

**Seminario: “Empresas y Sociedad Civil Organizada: Asociaciones para el Desarrollo Social de Río de Janeiro”**  
**FIRJAN, Río, 24 de Octubre 2002**

Muchas gracias por vuestra invitación. Agradezco a Eduardo Gouvea y a Luiz Chor. Agradezco a los empresarios presentes interesados en la responsabilidad social. Mi reconocimiento para Isabella Nunes por su ayuda para organizar esta visita y a Francisco Azevedo, de la Fundación Telemig, por trabajar con AVINA tan efectivamente en la promoción de la responsabilidad social. A los "parceiros" de AVINA, dirigentes de empresas y a Fernando Almeida, del Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sostenible.

Es para mí un gran placer estar aquí, en Brasil, y tener la oportunidad de dirigirme a mis colegas locales para referirme a un tema de tanta relevancia como la responsabilidad social corporativa. Aunque nací y fui educado en Suiza, debo admitir que mi estadía en Brasil a los 20 años tuvo una decisiva influencia en mi formación como joven empresario. Por entonces, aprendí el valor de luchar por una buena causa pese a los gigantescos obstáculos que uno debe enfrentar.

Los brasileños son empresarios extraordinarios. Y es por eso que nosotros estamos aquí esta mañana: para ratificar nuestro compromiso con Brasil y su gente, particularmente ahora, cuando se está produciendo una nueva elección democrática, que con tantas expectativas y esperanzas la gente sigue en Brasil y en el resto del mundo.

Una cosa es evidente. Los presidentes, los legisladores y los gobernadores llegan, y se van. Cada vez que ellos cambian, el sector público cambia. A menudo se cancelan buenos programas, y los programas nuevos se toman su tiempo para comenzar. Y una vez iniciados, estos nuevos programas pueden a su vez llegar a ser abandonados por el próximo gobierno apenas comienzan a mostrar sus primeros resultados.

Por su parte, los líderes del sector productivo, trabajan para alcanzar sus objetivos durante años con una visión que va más allá de las próximas elecciones. En el mundo de los negocios, la planificación cubre habitualmente períodos mucho más largos que los fijados por los gobiernos para este mismo fin. Los empresarios invierten recursos financieros hoy, esperando su retorno en los años futuros. Promueven el entrenamiento de los trabajadores y ejecutivos para ayudar a sus compañías a ser competitivas en el futuro. Son conscientes de su imagen de marca, y comprenden que una sociedad democrática y una economía de consumo pueden ayudar a una empresa a ganar participaciones de mercado y obtener ganancias, mientras que una conducta mezquina, eventualmente, puede llegar a afectar negativamente los resultados.

A menudo hablo de lo que en inglés llamamos el “enlightened self-interest” aplicado al mundo de los negocios. Esta expresión tal vez sea difícil de traducir al portugués. Sin embargo, la "solidaridad egoísta", como supo definirla un sabio jesuita amigo, transmite un concepto poderoso que resulta válido en todo lugar, en cualquier momento, tanto hoy como mañana. Significa comportarse correctamente, guiado por el propio interés, pero de un modo más amplio y más grande, sabiendo también que a su vez esto contribuirá a beneficiar a la empresa. Porque en el largo plazo, el éxito empresarial y el progreso social y del medio ambiente están positivamente vinculados.

Durante muchos años me he preguntado por qué más empresas no siguen estas prácticas. ¿Cómo puede prosperar una empresa si los trabajadores no pueden acceder a la educación básica, el

consumidor tiene escaso poder adquisitivo, las aguas se contaminan, los recursos renovables se destruyen, la juventud tiene pocas esperanzas y una persona exitosa en el mundo empresarial debe ir a su trabajo en un coche blindado por temor a ser secuestrada? Parece obvio que, “a empresa não pode ser bem sucedida por muito tempo numa sociedade falida.”

Creo que el Comité para la Responsabilidad Social de FIRJAN es un actor importante en este esfuerzo. Sus miembros están cada vez más comprometidos con la construcción de una sociedad brasileña mejor, a través de la acción social directa aquí mismo, en Río. La Fundación AVINA y mis empresas en Brasil –AMANCO y Terranova– están orgullosas de ser sus socias.

Permítanme que les cuente algunos aspectos de mi historia personal. ¿Por qué decidí crear la Fundación AVINA e insistí para que mis compañías en toda Latinoamérica patrocinaran programas de responsabilidad social?

- Mis antepasados Schmidheiny han estado involucrados con la filantropía en Europa desde el siglo 19.
- Hacia mediados del siglo 20, las empresas familiares eran las cementeras Holderbank y Eternit. La producción de Eternit estaba basada en el asbesto.
- Vine a Brasil por primera vez a los 20 años para trabajar en Eternit, y al regresar a Suiza era rico en experiencias y conocimientos acerca de ese proceso llamado “desarrollo”. Desde entonces, mi interés en el desarrollo se fue incrementado, al igual que mi compromiso con dicho proceso, tanto en Brasil como en otras regiones de Latinoamérica. Cuando comencé a tomar responsabilidades en las empresas, tuve que enfrentar el desafío de desvincular a mi Grupo de los negocios basados en el asbesto. Decidí hacerlo y lo logré mucho antes de que legisladores europeos y de otras partes del mundo prohibieran el uso de dicho material. Luego, diversifiqué mis inversiones en un amplio espectro de negocios. Finalmente, mis nuevos emprendimientos, que incluyeron empresas como Leica, y Swatch, fueron exitosos. En la actualidad soy el mayor productor de tuberías plásticas de Latinoamérica y el dueño de una de las más grandes compañías de productos forestales. Estos negocios operan bajo los nombres de AMANCO y Terranova, y ambos grupos operan en Brasil.

Regresé a Brasil para organizar la participación de las corporaciones multinacionales más grandes del mundo en la Eco 92. Éste fue uno de los primeros esfuerzos internacionales por lograr que las grandes corporaciones colaboraran en la reducción del daño al medio ambiente. Uno de los resultados claves de ello fue la creación del concepto “eco-eficiencia” -eco-efficiency-, término que significa básicamente agregar más valor a un bien o servicio, utilizando menos recursos naturales y produciendo menos desperdicio y contaminación. Otro fue el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, que en la actualidad tiene 160 miembros que pertenecen a multinacionales y representaciones nacionales en diferentes países del mundo, incluyendo Brasil.

En base a lo aprendido durante el proceso de la Eco 92, analicé mis prioridades y las necesidades fundamentales de mis diversos negocios. Concluí que muchos de los países donde tenía inversiones no sólo eran económicamente ineficaces, sino que además sus grandes tendencias sociales eran insostenibles, incluyendo la educación, el medio ambiente, la pobreza, la criminalidad y la administración pública. Y sentí que yo, y otros líderes empresariales, teníamos la capacidad y la responsabilidad de trabajar para lograr sociedades más sostenibles. Debíamos hacerlo incluso para garantizar nuestra propia supervivencia. Yo mismo iba a intentar "Cumprir com O Prometido". Éste es mi objetivo con AVINA y GrupoNueva.

Después del 92, reorganicé mis compañías para concentrar mi atención en mis empresas latinoamericanas. Empecé entonces a pensar seriamente en cómo implementar mis ideas vinculadas con el liderazgo y el desarrollo. Una respuesta fue la Fundación AVINA para el desarrollo sostenible en Latinoamérica y la península Ibérica. Creada en 1994, AVINA está presente en Brasil y tiene

inversiones sociales en casi todos los países del continente. De acuerdo con algunas mediciones, es la fundación extranjera más grande que opera actualmente en Latinoamérica.

AVINA no es la típica fundación que hace donaciones para proyectos valiosos. AVINA se asocia con líderes en sus proyectos para avanzar hacia el desarrollo sostenible. AVINA establece las asociaciones con estos líderes – tanto individual y grupalmente – con el fin de ayudarlos a alcanzar el objetivo de mejorar sus sociedades.

AVINA hace inversiones y no donaciones, ya que esperamos lograr un impacto social concreto como retorno a nuestro apoyo. AVINA exige una gran responsabilidad en el uso de los recursos que brinda y el involucramiento de otros socios locales en la iniciativa. AVINA alienta especialmente la asociación entre empresas locales y organizaciones sociales a partir de intereses mutuos, incluyendo la construcción de una sociedad y un medio ambiente más saludables. Nosotros sentimos que esta colaboración es una de las claves para mejorar las condiciones de vida en el largo plazo.

Sin duda los empresarios reconocerán la lógica empresarial de este tipo de enfoque. Las empresas que no cuentan con un liderazgo empresarial altamente motivado no prosperan. Estos líderes deben rendir cuentas de sus acciones ante sus dueños, inversores, trabajadores, clientes y públicos. Deben desarrollar un sólido plan de negocios y exigir un retorno aceptable sobre las inversiones. Deben tener altos estándares éticos, ser ambiciosos y compartir una visión de futuro. Para aumentar su eficacia, deben poder contar con socios confiables, desarrollando a menudo con ellos emprendimientos conjuntos -joint ventures-. La Fundación AVINA aplica este mismo enfoque al elegir a sus líderes y apoyar sus iniciativas sociales y medioambientales.

En Brasil, AVINA ha encontrado un medio muy receptivo para su enfoque. Por un lado, encontramos a muchos líderes de la sociedad civil haciendo un importante trabajo para mejorar las condiciones de vida de sus comunidades, de un modo profesional, eficiente y efectivo. Y por otro, a un número creciente de líderes empresariales brasileños dispuestos a contribuir en la construcción de una sociedad más justa y estable para su país.

Algunas empresas nos comentaron su preocupación por la seguridad y otras por su competitividad internacional; algunas se refirieron a la necesidad de contar con una fuerza laboral capacitada y otras a reducir el nivel de pobreza para poder aprovechar el enorme potencial del mercado brasileño. Y hubo quienes quisieron involucrarse simplemente porque consideraban que éste es el correcto accionar de un ciudadano corporativo. Frente a tal panorama, pensamos que tal vez AVINA podría llegar a funcionar como un catalizador capaz de combinar los recursos de los líderes de la sociedad civil y de los líderes empresariales, con el propósito de establecer asociaciones innovadoras entre ambos sectores.

Los resultados iniciales de este enfoque han sido sumamente positivos. En todo el Brasil, de norte a sur, líderes de AVINA establecieron asociaciones con empresas locales, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida en sus comunidades. Las alianzas de AVINA con asociaciones corporativas como Ethos y FIRJAN contribuyeron a promover prácticas socialmente responsables en un número creciente de empresas. En vistas de este liderazgo fuerte e innovador en la sociedad civil y en las empresas, y su potencial para hacer una diferencia significativa, AVINA decidió en 2001 convertirse en un “residente permanente” en Brasil, para trabajar con nuestros socios en el largo plazo.

Permítanme que les mencione algunos ejemplos de lo que han conseguido nuestros líderes en la construcción de asociaciones exitosas entre el sector social y el sector empresarial.

- El presidente de FIRJAN, Eduardo Gouvea, y el líder de AVINA, **Francisco Azevedo**, conformaron una asociación para movilizar los recursos de las empresas hacia programas de responsabilidad social

en ocho oficinas regionales de FIRJAN en el estado de Río de Janeiro. Un importante producto de esta asociación es un reciente estudio que analiza los niveles de la responsabilidad social corporativa en este Estado.

- **Rosiska Darcy**, que ayer tuvimos el agrado de visitar, utilizó los fondos de AVINA para comprometer a mujeres profesionales en la ayuda y el sostenimiento de otras mujeres más pobres que habitan las favelas de Río, con el fin de mejorar sus comunidades. Rosiska actualmente coopera con FIRJAN para extender este programa a todo el Estado.
- **Teresa D´Amaral** ha movilizó a las empresas locales comprometiéndolas en el entrenamiento de discapacitados, para que puedan acceder al mercado como trabajadores valiosos, proporcionando al mismo tiempo un beneficio a los empleadores que participan del proceso.
- **Rodrigo Baggio** ha expandido y profesionalizado su red de escuelas de computación a través de Brasil, estableciendo asociaciones con empresas.
- **Vera Cordeiro** ha extendido sus alianzas con las empresas para promover el apoyo de la comunidad a familias pobres con niños afectados por enfermedades crónicas.

En la actualidad AVINA ha conformado más de 50 alianzas de este tipo, desde Porto Alegre hasta Belém, y cada una implica una asociación entre empresas y organizaciones del sector social. Además, AVINA ha invitado a cinco destacados emprendedores sociales brasileños para que manejen nuestras actividades en Brasil, desde Brasilia, Curitiba, Salvador, Manaus y San Pablo-. Uno de ellos, **Geraldinho Vieira**, está hoy con nosotros. Y por supuesto, tuvimos la sensatez de establecer nuestra oficina administrativa aquí, en Río de Janeiro, ciudad a la cual le tengo un cariño muy especial desde 1969, cuando tuve la ocasión de visitarla por primera vez hace treinta y tres años.

Cada vez que tengo el privilegio de encontrarme con los líderes, que es lo que a mí más me interesa, vuelvo a comprobarlo: Brasil, al igual que toda Latinoamérica, tiene más y mejores oportunidades de alcanzar un futuro sostenible si los empresarios progresistas trabajan junto a los más destacados líderes de la sociedad civil, y si los líderes sociales innovadores trabajan con las mejores empresas, para construir juntos un Brasil más exitoso.

Ahora creo que debería hablarles un poco acerca de mi propia empresa, GrupoNueva, presente en Brasil y otros países de Latinoamérica, y su positiva contribución en los muchos lugares donde operamos. En este punto, solamente mencionaré dos de nuestras compañías líderes en la región: Amanco y Terranova.

En la actualidad, Amanco es líder en Latinoamérica en la producción y la comercialización de sistemas para el transporte de fluidos para el sector de la construcción. Tiene plantas en 13 países y socios para la distribución en más de 8 países de la región. Provee empleo a más de 6000 trabajadores y logra ventas netas, por encima de los 500 millones de dólares.

Terranova es una empresa forestal integrada, dedicada a la plantación de bosques de pino y a la fabricación y distribución de productos de madera. Tiene plantaciones y fábricas en Chile, Venezuela y Brasil. Sus ventas netas rondan los 150 millones de dólares, y emplea a más de 2.300 trabajadores.

Para lograr tales resultados, creemos que hemos definido una visión sólida y comprensiva, que ha sido nuestra progresiva fuente de inspiración: queremos ser reconocidos como un Grupo empresarial líder en Latinoamérica, conformado por empresas que crean valor económico operando dentro de un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social, para poder contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente.

Con el fin de materializar tan desafiante y no muy modesta visión, hemos creado un sistema integrado de gestión basado en asumir que una empresa sólo puede exitosa en una sociedad que puede

prosperar en igual medida. A este sistema lo llamamos “sustainability scorecard” -tabla de resultados sustentables- y está conformado por 5 dimensiones diferentes: la económica; el gerenciamiento de clientes; procesos y tecnología; salud, seguridad y medio ambiente; y, finalmente, los recursos humanos y la responsabilidad social corporativa.

Responsabilidad social significa muchas cosas. Significa que una empresa debe conocer su cadena de proveedores, y si sus proveedores están aplicando las mejores prácticas. Significa productos responsables que no afecten la salud de la gente. También, la aplicación de métodos de fabricación responsable, que incorporen las innovaciones y que no causen daño al medio ambiente. Significa relaciones laborales responsables que maximicen la productividad y mejoren las condiciones de trabajo. Y relaciones responsables con la comunidad donde la empresa invierte, para el mejoramiento de las condiciones de vida en beneficio de los miembros de dicha comunidad. La aplicación de todas estas prácticas contribuye, eventualmente, a obtener mayores ganancias.

Para que la responsabilidad social tenga éxito, es necesario que los ejecutivos que ocupan los cargos más altos en las empresas crean en ella. Es necesario que se miren en el espejo y se pregunten: “¿Qué es importante para mí? ¿Cómo será mi negocio dentro de cinco años? ¿Qué me van a exigir mis clientes? ¿Cómo me ven mis hijos? ¿Cómo puedo cambiar hoy las prácticas para ser, de aquí en más, competitivo en términos de eco-eficiencia, regulaciones gubernamentales y satisfacción al cliente?” Sin duda alguna, el capitalismo trae beneficios para la sociedad, pero la definición de estos beneficios cambia con el tiempo. Hay que reinventar la oportunidad de participar de las ventajas que ofrece el capitalismo.

Daré algunos ejemplos de las acciones que en tal sentido lleva adelante GrupoNueva según la definición de responsabilidad social establecida por el Consejo Empresarial Mundial, ya que la misma nos ha servido como primera fuente de inspiración. El Consejo dice, y yo cito: “Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso de una compañía de adherir a los principios económicos del desarrollo sostenible, conjuntamente con las fuerzas vivas de la sociedad (trabajadores, familias y comunidades) para el mejoramiento de los estándares de calidad de vida.”

Es por esto que hace ya tiempo hemos abandonado el concepto tradicional de filantropía corporativa, de caridad clásica, adoptando en su lugar una visión basada en el concepto de ciudadanía corporativa, que debe colaborar en la transformación y el mejoramiento de la sociedad de un modo responsable.

En Amanco Brasil, por ejemplo, hemos invertido en 2001 aproximadamente 200.000 dólares en programas de entrenamiento, y otorgado becas para el estudio de idiomas, escolaridad secundaria, estudios terciarios, universitarios y posgrados, entre otros beneficios tradicionales (seguro de salud, comidas, transporte, etc.). En cuanto a nuestra relación con la comunidad, hemos creado el proyecto “Jovem Cidadão”, que ayuda a los jóvenes con desventajas sociales y económicas a comenzar una carrera (les otorgamos un sueldo mínimo por 4 horas de trabajo).

En Terranova, por razones obvias, damos prioridad al medio ambiente, poniendo mayor énfasis en la capacitación en materia de gerenciamiento ambiental, incluyendo la certificación bajo las normas ISO 14.000 y, bajo el *Forestry Stewardship Council*, hemos designado de un grupo de 22 monitores ambientales para la implementación del proyecto “Fazenda Bituva Grande”, cuyo propósito es la creación de una reserva de actividades educativas vinculadas al medio ambiente, que funciona además como lugar de esparcimiento para nuestros empleados, sus familias y la comunidad en general.

Todo lo que hacemos se basa en la profunda convicción de que las empresas pueden alcanzar un mayor grado de éxito cuando son socialmente responsables. De hecho, pueden generar una mayor rentabilidad que, seguramente, tendería a disminuir si abandonasen su preocupación por promover el bienestar de sus trabajadores y por mejorar la calidad de vida de sus comunidades. Estos mayores ingresos pueden ser utilizados, a su vez, por una fundación que, aplicando el rigor de los negocios, los invierta en proyectos de alcance regional, nacional e internacional, dirigidos por hombres y mujeres sumamente talentosos y dedicados. Por su parte, la eficacia de AVINA disminuiría si abandonara su énfasis en el liderazgo, o resignara la aplicación del rigor empresarial en sus inversiones sociales.

Confío plenamente en la calidad de las personas que dirigirán GrupoNueva y AVINA. Estoy entusiasmado por la calidad de los líderes que AVINA apoya. Estoy seguro de que las perspectivas empresariales para AMANCO y Terranova continuarán mejorando.

Estamos orgullosos de estar asociados directa e indirectamente con muchas empresas pujantes en Brasil. Esperamos que los esfuerzos de FIRJAN – y de otras nobles instituciones con propósitos semejantes – incrementen el número de empresas brasileñas que suscriben a este “sentido in común”, que si bien no es común, es sin duda alguna “bom senso”.

Por lo tanto, les pido que por favor alienten a sus colegas a utilizar sus habilidades empresariales y sus recursos creativamente para mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, al mismo tiempo que incrementan sus posibilidades y oportunidades de éxito en los negocios en el largo plazo.

Muchas gracias.