aportar nuevos recursos e ideas para enfrentar el desafío del desarrollo en América Latina.

En el año 2000, AVINA comenzó a poner a prueba esta hipótesis en Brasil. Aplicamos el mismo enfoque que ha caracterizado a AVINA desde su fundación: identificar y trabajar con individuos provenientes del sector empresarial y la sociedad civil que manifestaran claros atributos de liderazgo y estuvieran comprometidos con la construcción de una sociedad mejor. La mayoría de los líderes de ONGs que conocimos habían tenido escasa o nula experiencia con el sector privado. La mayor parte de los líderes empresariales intuían que las ONGs tenían mucho para ofrecer, pero no sabían cómo acercarse a ellas.

Comenzamos por ofrecer a nuestros líderes contribuciones “extras” supeditadas a un desafío: ellos accederían a dichos fondos si lograban una idéntica suma de dinero proveniente de empresarios o individuos locales. Al principio, muchos líderes nos dijeron que la propuesta no prosperaría en Brasil, esgrimiendo que las empresas no dan dinero a grupos de ciudadanos, a menos que se trate de clubes de fútbol, escuelas de samba o grupos eclesiásticos. Las leyes impositivas no alientan tales contribuciones, etcétera, etcétera.

A medida que el tiempo transcurría y nuestros líderes no enfrentaban el desafío, la situación se asemejaba a una suerte de profecía autocumplida. Sin embargo, cuando las fechas límite se acercaron, ellos se fueron animando a establecer los contactos con los empresarios. Nosotros los aconsejamos y tratamos de ayudarlos para que establecieran dichos contactos e incluso les sugerimos que hablaran con viejos compañeros de escuela que actualmente fueran empresarios exitosos.

Para su sorpresa y la nuestra, tuvieron tanto éxito durante el primer año que lograron combinar nuestras contribuciones con aportes privados en una relación de más de un ciento por ciento. Esto no significa que cada uno haya equiparado la contribución completamente, pero fueron tantos los que consiguieron mucho más de lo que tenían cuando comenzaron, que el grupo en conjunto reunió más que el total de la suma estipulada para nuestros fondos de desafío.

Sin embargo, lo más significativo es que nuestros socios descubrieron que el apoyo financiero del sector privado, si bien importante, es sólo uno de los recursos que el ámbito de los negocios puede aportar a las organizaciones sociales. Otros son: la metodología organizacional, los nuevos contactos y la habilidad para planificar con vistas al futuro. Los líderes empresariales aprendieron que el compromiso –más allá de sus empresas y la vecindad– se traduce en la lealtad de sus empleados y en ganarse un nuevo lugar de respeto en la sociedad.

AVINA se siente orgullosa de sus socios brasileños. Mencionaré solamente tres de ellos. Rodrigo Baggio es un “carioca” que en la década del 90 trabajaba como consultor en Tecnología de la Información para IBM en Río de Janeiro. En ese contexto, percibió el creciente abismo informático que amenazaba con marginar aún más a los pobres del Brasil. Consiguió que le donaran computadoras e inició una escuela de alfabetización informática en una de las *favelas* de Río. Además de procesamiento de textos, enseñaba temas cívicos, sociales y ambientales. En 1995, fundó el Comité para la Democratización de la Informática (CDI) para satisfacer una demanda creciente. En la actualidad, el CDI todavía tiene su sede en Río, pero ha establecido sucursales en 35 ciudades y 19 estados, y mantiene contactos sólidos con el mundo empresarial. El trabajo de Rodrigo ha brindado a algunas de las comunidades más pobres del mundo la oportunidad de entrar en la Era Informática.

Ézio Rezende tiene 29 años y es el Director Ejecutivo de la Fundación “Proyecto Pescar” de Porto Alegre. Cuenta con un plan de formación que ha ayudado a crear 40 programas de capacitación profesional en empresas del sur de Brasil. Una evaluación reciente comprobó que el 65 por ciento de los participantes hallaron trabajo y lo conservaron, mientras que un 8 por ciento inició sus propias emprendimientos. La organización surgió sobre la base del trabajo del empresario Geraldo Link, ya fallecido, ejemplo conspicuo del hombre de negocios que descubrió las innumerables ventajas de la inversión y el compromiso social.

Rosiska Darcy de Oliveira fundó el Instituto de Acción Cultural en 1970 y pasó las tres últimas décadas promoviendo el liderazgo de las mujeres en Brasil y en el mundo. AVINA le propuso el desafío de lograr que las empresas aportaran dinero. Rosiska lo logró y formó una alianza con la Federación de Industrias. Sin embargo, nos dijo que había obtenido algo más que dinero: *“Aprendimos la importancia de usar las habilidades y conocimientos de las empresas –tales como las técnicas de administración y gerencia– y cómo alcanzar la eficiencia”.*

Podría seguir. Por cierto, uno de nuestros socios más importantes y afines en Brasil es ETHOS. No puedo pensar en ninguna otra organización similar en ningún lugar del mundo que haya ejercido un impacto tan profundo dentro de un país, en la defensa de la causa de la *Responsabilidad Social Corporativa*.

Volvamos a mi relato: en reuniones posteriores a esta experiencia, tanto los líderes sociales como los del ámbito de los negocios solicitaron a AVINA que la construcción de estos vínculos fuera de máxima prioridad. Decían que los orígenes empresariales de AVINA, combinados con un compromiso con el desarrollo sostenible, nos otorgaban una ventaja comparativa a la hora de contribuir a la construcción de estas alianzas. El estilo filantrópico de AVINA, orientado hacia la obtención de resultados, tranquilizó a los socios empresarios. Nuestra interpretación no sectaria y multifacética del desarrollo social resultó compatible con la visión de los líderes de las ONGs.

En el año 2001, AVINA respondió a ese pedido reafirmando nuestra intención de trabajar en Brasil. Al mismo tiempo, estamos convirtiendo la construcción de puentes entre la empresa y la sociedad en el fundamento de la tarea de AVINA en esta región, con miras al futuro. Por esta razón, quisiera aprovechar esta oportunidad para invitar a las empresas aquí presentes a trabajar con nosotros y con los líderes que son nuestros socios. AVINA ya ha iniciado conversaciones con ETHOS, GIFE y Ashoka para lanzar actividades conjuntas que contribuyan a promover la Responsabilidad Social Corporativa y los lazos entre las empresas y la sociedad civil de Brasil.

Este es un auditorio de empresarios, de modo que he reservado las operaciones empresarias para el “tercer acto” importante de esta ponencia. En algún momento, mi *holding* latinoamericano, GrupoNueva, estaba conformado por 45 compañías independientes involucradas en sistemas de transporte de aguas, materiales de construcción livianos, madera y productos agrícolas. Es grupo empresarial joven pero muy activo, que se encuentra en expansión en Brasil. Amanco (sistemas de aguas) y Terranova (plantación de bosques) están ubicadas en Santa Catarina. Amanco forma parte del Consejo Brasileño para el Desarrollo Sostenible y representará a ese grupo en la Cumbre de Johannesburgo en el mes de agosto. Ambas empresas están aprendiendo mucho de la experiencia de las empresas brasileñas.

GrupoNueva concibe la excelencia en *Responsabilidad Social* como una herramienta competitiva que nos puede ayudar a lograr una mayor participación en el mercado. Vemos la certificación en estándares internacionales desde la misma perspectiva y nos complace que nuestra postulación para alcanzar estándares tales como las ISO 14001 también tenga un efecto positivo en las múltiples pequeñas cadenas de abastecimiento brasileñas con las cuales trabajamos.

Hace poco tiempo, publicamos nuestros primeros Reportes de Sostenibilidad sobre los avances alcanzados y los objetivos para el futuro. Uno de nuestros primeros pasos para lograr el objetivo de una gestión integral y de alta calidad para la Salud, la Seguridad y el Ambiente y la Responsabilidad Social Corporativa, es un sistema integrado de diálogo con las partes interesadas. Quizás no sea una iniciativa sabia construir una escuela en una comunidad si sus habitantes nos odian a causa de los 300 camiones que enviamos todos los días por sus calles de tierra.

Creo que el hecho de asumir nuestra *Responsabilidad Social* resulta positivo para nuestra competitividad corporativa, pero quisiera advertirles que no sirve de nada hacerlo solamente en busca aplausos, alabanzas, o inclusive, mayores ventas. Estos pueden ser consecuencias secundarias, pero no se puede confiar totalmente en que se darán. Una de las cosas que más me enorgullece de mi vida empresarial es haber dejado de fabricar productos que contienen asbesto en las fábricas que heredé en mi juventud, y haber pasado a tener empresas más limpias, sanas y con mayor responsabilidad social. Sin embargo, aún recibo críticas en Europa por pasos que di en los comienzos de mi carrera. Uno debería ser socialmente responsable porque cree profundamente que es lo correcto y luego esperar que suceda lo mejor.

Concluiré esta exposición describiendo un paso que daré y que posiblemente genere más cuestionamientos, pero que considero como la actitud correcta que debo tomar. También creo que será muy desafiante y divertida.

¿Hay alguna razón por la cual las empresas y las organizaciones de la sociedad civil no puedan, o no deban, compartir su visión y sus valores? ¿Puede haber alguna excusa para que no compartan la visión y los valores cuando comparten el mismo dueño y fuente de financiamiento,

como sucede con mis compañías y la Fundación? En AVINA y GrupoNueva sintetizamos la expresión “Visión y Valores” en el término VIVA. El informe de VIVA del holding GrupoNueva comienza de esta manera: *“Con el propósito de ser reconocidos como un grupo industrial líder en América Latina, que trabaja en un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social, y que produce valor económico y mejora la calidad de vida de su comunidad y región”.*

Mientras GrupoNueva busca generar valor económico y mejorar la calidad de vida de la región, AVINA busca generar valor social y mejorar la calidad de vida de la región. La *visión* y los *valores* (VIVA) de ambas organizaciones son básicamente iguales; la diferencia esencial es que una se esfuerza por ser rentable y la otra invierte dinero en el cambio social. Surge, entonces, la pregunta obvia: ¿Por qué no reciclar las ganancias de GrupoNueva a través de AVINA?

Mi propia visión es que GrupoNueva obtenga recursos financieros para AVINA en las mismas sociedades y mercados donde ambas operan. Esta experiencia –a la que también denominamos “VIVA”– va más allá de la creación de una fundación corporativa tradicional, en la cual un porcentaje de las ganancias se destina a una organización completamente separada de la anterior, con la cuál mantiene vínculos sólo a nivel directivo. Quiero alinear mis negocios y mis actividades no rentables a través de caminos donde se cosechen sinergias –allí donde éstas existan–, al tiempo que se respeten las diferencias de objetivos, reglas y criterios. Imagino una fundación sólida, eficiente; imagino una compañía que realmente sienta y practique la “solidaridad egoísta” en la sociedad donde trabaja. Imagino dos entidades conectadas a través de sus estructuras organizacionales.

¿En verdad funcionará VIVA? Obviamente, aún no lo sé. Me motiva la imagen de un mundo que genera simultáneamente cantidades sin precedentes de capital y de personas pobres. Para que el capitalismo contribuya a crear formas sostenibles de progreso humano, necesitamos billones de capitalistas más. Para que el mercado sea la herramienta del desarrollo sostenible –estoy convencido de ello– necesitamos construir un mercado pródigo en oportunidades para todos.

Sin duda es el deber de un hombre como yo, que forma parte de esa acumulación de capital sin precedentes, buscar la manera de reciclar el capital a fin de que contribuya a mejorar este creciente mercado global y ayude a los pobres a sacar el mejor provecho de sus recursos. Este reciclaje no debe hacerse sólo a través de los gobiernos y sus costosas e ineficientes burocracias; no debe hacerse a través de abogados de “bolsillos rápidos” que sólo piensan en incrementar su patrimonio personal; no debe hacerse tampoco a través de la lenta caridad tradicional. La magnitud de los desafíos que están por delante y el ritmo del cambio necesitan de un esfuerzo filantrópico poderoso, basado en la creatividad empresarial, la eficiencia empresarial y el valor agregado empresarial. Espero que el experimento VIVA señale un camino posible en esta dirección.

Me he centrado hoy en la necesidad de establecer alianzas innovadoras, prácticas y positivas entre las empresas y los grupos de ciudadanos. Presenté algunos ejemplos extraídos del mundo real en los cuales participé y que me entusiasman sobremanera. Finalicé con un ejemplo que

todavía no es real: la experiencia VIVA. Los invito a verme luchar para convertirlo en realidad en los próximos años.

Cualquiera sea la suerte de VIVA, confío en seguir comprometido a través de mi fundación, mis empresas y el Consejo Empresarial Mundial, con la sociedad brasileña y con un país de amigos tan profundamente valiosos.