



STEPHAN SCHMIDHEINY

Y SU LEGADO PARA
AMÉRICA LATINA,

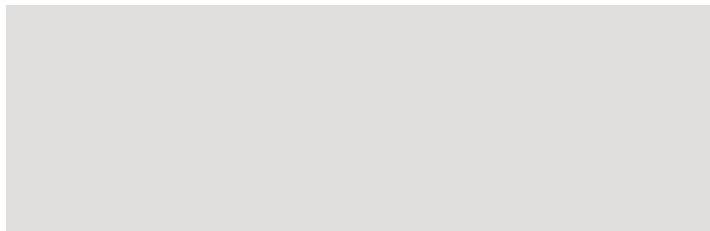
1984-2014

STEPHAN _____
SCHMIDHEINY

_____ Y SU LEGADO PARA
AMÉRICA LATINA,

1984-2014

UNA PUBLICACIÓN DE VIVA TRUST



Autor

Roberto Artavia Loría

Editor

Raúl E. Barragán Noriega

Fotografías

Archivos de VIVA TRUST y de sus entidades.

Se agradece a las personas y entidades que aportaron las fotografías e ilustraciones.

Diseño y diagramación

Mónica Sánchez, MSánchez Publicidad, S.A.

San José, Costa Rica

Impresión y encuadernación

Nomos Impresores

© VIVA TRUST, 2015

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistemas electrónicos o distribuida en forma alguna sin el previo permiso escrito de VIVA TRUST.

Primera edición, ISBN 978-958-46-5947-7

Impreso en Colombia. Printed in Colombia.

Hecho el Depósito Legal.

Febrero, 2015

DEDICATORIA

Este libro está dedicado a Stephan Schmidheiny en reconocimiento a sus excepcionales visión, obra y legado. También, a todos los líderes que mediante su creatividad y trabajo contribuyen cada día al crecimiento y sostenibilidad de América Latina.





El empresario y filántropo Stephan Schmidheiny con su esposa Viktoria, en 2014

Conocí a Stephan Schmidheiny en 1993. En esa ocasión él visitó INCAE Business School para recibir el Doctorado Honoris Causa que el instituto le otorgaba por su contribución al desarrollo de la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro en 1992 y por su trayectoria como filántropo, en aquel momento concentrado en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina a través de FUNDES.

Poco tiempo después sostuve reuniones con él para establecer lo que sería su primer programa en alianza con INCAE: el Programa de Liderazgo Empresarial para el Desarrollo Sostenible, PLEDS. El programa buscaba formar una primera generación de líderes empresariales menores de 40 años, que se desempeñaban en posiciones importantes en el mundo de los negocios pero que estuvieran comprometidos con el desarrollo sostenible.

Después tuve la oportunidad de trabajar mucho con él porque INCAE y la Fundación AVINA crearon conjuntamente el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, iniciativa que tuve el honor de dirigir y que me permitió conocerlo con mayor profundidad, mucho antes de que me invitara a formar parte de la organización de VIVA TRUST.

Desde el comienzo de nuestra relación, cuatro cosas despertaron mi atención: su carácter emprendedor; su compromiso personal con cada uno de los temas que abordamos —sabía de ellos tanto o más que cualquiera de nosotros—, su confianza y convicción de que con buenos líderes cualquier cambio es posible y algunas de las cualidades de su persona que resumo en su sencillez, amabilidad y generosidad personal. Luego descubriría otras igualmente valiosas.

Siempre he visto que como emprendedor —lo mismo dentro del sector productivo que para las organizaciones sin fin de lucro— Stephan Schmidheiny es un líder excepcional. Ha creado muchas empresas y organizaciones, ha adquirido y modificado otras tantas y cuando ha participado en directorios de empresas en marcha, siempre ha dejado profundas huellas que dan evidencia de sus valores. La esencia de este libro es precisamente su legado organizacional para América Latina que, impresionante como es, representa apenas una fracción de todo lo creado por él.

Son notables la pasión, la dedicación y la disciplina verdaderamente profundas con que Stephan aborda cada proyecto y cada idea. Él estudia los temas, los analiza, cuestiona lo que no tiene claro y, solo cuando siente la comodidad que le representa haber dominado un tema

PRESENTACIÓN

lo suficiente, se decide a opinar y actúa sobre él. Esas actitudes y capacidades de Schmidheiny hacen que uno sienta gran confianza en su capacidad y liderazgo y que también sienta la necesidad de mantenerse en la vanguardia del conocimiento en cada tema para sostener el paso que él le imprime a sus organizaciones y ejecutivos.

Stephan cree firmemente en el liderazgo como la esencia de las organizaciones exitosas. Es por eso que desde el principio de su filantropía ha basado sus decisiones de inversión más en la calidad de los líderes involucrados que en el contenido inicial de sus propuestas. Cuando Schmidheiny creó FUNDES no lo hizo solamente sobre la base de que el desarrollo de las micro y pequeñas empresas era clave para la generación de empleo y la prosperidad de las naciones emergentes, sino confiado en que con un líder como el arzobispo Marcos McGrath el proyecto no podía fallar. Y su filosofía sobre el liderazgo fuerte para el desarrollo de proyectos y empresas nunca cambió. Stephan invierte en el liderazgo de primera clase para asegurar que sus proyectos, o los proyectos sociales que apoya, salgan adelante y alcancen todo su potencial.

Stephan es un hombre de grandes éxitos personales y profesionales. Pero la vida también le ha impuesto grandes y duros desafíos que él ha superado con su tradicional

ecuanimidad y mente analítica, apoyado en líderes en los que ha creído y con quienes siempre dialoga en forma sencilla y amable. Su generosidad es de leyenda, no solo por los ingentes recursos económicos que ha invertido en el desarrollo de cientos de proyectos sociales y ambientales en todo el mundo, sino por la inversión que hace al acompañar personalmente muchos de esos proyectos con su propio tiempo y dedicación y sirviendo como mentor personal de muchos, entre quienes me cabe el honor de contarme.

Este libro es un simple homenaje a su legado hasta hoy en América Latina. Digo hasta hoy porque su obra en esta región está muy lejos de terminar. El libro presenta breves descripciones, a veces analíticas, de cada una de las organizaciones que él ha creado en la región. Más que un inventario de los millares de organizaciones que ha apoyado, el libro se concentra en destacar las plataformas que él ha creado para apoyar las visiones y los proyectos de terceros.

Debe quedar claro que Stephan Schmidheiny ha hecho y logrado en su vida mucho más de lo que muestran en estas páginas, pero en ellas podrá descubrirse la gran riqueza de su experiencia, su trayectoria, las etapas estratégicas de sus organizaciones y la expresión viva de sus valores en cada una de ellas.

Roberto Artavia Loría

San José, Costa Rica, diciembre de 2014



INTRODUCCIÓN

Este libro fue diseñado para recoger, preservar y difundir el legado institucional del Dr. Stephan Schmidheiny en América Latina.

La primera parte, dedicada a su persona, presenta una breve autobiografía escrita hace ocho años, un resumen de su trayectoria, un listado de sus publicaciones y una breve reseña de cómo se convirtió en líder del movimiento global por la sostenibilidad.

La segunda parte enfatiza siete de las actuaciones —VIVA TRUST, FUNDES, AVINA, el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, la Fundación MARVIVA, la Fundación Latinoamérica Posible y el Centro de Intercambio de Conocimientos— que constituyen buena parte del legado fundamental de Stephan para América Latina; algunas contienen breves ilustraciones que muestran los impactos de ellas en la región.

El texto es descriptivo y analítico en el sentido de que presenta y analiza las trayectorias estratégicas de las organizaciones, las facetas de los liderazgos asociados con ellas, los contextos en que fueron creadas y han evolucionado y, en general, las lecciones y las experiencias que hemos considerado representativas de la visión y de los valores de Schmidheiny.

El libro incluye ilustraciones y fotografías de personas y de momentos importantes descritos en los textos, gráficas y tablas que resumen informaciones y datos sobre el desempeño de las organizaciones, escenas representativas de la región y de sus contextos y del impacto de Schmidheiny y de sus organizaciones sobre ellos.

Todo lo que se presenta en estas páginas es de nuestra entera responsabilidad. Son tantas las personas que en diversas formas han contribuido con los logros mostrados en el libro que, en contra de nuestros deseos, nos resultó imposible hacer justicia con las referencias detalladas a todas las personas que han participado en el desarrollo de cada una de las organizaciones presentadas; por lo tanto, nos disculpamos anticipadamente ante quienes puedan sentirse no mencionados. Nuestra intención nunca fue ser exhaustivos —es imposible cuando alguien ha tocado la vida de millares de personas— y más bien hemos querido representar e ilustrar las inversiones, los proyectos y el impacto de Stephan Schmidheiny sobre la región como un todo.

Roberto Artavia Loría y Raúl E. Barragán Noriega

Diciembre de 2014

CONTENIDO

I. SOBRE STEPHAN SCHMIDHEINY

1.	Mi visión. Mi trayectoria. Por Stephan Schmidheiny, 2006	3
2.	Stephan Schmidheiny. Logros y hechos importantes	32
3.	Publicaciones	36
4.	El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible	41

II. TREINTA AÑOS DE IMPACTO EN AMÉRICA LATINA

5.	VIVA TRUST	49
6.	FUNDES	65
7.	AVINA Stiftung, Suiza	79
8.	Fundación AVINA	83
9.	Reciclaje inclusivo y solidario	109
10.	Iniciativa regional de acceso al agua	113
11.	World Transforming Technologies, WTT: Negocios de Impacto y Tecnologías para el Cambio Social	117
12.	The Social Progress Imperative, SPI	125
13.	El Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, CLACDS	131
14.	Masisa: productividad, responsabilidad social y triple línea de base	153
15.	Intercambio con la naturaleza y con la sociedad	167
16.	Fundación MARVIVA	171
17.	Fundación Latinoamérica Posible, FLAP	193
18.	El Centro de Intercambio de Conocimientos de VIVA TRUST, CiC	209
19.	Los Premios Stephan Schmidheiny de Innovación para la Sostenibilidad	225

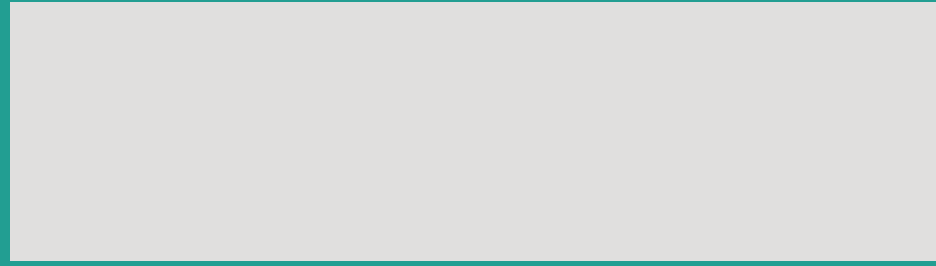


I.

SOBRE

STEPHAN
SCHMIDHEINY

1



MI VISIÓN, MI TRAYECTORIA

POR STEPHAN SCHMIDHEINY, 2006

Las numerosas preguntas que suelen hacerme acerca de mis motivaciones y acciones demuestran que mis maneras de ser y de hacer las cosas no necesariamente obedecen a la lógica habitual, por lo cual resultan difíciles de explicar. Una parte de la respuesta reside seguramente en mi trayectoria y mi *Weltanschauung*, mi visión del mundo, que a continuación quisiera resumir para mis amigos y socios.

Creo que mucho de lo que soy en la actualidad ya era parte de mi persona durante los primeros años de mi vida, en mi infancia y en mi adolescencia.

Mi padre Max y otros miembros de mi familia hablaban de negocios en mi presencia y el espíritu emprendedor era una larga tradición entre los Schmidheiny. Mi bisabuelo sentó las bases cuando abrió su primera fábrica de ladrillos en Heerbrugg, al este de Suiza. Mi abuelo invirtió a su vez en la incipiente industria del cemento y posteriormente en el negocio del asbesto. En la siguiente generación, estas y otras inversiones, como las realizadas en WILD-LEITZ y BBC Brown Boveri, representaron el espíritu emprendedor de mi padre Max y de su hermano Ernst.

Mis antecesores me inculcaron también la convicción de que la riqueza exige ciertas responsabilidades, una convicción que me ha llevado a investigar y a practicar nuevas formas de hacer filantropía.

Mi madre Adda compensó este enfoque empresarial con su amor por la música y su habilidad con el piano. Crecí en una familia que amaba el arte. Mis padres tenían una colección de grandes maestros franceses y flamencos y también una importante colección de Hodler. Además, estaban en contacto con muchos artistas suizos contemporáneos. Ante la insistencia de mi madre aprendí a tocar piezas clásicas en el piano, una actividad que aún hoy me brinda una enorme tranquilidad y un gran placer.

Crecí rodeado de viñedos y mi familia solía ir de excursión a las montañas. Como además mi padre amaba navegar, solíamos pasar las vacaciones en las islas del Mediterráneo, donde aprendí a bucear. Aquellas experiencias despertaron en mí una creciente preocupación por el medio ambiente.



Paisaje típico de Suiza

Recuerdo que siendo muy pequeño —a los cinco o seis años— pensaba que cuando fuese mayor no querría ser maquinista de tren ni vaquero: quería ser misionero. No sé si esa temprana ambición presagiaba el interés por los asuntos espirituales o el deseo de viajar a tierras lejanas que tuve toda mi vida o si era simplemente una reacción ante el hecho de que, incluso siendo tan pequeño, yo ya sabía lo que se esperaba de los varones de la familia Schmidheiny: que fuesen ingenieros.

Sin embargo, y a pesar de las objeciones de mi padre, estudié leyes en lugar de ingeniería. Mi objetivo no era convertirme en abogado sino investigar y comprender el funcionamiento de la sociedad. Cuando me gradué en la escuela de derecho, mi padre ya tenía edad para retirarse y esperaba que siguiera sus pasos. Pero yo tenía otras ideas. Desde mi primera experiencia de entrenamiento como capataz en una de las fábricas en Brasil, había comenzado a interesarme por el desarrollo económico y social de las naciones; además, sentía una afinidad mucho mayor con esas áreas que con el mundo de los negocios y de la industria. Por eso me postulé para un trabajo en el área de desarrollo, en Uganda.

Sin embargo, no pude viajar a África debido a los disturbios que comenzaron a afligir a ese país. Mi padre aprovechó esa oportunidad para convencerme de que aceptara un empleo temporal en su empresa como secretario de uno de sus altos ejecutivos, para acompañarlo en su recorrido por el mundo porque debía supervisar las operaciones del grupo. La idea de que me pagaran por viajar mientras decidía qué hacer con mi vida fue irresistible.

Lo que se esperaba de mí era que tomara notas de las reuniones de mi jefe con los gerentes locales. Si bien

respetaba a muchos de ellos por su experiencia empresarial, a menudo no estaba de acuerdo con su forma de pensar. De modo que también tomé notas sobre sus personalidades y conductas y en ellas describía cómo interactuaban entre ellos y con sus subordinados. Al terminar nuestro trabajo, le mostré algunas de esas anotaciones informales a mi jefe. Para mi sorpresa y satisfacción, él pareció estar mucho más interesado por esas opiniones personales que por las minutas oficiales de las reuniones. Eso me enseñó que las personas importantes no siempre dicen cosas importantes y que a menudo es posible lograr mejores resultados actuando por fuera de las pautas establecidas.

Como todavía estaba interesado en el desarrollo, acepté un puesto en el área de ventas, planificación y sistemas de información, en una de las empresas del grupo en Sudáfrica. En esa época Sudáfrica aún estaba regida por el sistema *apartheid* impuesto por la minoría de raza blanca. En una carta que escribí por entonces a mi padre, le comenté que un sistema tan injusto e inhumano como el *apartheid* no podría sobrevivir mucho tiempo y que estaba destinado a colapsar en los siguientes cinco años. Mi análisis fue correcto en líneas generales, pero mi estimación temporal falló por algunos años.

Cuando solicité a mi padre otro empleo temporal, esta vez en Arabia Saudita, en lugar de aceptar mi petición me pidió que lo ayudara a resolver algunos problemas urgentes que el grupo tenía en Suiza. No me agradaba demasiado la idea de regresar a casa cuando todavía tenía tanto mundo por conocer, pero no se puede desoír el pedido de ayuda de un padre.

1974 fue probablemente el año del verdadero comienzo de mi carrera empresarial: asumí la gerencia de ventas de

Eternit AG en Niederurnen. Al año siguiente fui designado CEO y en 1976 ocupé el lugar de mi padre en la presidencia del holding para el grupo Eternit de Suiza. En 1984, cuando mi padre tomó la decisión de dividir su patrimonio entre sus hijos, me convertí en el dueño del grupo Eternit, mientras que mi hermano Thomas se hizo cargo del grupo Holderbank, luego Holcim.

A los 29 años yo era el responsable de la organización y el control de un conglomerado de empresas, con fábricas en más de veinte países y decenas de miles de empleados; era un grupo gerenciado en forma descentralizada, que operaba exitosamente en muchos mercados.

Cuando comenzó la polémica sobre los potenciales efectos nocivos del polvo de asbesto, el descubrimiento fue de mucho impacto para mí, en varios aspectos. Yo mismo había estado expuesto a la inhalación de las fibras de ese material durante mi período de entrenamiento en Brasil, donde acostumbraba cargar bolsas de asbesto para verter las fibras en el mezclador, mientras respiraba profundamente debido al esfuerzo. Al finalizar cada jornada, a menudo estaba completamente cubierto de polvo blanco.

Era incapaz de determinar por mí mismo el índice real de riesgo que implicaba la fabricación de productos con asbesto-cemento. Nuestros asesores consideraban que los estudios científicos tendientes a probar los efectos perjudiciales de ese material estaban llenos de contradicciones. Por mi parte, percibía que la falta de un claro consenso científico y técnico acerca del asbesto y la inherente impredecibilidad de sus efectos, hacían imposible cualquier planificación y evaluación confiable de los riesgos. Y más allá de estar preocupado por los riesgos para la salud de los empleados de las empresas

del grupo, llegué a la conclusión de que ese no era un negocio muy promisorio en el cual seguir.

Las compañías del grupo instalaron en sus fábricas nuevos equipamientos y filtros para reducir al mínimo la concentración de fibras en el aire, e implementaron programas de entrenamiento para el personal a fin de minimizar los riesgos asociados con el asbesto. Además, el grupo inició investigaciones exhaustivas con el objetivo de desarrollar productos libres de asbesto.

Al mismo tiempo, tomé una decisión radical: sin tener la menor idea de cómo íbamos a implementar el cambio, en 1981 anuncié públicamente que el grupo dejaría de fabricar productos que contuvieran asbesto. Eso lo hice mucho antes de que la Unión Europea prohibiera su utilización. Recuerdo claramente las palabras de uno de los gerentes técnicos de la planta después de mi anuncio: *¡El joven Schmidheiny está loco! Pretende fabricar productos Eternit sin asbesto. Es como tratar de encontrar agua seca.*

Tomé la decisión de salir del asbesto basándome en los potenciales problemas humanos y ambientales asociados con el mineral. Pero también consideré que en una época de creciente transparencia y de crecientes preocupaciones por los riesgos de la salud, sería imposible desarrollar y mantener un negocio exitoso basado en el asbesto. Esta observación me impulsó a comenzar a ponderar profundamente las relaciones entre los negocios y la sociedad. Fue un período doloroso, pero fue una invaluable preparación para mi posterior posición de liderazgo en negocios y en asuntos sociales.

Atravesamos momentos extremadamente difíciles. Sin embargo, a medida que pasaba el tiempo, estaba cada vez más convencido de haber tomado la decisión correcta.

Cuando miro hacia atrás y tomo en cuenta el conocimiento que tenemos hoy de las muchas víctimas trágicas, me siento orgulloso de las medidas tomadas por las compañías del grupo para proteger a los trabajadores contra los riesgos del asbesto y me consuela haberme mantenido firme en la decisión de terminar con la utilización de ese material...

La familia Schmidheiny había vivido siempre discretamente, lejos de la exposición pública. De pronto, me encontraba en las primeras planas de los periódicos, vinculado con los efectos perjudiciales del asbesto, los mismos efectos de los cuales estaba tratando de proteger a la sociedad, a las compañías del grupo y a sus empleados. Esto resultó muy difícil, no solo para mí sino también para mi familia y mis amigos.

Cuando miro hacia atrás y tomo en cuenta el conocimiento que tenemos hoy de las muchas víctimas trágicas, me siento orgulloso de las medidas tomadas por las compañías del grupo para proteger a los trabajadores contra los riesgos del asbesto y me consuela haberme mantenido firme en la decisión de terminar con la utilización de ese material, a pesar de la incertidumbre

y de la resistencia de la industria y dentro de nuestro propio grupo. Tal como sabemos actualmente, las enfermedades causadas por el asbesto se manifiestan recién transcurridos muchos años, incluso decenios, después de haber estado expuesto a las fibras. Esta es una situación profundamente deplorable, considerando que ni los gobiernos ni otros miembros de la industria reconocieron las implicancias del problema, ni tomaron durante mucho tiempo las medidas de protección necesarias.

Mi grupo y yo logramos permanecer en el negocio gracias a un largo y costoso proceso de diversificación. Una vez finalizado ese proceso, me convertí en el propietario de un holding con intereses en un conglomerado ampliamente consolidado.

Sin embargo, durante los años 80 mis actividades empresariales estuvieron signadas por la incertidumbre y la preocupación. El arte demostró ser un excelente antídoto para el estrés. Fue en esa época cuando mi hermano menor Alexander y su socio me introdujeron en el mundo del arte moderno y contemporáneo. Con mi ayuda financiera, ambos iniciaron una colección de arte contemporáneo de alta calidad, y simultáneamente mi interés por las obras que ellos adquirían trascendió el de un simple inversionista.

A mediados de la década de los años 80 di mi primer paso hacia la filantropía organizada. En un emprendimiento conjunto con el arzobispo de Panamá creamos FUNDES, una organización que promueve a la pequeña y mediana empresa, PyME, con los propósitos de crear puestos de trabajo, de generar ingresos para las personas de menores recursos y de optimizar los parámetros dentro de los cuales operan dichas empresas.



Logotipo original de FUNDES

Tras un período de prueba en Panamá, aplicamos el mismo modelo en otros países de América Central y del Sur. FUNDES ayudaba a las pequeñas y medianas empresas a conseguir acceso al crédito y les proveía entrenamiento administrativo básico. Cuanto más trabajaba con FUNDES, más convencido estaba de que ayudar a las pequeñas empresas y a los pequeños empresarios a conocer las economías del mundo en desarrollo era una de las maneras más efectivas de ayudar a las personas a crear formas de vida sostenibles para sí mismas. Pasarían todavía algunos años hasta que las más importantes agencias nacionales y los bancos de desarrollo compartieron esta visión.

FUNDES fue desarrollándose progresivamente y hoy es una organización descentralizada que ofrece servicios de consultoría y cursos de administración de empresas. Me hace sentir particularmente feliz el hecho de que FUNDES haya mejorado continuamente su rendimiento y en consecuencia su propia sostenibilidad, cubriendo actualmente más de la mitad de sus gastos con ingresos provenientes de los servicios ofrecidos. La promoción de las pequeñas empresas se convirtió en una prioridad para los gobiernos y para organizaciones internacionales tales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. FUNDES firmó recientemente un acuerdo con la International Finance Corporation, IFC (Corporación Financiera Internacional) —la agencia de crédito

del Banco Mundial—, para que esa corporación pueda utilizar la metodología de FUNDES en su propio trabajo y contribuya a difundirla en otros continentes.

La diversificación suele ser considerada una estrategia de negocios sumamente riesgosa. Cuando me vi obligado a aplicarla, yo era perfectamente consciente de los riesgos que entrañaba mi decisión. Las inversiones financieras, la reestructuración de las actividades, la innovación y las fusiones me mantuvieron expectante. En el transcurso de este proceso, el grupo adquirió participaciones en compañías que actuaban en áreas tan diversas como los productos de yeso, los materiales de embalaje, las plantaciones, los bienes raíces, la forestación, las tuberías para agua, las cadenas de puestos de periódicos, los bancos privados, la producción y comercialización de acero, las cámaras fotográficas, los microscopios, el instrumental científico, los dispositivos eléctricos y electrónicos y los relojes, entre muchas otras áreas.

En ese recorrido encontramos algunas curvas muy pronunciadas que nos permitieron aprender algunas lecciones valiosas. Invertí casi exclusivamente en compañías en crisis, que a menudo necesitaban una reestructuración básica. Me siento afortunado de haber encontrado a las personas adecuadas para ayudarme en esa tarea. Esas personas se encargaron de la gestión diaria de las empresas, permitiendo que yo pudiera dedicarme a las estrategias de largo plazo y a mi constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, planeando adquisiciones, así como evaluando nuevas estrategias de éxito.

Muchas de esas inversiones necesitaron visión y capacidad para asumir riesgos. Como los mercados de capitales están mucho más interesados en acuerdos a corto plazo y son renuentes a los riesgos, yo pude aprovechar algunas oportunidades inesperadas y altamente rentables.



Stephan Schmidheiny y el arzobispo Marcos McGrath en Panamá

Una de esas fue la crisis de la industria de la relojería suiza, cuya posición en el mercado estaba siendo seriamente amenazada por empresas japonesas altamente exitosas. Un poderoso grupo de bancos asumió el control del mayor fabricante de relojes de Suiza, el ASUAG-SSIH, y se convirtió en propietario de varias marcas de fama internacional. Pero como ese negocio no encajaba con su misión, los bancos estaban desesperados buscando inversionistas privados.

Pasado algún tiempo fui contactado por un consultor de empresas que ayudaba a los bancos a conseguir inversionistas. Cuando él me preguntó si me interesaba invertir en la industria de la relojería le respondí que sí, pero con una condición: cada uno de nosotros debía hacer la misma inversión de capital. Imaginaba que él conocía la industria de la relojería mucho mejor que yo y quería asegurarme de que la inversión resultaría rentable viéndolo invertir su propio dinero en el negocio. Además, sabía

que su inversión iba a resultar más riesgosa que la mía, dado que yo tenía un respaldo de capital mucho mayor.

Cuando salimos a buscar más inversionistas nos decepcionamos al comprobar que ninguna de las grandes empresas del país estaba dispuesta a invertir en ese negocio, a pesar del significado nacional que tenía para Suiza y de nuestra convicción de que se trataba de una inversión sólida. Finalmente, un pequeño grupo de inversionistas privados adquirió la tercera parte del paquete accionario, mientras que nosotros nos quedamos con un tercio cada uno, lo que significó una inversión mucho mayor que la que teníamos prevista originalmente, pero que nos dio un mayor control sobre la compañía.



Logo original de la empresa Swatch

Esta aventura de negocios dio origen al exitoso grupo Swatch. Como miembro del comité ejecutivo del directorio, participé activamente en la fase inicial del desarrollo y en la consecuente reestructuración. Y cuando esta fase concluyó de manera satisfactoria, me alegró poder vender mis acciones por un valor muy superior al esperado.

Los planes de diversificación resultaron ser claramente más difíciles de implementar en América Latina. Dejar de lado la utilización del asbesto significó que nos vimos obligados a vender o cerrar todas las plantas productoras

de materiales de construcción, con excepción de las ubicadas en América Central, en vista de que no podíamos competir con las empresas que continuaban utilizando el asbesto. Permanecemos en el ramo de la fabricación de tuberías plásticas, una actividad que para el grupo había comenzado siendo secundaria. Como esta empresa pasó a ser nuestra única presencia en varios países latinoamericanos, decidí una expansión basada en la adquisición de nuevas compañías y la ampliación de las operaciones en las empresas existentes.

El potencial de la fabricación de tuberías y el desarrollo de sistemas para el transporte de aguas superaron ampliamente mis expectativas. La demanda de agua potable aumenta constantemente —sobre todo en las grandes áreas urbanas— y también se incrementan las distancias hasta donde debe llevarse el agua. Ante semejante desafío, las compañías del grupo adquirieron y desarrollaron nuevas tecnologías, invirtieron en nuevas y eficientes maquinarias, modernizaron su gerencia e introdujeron programas de eco-eficiencia que las convirtieron en modelo para el sector, en la mayoría de los países latinoamericanos.

Una de mis inversiones más gratificantes en otra área comenzó con un viaje de vacaciones al sur de Chile, en 1982. Como este era uno de los pocos países de América Latina que aún no conocía, planeé pasar allí algunas semanas. Pero estar de vacaciones no significa para mí ignorar oportunidades de negocios.

La incipiente industria forestal del sur chileno, basada en plantaciones de *Pinus radiata*, atrajo mi atención. Diez años antes de la Cumbre de Río, que enfatizó el desarrollo sostenible, yo ya estaba interesado en el potencial negocio a largo plazo que parecía ser la plantación sostenible de los bosques mediante la reforestación continua.



Bosques cultivados en el sur de Chile

Esto permite que la base productiva del negocio crezca significativamente y, si es correctamente gerenciada, la calidad y el valor de los bosques pueden incrementarse.

Durante mis tres semanas de viaje, desde Santiago hasta Puerto Montt, observé la actividad forestal al pie de la cordillera de los Andes con la mirada de un potencial inversionista. En aquel momento, Chile estaba atravesando una severa crisis económica como consecuencia de la política de cambio fijo, persistentemente implementada y defendida por un grupo de economistas conocidos como los Chicago Boys. Las empresas estaban en quiebra o en venta, o ambas cosas. Quienes tenían algunas reservas en dólares habían llevado sus capitales fuera del país. Consideré que era el momento oportuno para hacer una inversión estratégica en una nueva área de negocios. Pero considerando la naturaleza de la industria forestal, sabía que se trataba de una inversión a largo plazo. El tiempo transcurrido entre el momento que se planta un árbol y luego se tala para que pueda ser aprovechado comercialmente es de aproximadamente 25 años.

En el viaje de regreso a Santiago, mi guía sugirió que tomáramos un descanso en un aserradero que era explotado por una familia. Allí nos recibió el director, quien nos llevó a recorrer el predio y el bosque cercano. Yo estaba impresionado; se podían percibir la solidez, la eficiencia y el espíritu emprendedor en todas y cada una de las áreas. Le comenté al guía que me interesaba invertir en la industria forestal. Sonriente, me contestó que los propietarios estaban muy orgullosos de su empresa familiar y que seguramente no estaba en venta. Le expliqué que no estaba interesado en comprar sino en invertir en ella como socio, para fortalecerla y desarrollarla en cooperación con la familia.

Recién entonces fui recibido personalmente por el dueño. Mi español era casi tan pobre como su inglés, pero eso no nos impidió acordar una visión compartida de un futuro próspero para la compañía.

Antes de la puesta del sol, en la cafetería de una estación de servicio cercana, habíamos redactado nuestro acuerdo en cinco puntos fundamentales. Cuando dos meses más tarde el dueño del aserradero me visitó en Suiza, acordamos ser socios por partes iguales tras solo una hora de negociaciones.

Esto ocurrió hace veinte años. Con el transcurso del tiempo, el área de bosque cultivado por la compañía creció de 4,000 a 300,000 hectáreas y la cifra de empleados pasó de 150 a 3,200. Ahora, la producción se destina a la fabricación de piezas de madera sólida como las placas, las molduras y los marcos para puertas y también para distintos tipos de aglomerados que se comercializan en los mercados internacionales. La compañía, denominada Terranova, ha invertido además en plantaciones de bosques y fábricas en Brasil y Venezuela. La mayoría de esas plantaciones se han hecho en tierras de baja calidad o degradadas por la actividad agrícola.

En abril de 2005 los accionistas de Terranova aprobaron la fusión con MASISA, que es una empresa que produce y comercializa, internacionalmente, productos de madera y que opera dentro de un marco de ética y de responsabilidad social y ambiental, diferenciándose por su forma de relacionarse con la clientela y demás públicos de interés. Actualmente, es una de las mayores productoras de tableros de madera a nivel mundial y la primera en América Latina, con una capacidad instalada de 2,270,000 metros cúbicos, lo que la ubica entre las 100 empresas más competitivas de la región.



Fábrica de piezas de madera en Chile



Aserradero de Terranova en Brasil

MASISA se destaca también como uno de los principales actores en los campos forestal y maderero de la región; su patrimonio está distribuido entre Chile, Argentina, Brasil y Venezuela; son 370,000 hectáreas de tierras y 250,000 hectáreas de plantaciones. La fusión entre Terranova y MASISA buscó consolidar su cultura empresarial, respetando su historia.

Como propietario de un enorme y diversificado conglomerado que muy poco tenía que ver con la empresa que había heredado, continué desarrollando mis negocios.

Como socio mayoritario de varias e importantes compañías suizas, trabajé activamente con ellas, definiendo nuevas estrategias y modernizando sus estructuras. Aunque jamás interfería directamente en su gerencia, procuraba ser algo más que solo un accionista. En aquella época, en Europa había pocos inversionistas comprometidos que pensarán a largo plazo; por eso me resultaba difícil explicar mi visión como nuevo accionista. Comparaba mi trabajo de entonces con el de un arquitecto que, siendo responsable del diseño de un edificio, intenta integrarlo del mejor modo posible con

el entorno circundante, pero deja en manos del constructor la tarea de llevar adelante la obra.

Seguía activamente cada una de mis diferentes inversiones y observaba de cerca la capacidad de generar valor para mis empresas, como parte de la evaluación general de su desempeño. Y vendía una empresa cuando llegaba a la conclusión de que había alcanzado su máximo potencial, lo que implicaba que mi trabajo como arquitecto había finalizado.

En términos generales, eso era lo que sucedía con las empresas que habían sido administradas por mi grupo durante un período de cinco a ocho años y que se volvían exitosas. Ese era el lapso que aproximadamente nos insumía lograr la reestructuración necesaria para volver las compañías más innovadoras y más competitivas. Sin embargo, cuando notábamos que el índice de crecimiento tenía posibilidades de descender o que ya no podríamos superar los grandes éxitos que habíamos logrado anteriormente, nunca apresuré las cosas. Más bien intenté encontrar un comprador que considerara la adquisición como una oportunidad y se mostrara dispuesto a superar nuestros resultados.

A través de los negocios de compra y venta de compañías aprendí la importancia del buen *timing* y de cómo ese *timing* puede convertirse en beneficios. Debido a ello, tuve que financiar mis empresas invirtiendo mi propio capital cuando todos los demás estaban vendiendo. Y preferí vender cuando los mercados crecían nuevamente y la euforia por comprar había aumentado. La estrategia *Comprar barato, vender caro* suele parecer tan simple de comprender como imposible de aplicar. Por lo tanto, pocos intentan implementarla seriamente. El instinto de seguir al rebaño suele ser más poderoso que el sentido

común: la mayoría de los inversionistas compran caro cuando los mercados explotan, mientras que durante una crisis entran en pánico y venden barato.

Muchos colegas me consideran un visionario por haber invertido en la industria forestal chilena en 1982, por haber comprado Swatch en 1985, por haber reducido masivamente mis inversiones inmobiliarias en Suiza en 1989 y por haber vendido una compañía de comercio asiática poco antes de que en Asia se desatara la crisis de 1996. No podría decir que soy un visionario, si no admitiera que había visión en mi trabajo. Siempre observé y analicé los movimientos de la sociedad, buscando detectar las primeras señales de cambio en aquello que parecía un contexto estático. Esta es una de las razones por las cuales recomiendo a mis colegas líderes empresariales que se interesen por la sociedad que los rodea, ya que este interés constituye el mejor y más rápido sistema de alerta, tanto para detectar riesgos como oportunidades. Otro de los motivos de mi éxito es que nunca me permití ser excesivamente codicioso. Este es otro de los principios que intento explicar a mis colegas emprendedores y especialmente a las generaciones más jóvenes.

...recomiendo a mis colegas líderes empresariales que se interesen por la sociedad que los rodea, ya que este interés constituye el mejor y más rápido sistema de alerta, tanto para detectar riesgos como oportunidades.

El rendimiento de la mayoría de mis inversiones superó ampliamente mis expectativas; en promedio, he vendido mis compañías por un valor de cinco a siete veces superior al que había pagado por ellas y tuve un fracaso por cada siete éxitos. A mediados de la década del 70, tras los problemas generados por el asbesto, mi herencia parecía derretirse como la nieve bajo el sol. Sin embargo, la diversificación y la gerencia cautelosa durante los años 80, me permitieron incrementar varias veces ese patrimonio inicial.

Hacia fines de los 80, el éxito de los esfuerzos puestos en la diversificación de mi grupo empresarial empezó a adquirir notoriedad. Comencé entonces a ser reconocido como un emprendedor que había tomado una decisión empresarial difícil, pero correcta en términos sociales y ambientales y que además había conseguido ganar dinero en lugar de perderlo, lo que era considerado un resultado poco habitual cuando uno hace lo correcto. Rápidamente comencé a ser invitado a dar conferencias sobre mi experiencia en negocios.

En 1990 una universidad suiza me invitó a dar una charla sobre negocios y medio ambiente. En ese mismo año, fui invitado a dar una conferencia similar en un encuentro que se celebró en Bergen, Noruega, donde los gobiernos de Europa y de América del Norte estaban reunidos para definir sus posiciones con miras a la Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo (UNCED) de 1992, mejor conocida como la Cumbre de la Tierra de Rio de Janeiro. En el barco donde hice mi exposición, fui presentado al Secretario General de la UNCED. Muy rápidamente nos embarcamos en una animada discusión. Él estaba convencido de que era necesario persuadir a la mayor cantidad posible de líderes empresariales de que una conducta social y ambientalmente responsable no debe ser sinónimo de altos costos y pérdidas

financieras. Tal vez porque yo ya había demostrado que no tenía por qué ser así, me pidió que me convirtiera en su Consejero Principal para el Comercio y la Industria.

El *timing* fue perfecto. En aquel momento me había propuesto tomarme un año sabático, dado que mi grupo navegaba suavemente por sí mismo y funcionaba satisfactoriamente. Quería tener tiempo para reflexionar acerca de la relación entre las empresas y la sociedad. Sentí que la propuesta había llegado en el momento justo y que la tarea encomendada me daría el marco correcto para tales consideraciones. Acepté el cargo.

Deseaba que este trabajo fuese para mí una oportunidad de aprendizaje y quería también conformar un amplio equipo de asesores. Decidí por lo tanto organizar un grupo de emprendedores líderes provenientes de distintas industrias y regiones. Durante 1990 y 1991 viajé por el mundo durante varios meses para convencer a las cabezas de importantes compañías que se unieran al Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (Business Council for Sustainable Development, BCSD). Como mi intención era incorporar a líderes individuales y no a entidades corporativas y como había muy poco tiempo para negociar el pago de los gastos, me comprometí a hacerme cargo de ellos. Consciente también de que para los altos ejecutivos el tiempo es el recurso más escaso, prometí disolver el consejo al finalizar la Cumbre.



CUMBRE
DE LA
TIERRA

Logo de la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro, 1992

Aunque solo eran aceptados como miembros los CEOs, presidentes o gerentes de nivel similar, para mi sorpresa —y en un lapso relativamente breve— logré reunir a las personas correctas, entre ellos a los líderes de empresas mundialmente reconocidas como ABB, ALCOA, Chevron, Ciba Geigy, Dow, DuPont, Mitsubishi, Nippon Steel, Nissan, Shell y Volkswagen. Al finalizar esta etapa, el BCSD contaba con unos cincuenta miembros.

Antes de contactar a un potencial miembro, no analizaba el comportamiento social ni medioambiental de su compañía; más bien intentaba asegurarme de su compromiso personal con estos temas y de que estuviese dispuesto a darles prioridad en su agenda de trabajo. La misión del BCSD en la Cumbre de la Tierra no consistía en explicar lo bien que nuestras compañías se comportaban a nivel social y medioambiental, sino en mostrar cómo los líderes empresariales podían cambiar positivamente su conducta corporativa.

La primera reunión del BCSD tuvo lugar en La Haya, Holanda, en la primavera de 1991. Allí el consejo casi se disuelve antes de comenzar a funcionar. Imaginen a cuarenta líderes empresariales reunidos en una sala: uno de ellos se puso de pie y sugirió que, debido a la incertidumbre política, económica y científica, lo mejor que el BCSD podía hacer era publicar un pequeño folleto para explicar cómo las empresas eran positivas para el medio ambiente y el desarrollo y abogar por la necesidad de más investigación.

El presidente de una compañía de electricidad generada con carbón y ubicada en Alberta, Canadá, reaccionó con vehemencia ante la propuesta. Nos recordó que todos nosotros, de una manera u otra, habíamos ob-

tenido beneficios del mercado, que el sistema de libre mercado funcionaba bien, pero que no era perfecto; y que reflejaba las realidades económicas mucho mejor que las ambientales dado que los precios de los bienes y servicios comercializados rara vez incluían los costos del daño ambiental que generaban. Exhortó además a los miembros del BCSD a poner el foco en los costos reales, por ejemplo, aquellos que toman en cuenta los costos ambientales, si es que realmente querían actuar de forma responsable como líderes empresariales.

Esa exhortación rompió el hielo e inició un vivo debate: ¿Era realista hablar de incluir los costos ambientales? ¿Cómo calcularíamos, por ejemplo, el costo del daño a la capa de ozono? Los miembros del BCSD se tornaron menos escépticos y más comprometidos. Se dividieron en pequeños grupos de trabajo para discutir asuntos tales como qué debería hacerse con la energía y los mercados financieros y el verdadero significado de la expresión “responsabilidad social corporativa”.

Nuestro creciente entusiasmo nos motivó a escribir un libro en lugar de un folleto, para publicarlo comercialmente antes de la Cumbre de Rio. Estimo que la emergencia que impuso la producción del libro *Cambiando el Rumbo: Una Perspectiva Global del Empresariado para el Desarrollo y el Medio Ambiente*, llevó a la participación de cerca de 1,000 personas, si se toman en cuenta la enorme cantidad de expertos y organizaciones no gubernamentales (ONG) consultados. En menos de un año, el BCSD organizó cincuenta reuniones en veinte países para difundir el mensaje del desarrollo sostenible. El libro, publicado por el MIT Press (Massachusetts Institute of Technology), se convirtió en best-seller y fue traducido a quince idiomas.



Portada del libro *Cambiando el Rumbo*

En él se describen los pasos que deben seguir el sector empresarial, los gobiernos y los líderes de la sociedad

sean satisfechas sin poner en riesgo la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer también sus propias necesidades. Era la primera vez que un grupo de líderes de las más importantes empresas analizaba las problemáticas del medio ambiente y el desarrollo, desde una perspectiva global, y alcanzaba acuerdos relevantes. Ofrecíamos ejemplos del mundo real para subrayar la importancia práctica de nuestras afirmaciones, habiendo compilado estudios de casos a fin de demostrar que nuestras propuestas no eran solo teóricas sino que habían sido

implementadas exitosamente por numerosas compañías. El libro también describe cómo la búsqueda de la sostenibilidad puede hacer más competitivas a las compañías.

El título *Cambiando el Rumbo* fue elegido con sumo cuidado. Si bien nuestro objetivo básico era promover una visión de largo plazo, apuntábamos también a la acción inmediata para lograr cambios profundos. Como autor principal, pude escribir sobre creencias que surgieron durante mi lucha por sacar al grupo del asbesto: las empresas están para servir a la sociedad, no a la inversa; y las empresas que no lo hacen o que no son vistas haciéndolo, fallarán.

Mientras escribíamos el libro, organizamos un concurso buscando la expresión más apropiada para definir la contribución potencial de una empresa al desarrollo sostenible. Recibimos centenares de propuestas, entre las cuales elegí el término “eco-eficiencia”. El prefijo “eco” combina elegantemente dos conceptos fundamentales: economía y ecología. Expresado en forma simple, el término “eco-eficiencia” significa agregar más valor a bienes y servicios empleando menos recursos y produciendo menos desechos y contaminación. En la actualidad, esta palabra es aceptada en todo el mundo y se utiliza en las escuelas de administración de empresas y en los manuales corporativos.

...las empresas están para servir a la sociedad, no a la inversa; y las empresas que no lo hacen o que no son vistas haciéndolo, fallarán.

En un prefacio de dos páginas escribimos la *Declaración del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible*, que fue suscrita por todos los miembros. Sus tres primeros párrafos reflejan claramente nuestra visión:

El sector empresarial desempeñará un papel de vital importancia en el futuro bienestar del planeta. En nuestra calidad de líderes empresariales tenemos un compromiso con el desarrollo sostenible: satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la supervivencia de las generaciones futuras.

Este concepto reconoce que el desarrollo económico y la protección del medio ambiente están inextricablemente unidos y que la calidad de vida presente y futura radica en la capacidad de satisfacer las necesidades humanas básicas, sin destruir el medio ambiente del que depende toda forma de vida.

Para hacer realidad este objetivo se requieren nuevas formas de cooperación entre los gobiernos, el sector empresarial y la sociedad.

La última frase demuestra que estábamos buscando nuevas formas de unir a todos los sectores de la sociedad para apoyar al desarrollo sostenible. El BCSD logró reunir a las empresas y los gobiernos. En términos de esta nueva forma de cooperación, las compañías debían ir más allá de sus tradicionales actividades de *lobby* y los gobiernos debían pensar más allá de las usuales medidas legislativas de regulación y control.

Tal como lo había prometido, intenté disolver el BCSD finalizada la Cumbre de Rio, pero los miembros me lo impidieron argumentando que las empresas ahora tenían el deber de trabajar junto con los gobiernos y las ONG para el desarrollo sostenible, con el propósito de establecer relaciones completamente nuevas con los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil. Creían que el BCSD era la plataforma de lanzamiento ideal para esta nueva forma de trabajo. Yo estuve de acuerdo con la propuesta, pero solicité que designáramos un nuevo presidente para que el consejo no dependiera tanto de mí.

En 1995 el BCSD se asoció con la Cámara de Comercio Internacional (ICC) y conformó el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).



Stephan Schmidheiny y Björn Stigson,
segundo presidente de WBCSD

En los años siguientes, diversos grupos de trabajo del WBCSD se ocuparon de problemas tales como la medición y la rentabilidad de la eco-eficiencia, el clima y la energía, negocios de forestación sustentable, responsabilidad social corporativa, administración y transporte de agua, y movilidad, entre otros. El WBCSD cooperó con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD, en el área de la eco-eficiencia y jugó un rol activo en las conferencias de la ONU donde se trató el tema del clima.

De esta manera, mi asignación como «simple» consejero para la Cumbre de la Tierra resultó mucho más abarcadora y de largo plazo que lo que había imaginado al aceptarla. Para poder cumplir con la misión encomendada por el Secretario General, empleé mucho de mi tiempo y varios millones de mi patrimonio. Sin embargo, fui ampliamente recompensado: disfruté mi trabajo e incorporé una amplia gama de nuevos puntos de vista. Me ví obligado a reflexionar acerca de los desafíos globales que caracterizan a nuestro tiempo y, más tarde, eso me ayudó a tomar decisiones estratégicamente correctas para mis compañías. Encontré y pude conocer personas fascinantes de todas las regiones del planeta y adquirí experiencia en la interacción con los medios de comunicación.

Tras haber dedicado dos años de mi vida a un «seminario intensivo» durante el cual aprendí mucho sobre desarrollo social y medio ambiente, tenía una nueva visión de la vida. Y llevé conmigo esa nueva perspectiva cuando regresé a mis actividades empresariales.

Mientras trabajaba para la Cumbre de la Tierra sufrí dos pérdidas personales irreparables: mi padre y mi hermano Alexander habían fallecido en el lapso de unos meses. Alexander me legó su colección de arte. Intentar

seguir sus pasos y continuar coleccionando pinturas y esculturas de reconocidos artistas como Giacometti, Johns, Mondrian, Pollock, Rothko, Twombly y Warhol significó para mí un gran placer y al mismo tiempo un enorme desafío.

Poco a poco fui llegando a la conclusión de que la colección necesitaba una gerencia profesional y el desarrollo de conceptos que me permitieran fijar una estrategia apropiada para la adquisición de nuevas obras, por supuesto siempre dentro de los estándares de calidad que Alexander y su socio habían establecido. Entonces fue cuando en 1995 fundamos en Zurich una empresa especializada en arte y la denominamos Daros.

En la actualidad, una parte de la Colección Daros se exhibe al público en diversas exposiciones que se realizan en el complejo Löwenbräu de Zurich, un edificio reciclado que perteneció a una antigua fábrica de cerveza. Debido a mi estrecha vinculación con América Latina, junto con mi esposa creamos la colección Daros Latinoamérica, que apoya a los artistas de la región y les brinda la oportunidad de obtener reconocimiento en los mercados internacionales, tanto para sí mismos como para el arte de sus países. Nuestra tercera colección, Daros Contemporáneo, está orientada a compilar y promover el arte joven europeo. A nuestras colecciones se suma el programa Daros ArtEducation, dirigido específicamente al público joven, que explora nuevas maneras de acercar el arte a la gente.

Finalizada la Cumbre de Rio, mi visión empresarial estaba influenciada no solo por una nueva perspectiva del desarrollo sostenible, sino también por el resurgimiento de América Latina tras la década perdida que significaron para la región los años 80. Era tiempo de una nueva esperanza para ese vasto territorio, tan rico

en recursos humanos y naturales. Para algunos países, la globalización significó la gran oportunidad de ampliar sus mercados y conseguir éxito económico. Para otros, solo implicó inicialmente una competencia más dura y una explotación aún más intensiva de las materias primas. En cualquier caso, el paso hacia la globalización había sido dado y el mundo había comenzado a volverse pequeño.

En muchos países latinoamericanos la inflación estaba siendo controlada, la balanza de pagos de los gobiernos estaba más equilibrada y las compañías estaban creciendo en forma más eficiente. Sin embargo, la ineficiencia que había reinado durante mucho tiempo en las administraciones públicas, amparada por las clases políticas que defendían intereses partidarios, estaba siendo desenmascarada, pero no erradicada, y el desempleo seguía aumentando en muchos sectores. Ambos problemas continuaron también durante la década de los años 90, perjudicando como siempre a los más pobres.

Cuando terminó la Cumbre yo tenía 45 años. Poseía tres corporaciones internacionales: una con inversiones en compañías de alta tecnología en Europa; un grupo dedicado al comercio entre Europa y Asia; y GrupoNueva, dedicado a la fabricación de sistemas de tuberías y a la industria forestal en América Latina. En el transcurso de mi carrera empresarial había experimentado ya todo lo imaginable: había llegado a la cima, había estado a punto de quebrar y había trabajado duro para regresar a la cima nuevamente. Había ganado, perdido, innovado, reestructurado, vendido y diversificado. Había experimentado grandes éxitos y rotundos fracasos.

Pensaba en mi futuro y sabía que más de lo mismo no sería suficiente desafío para mí. Me sentía demasiado

joven para pasarme los siguientes veinte años asumiendo que me retiraría a los 65 comprando, vendiendo y diversificando compañías. Entonces decidí vender mis empresas con base en Suiza. Me agradó comprobar que mi intuición para los negocios aún funcionaba bien: mis compañías habían alcanzado el máximo de su potencial y en ese momento estaban listas para pasar a manos de los compradores adecuados. Mediante la venta de esas compañías obtuve los fondos para financiar mis nuevos proyectos.

A medida que incrementaba significativamente mis inversiones en América Latina, tenía cada vez menos sentido mantener mi base de operaciones en Suiza. La trasladé entonces a Costa Rica, un país llamado “La Suiza de América Central”, al que conocía muy bien pues lo había visitado regularmente durante los últimos veinticinco años y donde había hecho algunos de mis mejores amigos. Su ubicación geográfica también me permitía estar más cerca de mis clientes y socios en mis negocios y actividades filantrópicas y compartir mis impresiones sobre la región, en su propio idioma.

GrupoNueva es un grupo industrial que genera valor a sus accionistas y a la sociedad, con posición de liderazgo en las Américas en áreas de la industria forestal y la construcción de materiales. Sus divisiones de negocios son: Amanco, líder en América Latina en la producción y mercadeo de productos para el transporte de fluidos (sistemas de tuberías) y sistemas de construcción livianos (Plycem Construsistemas); y MASISA, una empresa que produce y comercializa productos de madera internacionalmente. En 2004, las ventas de GrupoNueva alcanzaron US\$1,241 millones y generaron empleo para 16,000 personas. Su casa matriz está en Santiago, Chile.

GRUPO
NUEVA

MASISA

El común denominador de todas las empresas de GrupoNueva es su filosofía corporativa, basada en tres áreas de responsabilidad complementarias: rentabilidad, responsabilidad social y gerencia ambiental.

El objetivo de GrupoNueva es ser líder tanto en los mercados donde opera como en la satisfacción del cliente, apuntando al crecimiento del capital invertido a largo plazo para obtener rentabilidad. La responsabilidad social corporativa es uno de los elementos claves del concepto de desarrollo sostenible. La visión, tal como aparece definida en los informes de sostenibilidad, afirma: *Queremos ser reconocidos como un grupo industrial líder en Latinoamérica, conformado por empresas que generan valor económico mientras operan en un marco de ética, de eco-eficiencia y de responsabilidad social, de manera que podamos contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros vecinos y de la región.*

GrupoNueva ha conseguido mejorar su rentabilidad y su competitividad durante los últimos años, mientras

muchas otras empresas latinoamericanas dedicadas a negocios similares se desmoronaban. Atribuyo este logro a un fuerte liderazgo, a un espíritu de equipo regido por un conjunto de valores y al duro trabajo efectuado para cuantificar y difundir lo que esos valores significan en términos de impacto social, impacto ambiental y rentabilidad. En 2002, GrupoNueva publicó su primer reporte de sostenibilidad, revisado por auditores independientes.

Gracias a mi libertad para administrar y disponer de mi patrimonio, puedo invertir en negocios con un gran potencial de crecimiento a largo plazo. Me complace saber que una parte de esas inversiones se haya destinado a plantar árboles que previenen la erosión y eliminan el dióxido de carbono de la atmósfera; también me agrada ver cómo estas inversiones contribuyen además a crear puestos de trabajo en áreas rurales y a ofrecer servicios de salud, programas de entrenamiento y salarios dignos a los empleados.

En un sentido, la misión de mi grupo de empresas comerciales estaba ética y socialmente orientada. Además, FUNDES la fundación que había creado a mediados de los 80, era administrada como una empresa enfocada en el espíritu emprendedor y la eficiencia. La Cumbre de la Tierra y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible me habían enseñado mucho acerca del desarrollo sostenible. Mis exitosas inversiones empresariales me habían proporcionado un capital que ya no estaba atado a dichas inversiones. Todos estos hechos y experiencias me hicieron pensar en dar un paso más grande hacia el mundo de la filantropía, combinando lo mejor del mundo de las empresas y de las fundaciones.

A mi juicio, había una gran necesidad de filantropía en América Latina. La mayoría de sus países estaba atrave-

sando procesos económicos de liberalización y privatización que, de acuerdo con las estadísticas oficiales, producían un crecimiento de la renta *per cápita*. Sin embargo, en mis viajes por la región observaba que en los suburbios y los barrios marginales las reformas macroeconómicas por sí solas estaban lejos de resultar suficientes.

Mi primera idea fue simplemente dar dinero para ayudar a los pobres de América Latina: chicos de la calle, huérfanos, madres solteras, gente que llegaba desde el campo a la ciudad en busca de oportunidades. Envié entonces a una colega a México D.F. y a Rio de Janeiro para efectuar un estudio. A su regreso, sus conclusiones fueron contundentes: *...los problemas de esa magnitud nunca podrán ser resueltos con dinero... ni siquiera con todo su dinero. Usted podría ayudar a algunas personas a tener una vida más fácil y digna, pero la mayoría de esas personas seguirá siendo pobre. Y el número de pobres continuará aumentando.*

Resultaba obvio que la filantropía tradicional no era la opción que estaba buscando. Necesitaba encontrar un catalizador para desencadenar el tipo de progreso humano sostenible acerca del cual todos los gobiernos del mundo habían llegado a un acuerdo en la Cumbre de la Tierra.

Mi siguiente idea fue una solución emprendedora. Para mí, un buen emprendedor es alguien que desarrolla su negocio con solidez, con una visión y una misión claramente definidas, con una gran capacidad de trabajo y con habilidades especiales para administrar con eficiencia el capital, los recursos y las tecnologías disponibles. Un emprendedor es alguien capaz de convencer a otros para que adopten su propia visión y con capacidad para motivarlos a trabajar para alcanzar esas metas. Sin

embargo, el emprendedor que en este caso imaginaba no tendría que construir grandes empresas, sino producir un cambio social positivo que ofreciera a la mayor cantidad de gente posible la oportunidad de llevar vidas dignas y productivas y de cambiar la situación de las economías regionales.

Durante un vuelo a través del Atlántico leí en una revista un artículo sobre una organización llamada Ashoka. Esta organización recolectaba fondos y financiaba a emprendedores sociales, de modo que yo no había inventado nada nuevo: mi idea ya existía. A través de sus buscadores de talentos y entrevistas, Ashoka detecta personas con espíritu emprendedor e ideas innovadoras para mejorar la sociedad. Los seleccionados reciben ayuda financiera durante un período de aproximadamente tres años, para crear sus propias organizaciones y para tener la libertad de implementar y difundir su visión.

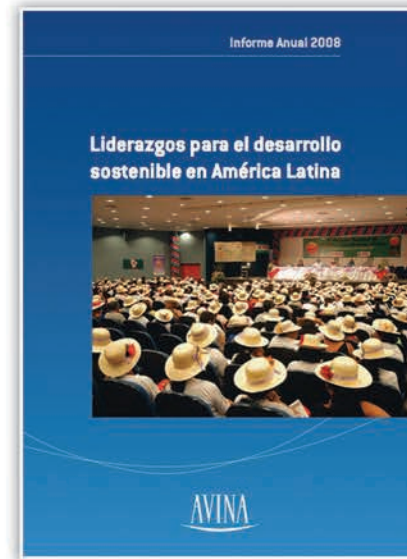
Ashoka cree que tanto el emprendedor empresarial como el emprendedor social están fabricados con el mismo molde, ya que comparten las mismas habilidades y trabajan de manera similar. Solo que sus metas son diferentes. Me gustó este concepto porque estaba basado en el espíritu emprendedor, en el cual yo también creo. Iniciamos entonces un *joint venture* o emprendimiento conjunto de largo plazo. Para mí esto significó convertirme en socio de Ashoka, dándole soporte a la organización con mi capital y mis contactos para su expansión en América Latina, dado que hasta entonces solo había operado en México y Brasil. Si bien Ashoka ya funcionaba bien en esa época, a partir de ese momento continuó desarrollándose y ha ayudado a centenares de emprendedores sociales a implementar sus proyectos.

El éxito de los emprendedores sociales de Ashoka me demostró que los jefes de gobierno y los capitanes de la industria —quienes realmente deberían ser los primeros responsables de mejorar las sociedades— rara vez generan cambios significativos.

El éxito de los emprendedores sociales de Ashoka me demostró que los jefes de gobierno y los capitanes de la industria —quienes realmente deberían ser los primeros responsables de mejorar las sociedades— rara vez generan cambios significativos. El secreto residía en buscar personas con capacidad de liderazgo, no solo en las llamadas élites sino en todos los sectores sociales, para poder desarrollar conjuntamente una red.

Tenía la certeza de que sin líderes nunca habría cambios decisivos. Los líderes tienen una visión de largo plazo e ideas concretas para su implementación, sustentadas en firmes valores morales. También tienen un plan de acción y las habilidades para volver exitosos sus proyectos. Son capaces de motivar a otras personas para que se les unan en nuevas asociaciones, creando de este modo la masa crítica necesaria para implementar el proceso de cambio.

Con estas ideas en mente, comencé a reflexionar seriamente acerca de cómo generar una nueva iniciativa



Informe anual de AVINA en 2008, centrado en el apoyo a “Liderazgos para el Desarrollo Sostenible en América Latina”

aportando una parte significativa de mi patrimonio y mi compromiso personal. Deseaba apoyar a los líderes latinoamericanos que se esforzaban por implementar proyectos orientados hacia el desarrollo sostenible.

Para ello pensé en crear una organización: AVINA. Su objetivo sería establecer asociaciones en Latinoamérica, con personas de la sociedad y de la comunidad empresarial que tuviesen espíritu pionero, para apoyarlas en sus

iniciativas en pos del desarrollo sostenible. Yo apuntaba especialmente a aquellas iniciativas comprometidas con la igualdad de oportunidades, los procesos democráticos, la educación, los programas de entrenamiento, la preservación de los recursos naturales y la eco-eficiencia.

Decidí centralizar el compromiso de AVINA en América Latina por razones de diversa índole: mi grupo de empresas operaba en la región desde hacía varias décadas, sentía que América Latina tenía un enorme potencial y tengo un vínculo personal con los países que integran la región. Existe además una relación histórica entre América Latina y Europa, que actualmente se refleja en las tradiciones culturales y en muchas facetas de la vida cotidiana de sus habitantes. Sin embargo, la razón más simple es que me gusta mucho esa región y me siento realmente bien con su gente.

América Latina es un extenso continente, hogar de aproximadamente 572 millones de personas. Muchos de los países que la integran han sido gobernados hasta hace poco tiempo por dictadores o regímenes inestables, que por lo general produjeron un caos tanto a nivel económico como social. En la actualidad, la democracia poco a poco se va abriendo camino y la gente ha comenzado a organizarse y a incursionar en aquellas áreas donde los gobiernos fracasaron. Esto significa una enorme oportunidad.

Intenté entonces trabajar simultáneamente en dos actividades que, por lo general, son desempeñadas por diferentes tipos de personas: por una parte, deseaba seguir actuando en el ámbito empresarial e incrementar el rendimiento de mis compañías y, al mismo tiempo, deseaba apoyar el cambio social. Ambas actividades tenían que basarse en la misma visión y en los mismos valores. También quería aplicar los mismos instrumentos y estándares profesionales para optimizar la creatividad, la eficacia y la eficiencia.



En 1994 ya estábamos preparados para hacer de AVINA una realidad. En ese momento, América Latina estaba experimentando un verdadero éxito de desarrollo. Me pregunté entonces si mi contribución a la promoción del desarrollo tendría sentido en ese contexto y llegué a la conclusión de que tendría más sentido que nunca. Como inversionista, como ciudadano y como ser humano, había sido testigo de los errores que se habían cometido una y otra vez, como consecuencia de los cuales no solo no habíamos sido capaces de aprovechar gran parte de ese desarrollo, sino que ese desarrollo no había resultado sostenible.

Los dos errores más frecuentes eran que solo un pequeño sector de la población era capaz de beneficiarse con el progreso y que un porcentaje sustancial del crecimiento económico había sido conseguido vendiendo o destruyendo los recursos naturales. En vista de la situación en la que se encontraba la mayoría de los países de América Latina, mi contribución al desarrollo consistiría en fomentar cambios que solo la propia sociedad podría generar. Esto implicaba a su vez la necesidad de encontrar a los líderes adecuados, cuya cantidad y capacidad crecían constantemente, en especial en tiempos de crisis. Lo que ellos hacen es impresionante: con muy poca ayuda externa, a menudo deben enfrentar sólidas estructuras que defienden sus privilegios y que son reacias al cambio.

Mi desafío consistió entonces en encontrar a esos líderes a través de AVINA y en convertirme para ellos en un socio confiable, capaz de ayudarlos a ser más eficaces y eficientes. Encontrar a otros empresarios, patrocinadores generosos y latinoamericanos ricos para que cooperen con nosotros fue, y continúa siendo, el próximo desafío.

Mi idea central es que las fundaciones modernas deben estar inspiradas por el espíritu emprendedor. Deben aprender a utilizar las herramientas que demostraron ser exitosas para las empresas, a fin de ser lo más eficientes que les sea posible y optimizar sus inversiones.

Mi idea central es que las fundaciones modernas deben estar inspiradas por el espíritu emprendedor. Deben aprender a utilizar las herramientas que demostraron ser exitosas para las empresas, a fin de ser lo más eficientes que les sea posible y optimizar sus inversiones.

AVINA invierte en líderes. La palabra invertir probablemente sea la que mejor refleja nuestro cambio de paradigma. Las fundaciones tradicionales hacen donaciones: otorgan dinero para financiar un determinado proyecto y esperan recibir información acerca de cómo se ha gastado ese dinero. Generalmente, poco se hace para evaluar los resultados conseguidos. ¿Algo ha cambiado? ¿Algo ha mejorado? Si así fue, ¿qué cambió y cómo? Invertir implica que nosotros esperamos algún tipo de retorno... fundamentalmente importantes dividendos para la sociedad y el medio ambiente y también esperamos ser capaces de determinar específicamente esos retornos.

Nuestros socios actúan en áreas muy diversas: promueven los procesos democráticos, la utilización racional de los recursos naturales, los programas de capacitación y educación, el acceso al mercado laboral, la eco-eficiencia, la responsabilidad social corporativa, la promoción de la pequeña y mediana empresa y la consolidación de las organizaciones de la sociedad civil. Por tratarse de un emprendimiento conjunto, compartimos con nuestros socios nuestra experiencia en establecer objetivos alcanzables y en definir claramente los proyectos. Les ofrecemos nuestro conocimiento empresarial respecto de la gerencia y la eficiencia de las organizaciones y los ponemos en contacto con personas y organizaciones que trabajan en proyectos similares en todo el mundo.

Antes de la era de Internet, tenía sentido que las fundaciones tuvieran una administración central que transmitiera al personal los objetivos y la misión de la institución. Hoy, en cambio, Internet nos permite una completa descentralización y tener un cuartel general no es en modo alguno necesario. La mayoría de nuestros empleados trabaja hoy cerca de donde se ejecutan los proyectos y tiene una participación mucho mayor en las actividades de campo que la que tendrían si estuviesen sentados en oficinas distantes. Los especialistas en estructuras corporativas denominan a este sistema organizacional: “organización dinámica en red”.

Los representantes de AVINA están radicados en diversas ciudades de América Latina. Se trata de personas oriundas del lugar, que viven allí y dirigen sus propias organizaciones locales. Su tarea principal consiste en identificar y apoyar a los líderes más adecuados para que se conviertan en nuestros socios.

Cuando nuestros representantes identifican potenciales líderes, procuran asegurarse de que comparten nuestros

mismos valores y nuestra visión de largo plazo. En el transcurso de ese proceso, el líder evalúa si los servicios y los recursos que podría proporcionarle AVINA le resultarían útiles. Nosotros, por nuestra parte, analizamos si las actividades de ese líder pueden integrar nuestro portafolio. Si éste es el caso, le pedimos que nos presente formalmente su iniciativa y que defina cuál es el apoyo que espera de nosotros. Habitualmente, la propuesta es elaborada en forma conjunta con nuestro equipo a través de un intenso diálogo. La iniciativa presentada debe incluir un plan de negocios y objetivos y criterios muy concretos que nos permitan evaluar su viabilidad y sus probabilidades de éxito.

En el transcurso del proyecto, AVINA trabaja y apoya a nuestros socios en temas administrativos y organizacionales, respalda sus esfuerzos para recaudar fondos de financiamiento adicionales y para desarrollar diversas maneras de volver más sostenibles sus operaciones; también los ayuda a contactarse entre sí para construir redes informales de cooperación. AVINA asegura que todos los líderes que trabajan en la misma región o en áreas temáticas similares tengan la oportunidad de conectarse, ya que estamos convencidos de que los procesos de intercambio y mutuo aprendizaje proporcionan importantes beneficios y sinergias a todos los involucrados.

Desde sus inicios, AVINA ha aprendido mucho y ha crecido constantemente, tanto en términos de calidad como de cantidad. Poco a poco fuimos ampliando nuestra red de representantes, al igual que la cifra y la magnitud de nuestras inversiones. Acompañamos también a un número creciente de líderes que no requieren nuestro apoyo financiero, pero que muestran interés en unirse a la red y en recibir soporte técnico.

El empresariado y la sociedad civil pueden aprender mucho unos de otros trabajando juntos en asuntos de interés común...

A menudo las instituciones y los gobiernos latinoamericanos son incapaces de satisfacer las necesidades de la sociedad, debido a la falta de fondos, a la presión por proteger poderosos intereses minoritarios y a la burocracia. Para poder contrarrestar esta tendencia, resulta imprescindible construir una relación más estrecha o, incluso, una nueva forma de asociación entre los líderes de la comunidad empresarial y la sociedad civil; a esto nos referimos cuando hablamos de construir puentes.

El empresariado y la sociedad civil pueden aprender mucho unos de otros trabajando juntos en asuntos de interés común, del mismo modo en que nosotros trabajamos con nuestros socios estableciendo contactos y promoviendo alianzas. Las empresas pueden aprender a responder de una forma más efectiva a las necesidades humanas, individuales y colectivas que no siempre se reflejan en las demandas del mercado, aprendiendo así a operar en un mundo multidimensional.

Las organizaciones de la sociedad civil pueden mejorar sus instrumentos para evaluar las necesidades y las exigencias de sus clientes, para implementar las acciones pertinentes y para buscar soluciones innovadoras cada



Stephan Schmidheiny dialoga con empresarios y académicos de América Latina

vez que cambian las condiciones del entorno. Esto les permitirá brindar una ayuda más profesional y efectiva.

Los resultados iniciales de nuestra tarea de construir puentes han sido alentadores. Demuestran claramente que gracias a sus orígenes empresariales, AVINA puede desempeñar un rol importante a la hora de reducir el nivel de desconfianza que tanto las empresas como las organizaciones de la sociedad civil manifiestan cuando comienzan a trabajar en forma conjunta. Estamos convencidos de que esta es una clave fundamental para lograr el cambio de rumbo que es tan necesario para nuestra sociedad.

Hasta la fecha, AVINA ha invertido más de 300 millones de dólares en líderes que trabajan para conducir sus sociedades hacia el desarrollo sostenible. Pero más importante que

el dinero, es la asociación que tenemos en marcha con cada líder y el hecho de que estemos convirtiéndonos en fuente, no solo de financiamiento, sino también de múltiples servicios que crean valor para esos líderes.

Como empresario socialmente comprometido, estoy acostumbrado a generar riqueza y valor tanto en el ámbito económico como en el social. Tradicionalmente, la riqueza y el valor se miden en términos económicos. Sin embargo, ese es un punto de vista limitado, ya que todos respetamos y promovemos también valores y riquezas que no son materiales: apreciamos la belleza de un paisaje montañoso, gozamos de la perfección de una fuga de Bach, experimentamos la satisfacción de haber finalizado una tarea o disfrutamos de estar saludables y en forma. Ninguno de estos valores pueden ser medidos en unidades monetarias.

El mundo de los negocios ha sido tradicionalmente reactivo a discutir o lidiar con valores no materiales. Sin embargo, esta tendencia está cambiando, al menos entre las compañías líderes y en las más de 150 empresas que integran el WBCSD, las cuales enfrentan actualmente cuestiones vinculadas con su responsabilidad social corporativa. Últimamente, esas compañías han comenzado a ser más activas en la búsqueda de nuevas maneras de ayudar a la gente en la creación de formas y medios de vida más sostenibles para ellos mismos.

En lo personal, hace mucho tiempo que me planteo la idea de reunir mis diversas facetas: soy ciudadano, padre, empresario, excursionista, coleccionista de arte y filántropo. Mientras tanto, me esfuerzo diariamente por comprobar que todos mis roles estén basados en la misma visión, en los mismos valores y en mis convicciones. Cuando incurso en el mundo de los negocios, aspiro a crear riqueza

económica no solo para mí, sino también para mis empleados y para la sociedad en general y al mismo tiempo procuro proteger y, si es posible, mejorar el medio ambiente.

Por supuesto, los conflictos de intereses abundan, como sucede también en las empresas cuando se trata de hacer compatibles los intereses a menudo contradictorios de sus clientes, empleados, proveedores, accionistas y otras partes interesadas. Mi objetivo es entonces lograr ese equilibrio.

A simple vista, podría parecer que hay grandes conflictos de intereses entre una empresa y una fundación. Mientras una intenta ganar dinero, la otra procura invertirlo sin buscar beneficio económico. Sin embargo, comencé a preguntarme si en verdad existe o debería existir un abismo tan profundo cuando es la visión de un mismo individuo la que les dio forma a ambas, cuando ambas buscan agregar valor a la sociedad, cuando ambas están basadas en la eficiencia y en el espíritu emprendedor, cuando ambas buscan establecer nuevas formas de asociación.



Stephan Schmidheiny conversa con un joven emprendedor; al fondo, su hijo Alex

Hasta ahora, no han existido lazos institucionales formales entre AVINA y GrupoNueva. Sí... aspiro a que en el futuro el vínculo entre ambas organizaciones sea cada vez más estrecho y a que encontremos formas para que trabajen en conjunto, motivándose y apoyándose una a la otra.

Esto para mí representa dar otro paso hacia la realización de mi visión. Por eso he creado un fideicomiso denominado VIVA TRUST, que significa Visión y Valores, al cual doné todas las acciones de GrupoNueva.

GrupoNueva y AVINA funcionan de acuerdo con dos lógicas distintas: la empresarial y la social, respectivamente. Sus características y proyección temporal también son diferentes. La lógica empresarial tiende a ser vertical y lineal y responde a una secuencia temporal rápida. La lógica social, en cambio, es más bien horizontal e interrelacionada y se define a partir de propuestas a largo plazo.

Mientras estas dos lógicas parecerían ser incompatibles, coinciden en muchos aspectos. La coincidencia más importante se da en el propósito común de ambas organizaciones de contribuir a forjar una sociedad más sostenible. VIVA TRUST fomentará la comprensión y el respeto mutuo entre estas dos lógicas, buscando sinergias y fortaleciendo los procesos de aprendizaje recíproco.

No habrá empresas exitosas en sociedades fracasadas.

No habrá empresas exitosas en sociedades fracasadas. Por eso corresponde a ambas organizaciones —cada una en su ámbito— contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Para GrupoNueva esto implica trabajar en forma rentable, incluso en un entorno económico difícil, y asumir a la vez plenamente su responsabilidad social y ambiental. AVINA, por su parte, tiene que contribuir en forma coherente y eficiente al desarrollo social.

VIVA TRUST inspira a las dos organizaciones en su orientación estratégica, supervisando al mismo tiempo su comportamiento y eficiencia y asumiendo la responsabilidad del dueño. Esto significa que el beneficiario de los dividendos de GrupoNueva ya no será yo sino VIVA TRUST. De este modo, los dividendos generados por GrupoNueva podrán ser transferidos a través de VIVA TRUST a AVINA y a otras organizaciones, con el objetivo de que sean invertidos en la construcción de una sociedad más sostenible.

Para los empleados de GrupoNueva esto significa que las ganancias producidas ya no premian a un accionista sino que se reinvertirán en su propio entorno social, lo que beneficia en forma directa a la sociedad y de forma indirecta a la empresa. Espero que esta sea una motivación adicional para todos los empleados. Para AVINA, esto significa que sus actividades se financiarán con fondos generados por las sociedades donde la fundación y sus socios trabajan, contribuyendo así al desarrollo sostenible. Mi objetivo es crear un círculo virtuoso en el cual todos ganen.

Recientemente comenzamos lo que puede llegar a ser una larga experiencia. Sin embargo, ya obtuvimos resultados concretos. Un ejecutivo de GrupoNueva de Ecuador se asoció con AVINA para crear una fundación

que ayuda a los trabajadores que han sido despedidos de diversas compañías a instalar sus propias empresas. Una granja de GrupoNueva en Costa Rica está trabajando con socios de AVINA, ayudándolos a recuperar la cuenca de un río. Existe también una experiencia de cooperación entre la empresa y la fundación en el trabajo con los indígenas mapuche de Chile y Argentina.

Voy a apoyar la idea VIVA con mi compromiso personal, porque estoy convencido de que nuestro mundo moderno necesita modelos innovadores de desarrollo social. Espero que estos esfuerzos sean coronados por el éxito y tengan un efecto multiplicador. De ese modo, VIVA podría motivar a otros líderes empresariales a cooperar con los líderes y las iniciativas que estamos apoyando, o a contribuir de alguna otra manera a forjar un vínculo entre las empresas y la sociedad civil con la esperanza de que ese vínculo ofrezca nuevas y prometedoras soluciones.

Las reflexiones acerca de las diversas organizaciones que en el transcurso de mi vida he ayudado a conformar, constituyen en sí mismas un gran motivo de realización personal. Sin embargo, no estoy completamente satisfecho. Siento que no tendremos un progreso humano sostenible hasta cuando muchos más individuos y organizaciones estén motivados por una visión de este tipo de progreso y valoren esa meta. Esta convicción continuará inspirándome y guiándome durante toda mi vida.



Stephan Schmidheiny

2

**STEPHAN SCHMIDHEINY:
LOGROS Y HECHOS
IMPORTANTES**

- 1947 Nació como hijo de Max Schmidheiny (1908-1991) y Adda Schmidheiny-Scherrer († 1997). Creció en Heerbrugg, Suiza, con su hermana Marietta y sus hermanos Thomas y Alexander.
- 1969 Eternit Brasil 1972: jefe de turno; aprendizaje y prácticas. Universidad de Zúrich, Suiza: doctorado en jurisprudencia.
- 1974 Eternit AG en Niederurnen, Suiza: incorporado a la empresa familiar como jefe de ventas.
- 1975 Consejo de Administración de Eternit AG, Niederurnen: nombrado Delegado.
- 1976 Director General del Grupo Eternit suizo (SEG): sucedió a su padre en el liderazgo. Puso en marcha el programa de innovación “Nueva Tecnología” para desarrollar productos libres de asbesto.
- 1978 Unión de Bancos Suizos SBG (más tarde UBS): miembro de la junta directiva. Renunció en 1996.
- 1979 Diversificación fuera del sector de la construcción, con la adquisición de grupo suizo Distral, de kioscos de periódicos.
- 1981 Consejo de Administración de la BBC (más tarde ABB): miembro de la Comisión del Consejo en 1995; renunció a la Junta en 1997.
- 1982 Industria forestal en Chile: inversionista.
- 1984 Distribución de bienes: Thomas Schmidheiny queda a cargo del grupo de cemento Holderbank (más tarde Holcim); Stephan Schmidheiny queda en el Grupo Eternit Suizo (SEG). Estableció la Fundación filantrópica FUNDES en Panamá para los empresarios de pequeñas y medianas empresas en América Latina.
- 1985 SMH (conocido más adelante como el Grupo Swatch): asumió el control para salvar a la industria relojera suiza, con una empresa conjunta con Nicolas Hayek; miembro del consejo desde 1986 hasta 1994.
- 1986 Consejo de Administración de Landis & Gyr: miembro. L&G Holding: accionista mayoritario; en 1995 vendió las acciones de L&G a Elektrowatt; en 1996 renunció a la Junta. Instituto de Gestión Internacional IMI, Ginebra: presidente, promotor de la fusión del IMI con el IMEDE para formar el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD) en Lausanne, Suiza, en el que luego estableció la Cátedra de Empresariado y Finanzas Stephan Schmidheiny; se retiró de la Junta Fundadora de IMD en 1992.
- 1987 BBC suiza y empresa sueca Asea: anuncio de la fusión y formación de la ABB. Stephan Schmidheiny es reconocido como una de las fuerzas impulsoras de la fusión innovadora.

- 1988 Consejo de Administración de Nestlé: miembro; se retiró del cargo en 2003. Inició la venta de todas las participaciones del Grupo Eternit Suizo, finalizada a finales de esa década. Las participaciones se vendieron a los sucesores legales, con todos los derechos y deberes.
- 1989 Wild-Leitz: adquisición; promotor de la fusión con Cambridge Instruments, resultando en la creación de Leica Microsystems.
- 1990 Secretaría General de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo, preparación de la Cumbre de Río de Janeiro: asesor principal para la Economía y la Industria.
- 1992 Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible: fundador. Conferencia de la ONU sobre Ambiente y el Desarrollo en Río de Janeiro (conocida como Cumbre de la Tierra de Río): copresidente. Publicación del libro *Cambiando el rumbo: una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente*; acuña el término eco-eficiencia.
- 1993 World Resources Institute (WRI), Washington: miembro del Consejo; renunció a la Junta en 2001. Doctor honoris causa de la Escuela de Negocios INCAE, Costa Rica. Fundación filantrópica Alexander-Schmidheiny-Stiftung; fundador y presidente de esta Fundación, creada en memoria de su hermano, fallecido en 1992. La fundación promueve actividades en los campos del arte, la cultura y asuntos sociales.
- 1994 AVINA Stiftung, Suiza: fundador y presidente. Impulso a la sostenibilidad social y ecológica, mediante la combinación de actividades filantrópicas con el espíritu empresarial.
- 1995 Colección de Arte Daros: ampliación. Heredada de su hermano difunto Alexander. Museo de Arte Moderno (MoMA), Nueva York: miembro del Consejo; renunció en 2002.
- 1996 Alianza para la Sostenibilidad Global AGS: fundación de esta asociación entre las cuatro principales universidades de ciencia; presidente de la junta asesora entre 1996 y 2001. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, CLACDS, de la Escuela de Negocios INCAE en Costa Rica: fundación. Doctor honoris causa de la Universidad de Yale, New Haven.
- 1997 Publicación de *La comunidad financiera y el desarrollo sostenible*. Grupo Asesor de Alto Nivel sobre el Medio Ambiente de la OCDE: presidente; publicó un informe; en 1998 concluyen los trabajos del grupo.
- 1998 GrupoNueva S.A., Costa Rica: establecimiento de esta compañía de administración.
- 1999 Junta Asesora Internacional de la Autoridad del Canal de Panamá: miembro de la Junta Asesora.

- 2000 Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD): presidente honorario.
- 2001 Daros Löwenbräu de Zúrich (hasta 2008): inauguración de las exhibiciones. Desde 2010, las obras de arte de la Colección Daros se exhiben en la colección permanente de la Fundación Beyeler en Riehen (Basilea), Suiza. Doctor honoris causa de la Universidad Rollins, Florida. Doctor honoris causa de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Estableció la Fundación sin fines de lucro AVINA, hermana de la “AVINA Stiftung” de Suiza, cuya meta es crear e implementar una nueva concepción de filantropía en América Latina, combinando los objetivos de actividades sin fines de lucro con métodos y herramientas tomados del mundo empresarial. Decisión de retirarse gradualmente de todas sus funciones y la vida pública.
- 2002 Publicación de *Predicando con el ejemplo: El caso de negocios para el desarrollo sostenible*. Fundación MarViva: constitución junto con Erica Knie de esta fundación sin ánimo de lucro, orientada a la conservación y el uso sostenible de los recursos marinos y costeros en el Pacífico Tropical Oriental.
- 2003 VIVA TRUST: donación irrevocable de alrededor de 1,000 millones de dólares, principalmente en acciones del Holding GrupoNueva. Las utilidades de VIVA TRUST, administradas por síndicos independientes, se usan para financiar la Fundación AVINA en América Latina. Paralelamente con su retiro de la vida de los negocios, Stephan Schmidheiny asignó a Becon AG el manejo del expediente sobre el asbesto del previamente denominado Grupo Eternit Suizo SEG.
- 2007 Becon AG lanzó una iniciativa humanitaria motivada por antiguos empleados de la Eternit SpA Italiana, en la que el Grupo Eternit Suizo tenía una participación. La Eternit SpA Italiana se declaró en bancarrota en 1986, por lo que no se ha llevado a cabo la sucesión legal.
- 2008 Fundación Latinoamérica Posible: co-fundación junto con Roberto Artavia Loría, con la misión de fortalecer el contrato social en las naciones de la región latinoamericana y hacer la gestión del conocimiento para las otras organizaciones del grupo en América Latina.
- 2009 Publicación de la biografía (en alemán). Inicio de un juicio en su contra, en Turín, Italia.
- 2012 Centro de Intercambio de Conocimientos, fundado desde VIVA TRUST con la misión de documentar el legado de Schmidheiny en América Latina y contribuir a fortalecer el emprendedurismo social en la región.
- 2014 Descalificación del juicio en su contra por parte de la Corte Suprema di Cassazione de Roma. Declaró que por irregularidades del proceso no procedía el juicio en su contra y lo liberó de las sentencias previas.

3

PUBLICACIONES

Los siguientes son los libros formales que Stephan Schmidheiny ha escrito solo o con co-autores, como escritor principal o como escritor y compilador, salvo el último que más bien es una biografía suya escrita por terceros.

En estos textos se ve con claridad su conocimiento, su pasión y su compromiso inquebrantable con la sostenibilidad.



Publicación: 1991

*Las Nuevas Reglas del Juego.
Hacia el desarrollo sostenible en
América Latina*

América Latina es un continente con inmensos recursos tanto económicos como humanos y con un enorme potencial para iniciativas empresariales que podrían crear empleos y permitir mayores ingresos para la población. Sin embargo, el desarrollo en la mayoría de los países latinoamericanos ha sido estático y muchas veces esporádico. En *Las nuevas reglas del juego*, los autores analizan las razones de este subdesarrollo económico y político y señalan posibles soluciones para un desarrollo económico y social sostenible.

Autores: Stephan Schmidheiny y Hernando de Soto. Editorial: Oveja Negra. Bogotá, Colombia. Idioma original: español.

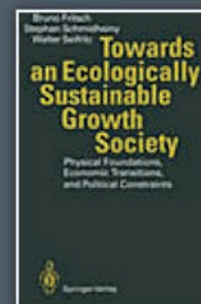


Publicación: 1992

*Una perspectiva global del
empresariado para el desarrollo y
el medio ambiente*

Ante los inaplazables desafíos ambientales que con urgencia se nos presentan, el valor editorial de esta publicación estriba en que trata el tema del medio ambiente desde la perspectiva de uno de los sectores directamente involucrados en la polémica ambiental: el empresariado.

Autores: Stephan Schmidheiny y el Consejo para el Desarrollo Sostenible, BCSD. Editorial: Fondo de Cultura Económica, USA. Idioma original: español. Ha sido traducido a 15 idiomas.



Publicación: 1994

*Hacia una sociedad de
crecimiento ecológicamente
sostenible. Fundamentos físicos,
transiciones económicas y
restricciones políticas*

En este libro, los autores combinan tres disciplinas: economía, física y política internacional empresarial. El objetivo fue encontrar una respuesta a la pregunta sobre si el desarrollo sostenible es posible y cómo se puede lograr. El concepto de sostenibilidad está sujeto a las leyes de la física y al mismo tiempo incluye la eficiencia económica.

Autores: Stephan Schmidheiny, Bruno Fritsch y Walter Seifritz. Editorial: Springer. Idioma original: inglés.



Publicación: 1996

La comunidad financiera y el desarrollo sostenible

Stephan Schmidheiny y el empresario argentino Federico Zorraquín analizan, por primera vez, el tema del desarrollo sostenible en relación con su evaluación por parte de los mercados financieros. El libro resume las visiones de varios jugadores presentes en estos mercados y, de ahí, deriva la necesidad de valorar los aspectos ecológicos como un factor fundamental en los mercados y en la planificación financiera.

Autores: Stephan Schmidheiny, Federico Zorraquín y el Consejo para el Desarrollo Sustentable. Editorial: MIT (Massachusetts Institute of Technology) Press. Idioma original: inglés. Ha sido traducido a más de 10 idiomas.

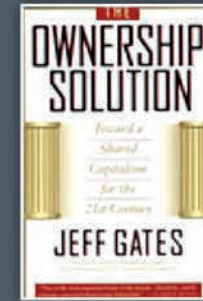


Publicación: 1996

Desarrollo sostenible: los mercados financieros en el cambio de paradigma

Discusión y concreción de las tesis de Stephan Schmidheiny con respecto a la financiación del cambio de rumbo hacia la sostenibilidad, desde la perspectiva de bancos, aseguradoras, auditores y ecologistas. Una sorprendente revelación es el parecido que guardan las conclusiones con las posibles soluciones hacia las que tienden tanto economistas como ecologistas.

Autores: Stephan Schmidheiny y Rolf Gerling. Editorial: Gerling-Akad-Verlag. Idioma original: alemán.



Publicación: 1998

La solución de la propiedad. Hacia un capitalismo compartido en el siglo XXI

Aunque el capitalismo haya triunfado en la competencia de los sistemas, en el camino surgieron unos desequilibrios dramáticos con respecto a la distribución de la riqueza. Muchas personas se sienten dejadas atrás. En *La solución de la propiedad*, los autores demuestran cómo mediante más propiedad, más personas pueden ser incluidas en el desarrollo económico.

Autores: Stephan Schmidheiny y Jeff Gates. Editorial: Basic Books. Idioma original: inglés.



Publicación: 2002
Predicando con el ejemplo. El caso de negocios para el desarrollo sostenible

Los autores argumentan que la sostenibilidad es crucial para el éxito empresarial. Aplicando alrededor de 70 ejemplos de compañías de todo el mundo, demuestran que los tres pilares del desarrollo sostenible —crecimiento económico, equilibrio ecológico y progreso social— mejoran tanto los resultados de los negocios como los del mundo.

Autores: Stephan Schmidheiny, Chad Holliday y Philip Watts.
Editorial: Berrett-Koehler Publishers. Idioma original: inglés.
Traducido a varios idiomas.



Publicación: 2006
(Segunda edición)
Mi Visión, Mi Trayectoria

Autobiografía de Stephan Schmidheiny

Autor: Stephan Schmidheiny.
Editorial: VIVA TRUST. Idioma original: alemán. Traducida al español, inglés y portugués.



Publicación: 2010
Stephan Schmidheiny: el largo camino hacia sí mismo. Heredero – Empresario – Filántropo

La biografía traza la vida de un hombre que experimentó un largo desarrollo personal, desde heredero y arquitecto industrial hasta filántropo. René Lüchinger retrata una familia inusual en la cual el segundo nacido, Stephan Schmidheiny, se liberó de un padre todopoderoso y, en una lucha dramática por la sobrevivencia, cambió el legado familiar del grupo de compañías Eternit hacia la producción libre de asbesto. Ueli Burkhard fue el primero en evaluar los archivos personales de Stephan Schmidheiny en los holdings de ABB, Landis & Gyr, SMH (actualmente Grupo Swatch) y Wild-Leitz y describe una pieza fascinante de historia de economía suiza. Por último, ilustra la transformación de heredero y empresario al filántropo reconocido a nivel mundial.

Autores: René Lüchinger y Ueli Burkhard. Editorial: Stämpfli. Idioma original: alemán.

4



EL CONSEJO MUNDIAL EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE , WBCSD

El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD por su sigla en inglés, es una organización multinacional, sin fin de lucro, que reúne a los jefes ejecutivos —presidentes ejecutivos, gerentes generales, directores generales— de empresas productivas enfocadas hacia el futuro y comprometidas con los temas esenciales de la sostenibilidad ambiental, social y productiva.

A partir de su nacimiento en 1992, el WBCSD ha generado información y conocimientos altamente respetados sobre los temas que atraviesan transversalmente los negocios y la sostenibilidad del planeta, las naciones y las empresas.

Su primer presidente y promotor fue el Dr. Stephan Schmidheiny, quien desde su cargo de co-presidente de la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro en 1992 convocó a algunas de las más importantes empresas multinacionales del planeta con la idea de crear un mecanismo institucional para hacerle seguimiento a los compromisos adquiridos por el sector productivo durante la Cumbre. Schmidheiny visitó personalmente a los líderes de muchas de las más

importante empresas del mundo para invitarlos a participar en la Cumbre, escuchar sus ideas sobre los temas y proponerles la creación de un mecanismo de seguimiento como llegó a ser el WBCSD.



Esta organización provee desde entonces un espacio neutral, en términos políticos, en el que se reúnen 200 de las más importantes empresas del mundo, que representan un ingreso combinado superior a los 7 trillones

de dólares y que proceden de todos los continentes y de numerosos sectores. El WBCSD es el escenario en el que esas empresas comparten preocupaciones y soluciones, documentan las mejores prácticas empresariales y difunden ampliamente todo lo anterior, en particular, a través de los más de 60 consejos nacionales que se han formado para generar y divulgar contenidos de la más alta calidad sobre la sostenibilidad.

Con la vista puesta en el futuro, con argumentos para sustentar los cambios necesarios y gracias a su capacidad de ejecución, el WBCSD aumenta el potencial de sus miembros para cumplir con sus compromisos en cuanto a la sostenibilidad y así impulsa los cambios deseables en las empresas y los sectores productivos, desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Al WBCSD solo se puede acceder por invitación. Los miembros fundadores fueron escogidos personalmente por Schmidheiny para asegurarse de tener una alta representatividad geográfica y sectorial.



Logotipo de la Iniciativa Acción 2020 del WBCSD

Para 2014, y ya con Schmidheiny ocupando la presidencia honoraria, el WBCSD había evolucionado y crecido hasta constituirse en una de las principales fuentes de materiales útiles relacionados con los temas de su interés. Es así como el WBCSD, además de realizar una reunión anual de representantes de las empresas, constantemente hace investigaciones, publica los resultados en hasta 10 idiomas y divulga documentos para ayudar a formar, educar y cambiar la mentalidad de los inversionistas y de los productores en todo el mundo.

Para 2014 el WBCSD tenía cuatro objetivos claros:

- Fortalecer la ventaja competitiva de la sostenibilidad y enfrentar los más grandes retos a través del desarrollo y de la expansión de herramientas y de soluciones innovadoras basadas en las experiencias de las empresas que comparten sus principios y valores;
- Superar los intentos aislados y de impactos limitados que se hacen para alcanzar la sostenibilidad con la integración de los esfuerzos hechos por líderes de todo el mundo para llevar a gran escala las soluciones innovadoras aplicables a la atención y a la solución de los problemas sociales y ambientales comunes;
- Conectarse con una agenda de sostenibilidad basada en ciencia y en análisis profundos que permitan identificar los temas más críticos de la sostenibilidad para cada negocio e industria;
- Ganar acceso privilegiado a plataformas y colaboradores del más alto nivel como son el World Resources Institute, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y otras del más alto nivel.



WBCSD: capítulos activos en América Latina

Desde la perspectiva de Schmidheiny, el WBCSD era el grupo de corporaciones líderes a nivel mundial que aportaba recursos, compartía experiencias, invertía en innovación y diseminaba lo aprendido con el objetivo central de cumplir con los compromisos adquiridos por el conjunto del empresariado durante la Cumbre de la Tierra de 1992.

En 2014 operaban en América Latina 16 consejos nacionales de desarrollo sostenible adscritos al WBCSD,

específicamente en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curaçao, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay, en conjunto con cientos de empresas adscritas en todas estas naciones.

A la Cumbre de la Tierra de 1992 le siguieron tres cumbres adicionales enfocadas en el tema de la sostenibilidad en el mundo: Rio+5, celebrada en la sede de las Naciones Unidas en New York en 1997; Rio+10,

celebrada en Sudáfrica en 2002; y Rio+20, celebrada nuevamente en Rio de Janeiro en 2012 y en la que la Fundación AVINA jugó un papel protagónico al reunir a más de 400 líderes mundiales del movimiento social y ambiental para discutir su agenda común para el futuro, lo que ocurrió en el evento paralelo que se llamó el Foro sobre Emprendedurismo Social en la Nueva Economía.

La Cumbre de 1992 marcó el liderazgo personal de Schmidheiny al frente del movimiento global empresarial por la sostenibilidad. El liderazgo, su compromiso y su constancia forman parte de los valores que llevaron a Schmidheiny a crear el WBCSD; se mantienen a través del tiempo al punto en que, 20 años después, la Fundación AVINA —creada por él— asumió el liderazgo global para una vez más marcar el camino hacia la sostenibilidad.



Logotipo del evento de AVINA en la Cumbre de la Tierra Rio+20



Reunião de AVINA em la Cumbre de la Tierra Rio+20

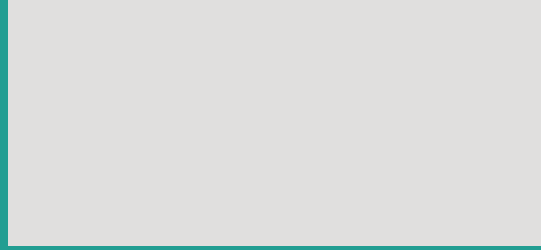
II.



TREINTA AÑOS

**DE IMPACTO EN
AMÉRICA LATINA**

5



VIVA TRUST

En una reunión celebrada en la ciudad de Panamá el 12 de marzo de 2003, el Dr. Stephan Schmidheiny firmó el documento de creación de VIVA TRUST. Lo suscribió ante quienes estaban llamados a ser los primeros encargados de la conducción de la nueva organización y pronunció unas breves palabras que, en su modestia, ocultaban el verdadero valor de lo que estaba ocurriendo. VIVA TRUST representa una innovación institucional única en el mundo. En una sola estrategia, combina inversiones creadoras de valor productivo, social y ambiental, con actividades filantrópicas innovadoras y centradas en la sostenibilidad.

En realidad, lo que ocurrió en esa ocasión fue de gran trascendencia en la vida del Dr. Schmidheiny y en el movimiento internacional de filantropía, que se encontraba en los albores de una verdadera revolución. El Dr. Schmidheiny donó a VIVA TRUST las acciones de GrupoNueva, su corporación en América Latina. A partir de entonces, el GrupoNueva se convirtió en la fuente de los recursos que continuaron fluyendo hacia cientos de

La donación total superó los 1,000 millones de dólares, convirtiéndose así en la donación filantrópica más grande para el beneficio exclusivo de América Latina.

líderes y organizaciones de la región a través de su brazo filantrópico, la Fundación AVINA, y de otros beneficiarios menores que serían escogidos cada año.

El Dr. Schmidheiny vio la nueva organización como un experimento para la creación de un modelo sostenible de filantropía. En sus propias palabras, VIVA TRUST “...extendería su actividad productiva y filantrópica más allá de su propia vida”.



Primer Consejo directivo de VIVA TRUST. Sentados: Stephan Schmidheiny, presidente honorario; Peter Fuchs, presidente; de pie: Antonio Espinoza, Wenceslao Casares y Jonathan Lash, directores.

Entre el compromiso y las acciones del Dr. Schmidheiny para apoyar la actividad filantrópica de VIVA TRUST en sus primeros años —mientras la organización empezaba a generar internamente los flujos financieros necesarios—, la donación total superó los 1,000 millones de dólares, convirtiéndose así en la donación filantrópica más grande para el beneficio exclusivo de América Latina.

QUÉ ES VIVA TRUST

VIVA TRUST es un fideicomiso constituido en Bahamas y por lo tanto está amparado por las leyes del Reino Unido. Este fideicomiso está sujeto a tres principios básicos: 1) Su fundador solo podría influir de dos maneras en la estrategia de manejo: a) La primera, a través del *Settling Document* o documento constitutivo, en el cual el fundador sugirió la misión y objetivos que se deberán procurar con la acción estratégica de la organización; b) La segunda, a través de la *Letter of Wishes* o “Carta de deseos”, en la que el fundador sugirió al consejo directivo los elementos que deben ser incorporados en la estrategia; esa Carta puede ser renovada cada cierto tiempo.

En la expresión “VIVA TRUST”, la palabra “Viva” surgió de la conjunción de dos términos que Schmidheiny consideraba esenciales para el desarrollo de sus organizaciones: Visión y Valores. Por su parte, la palabra “Trust” es un término del inglés que se traduce como fideicomiso, pero que bajo la legislación inglesa tiene el significado de un patrimonio que debe ser utilizado para determinados propósitos y protegido por una serie de políticas y límites previamente definidos por su creador.

GOBIERNO DE VIVA TRUST

La conducción estratégica de VIVA TRUST se puso en manos de un *Advisory Council* o Consejo Directivo, constituido por personas invitadas por el fundador. El primer consejo, aparte de gozar de la confianza del fundador, estuvo integrado por personas de reconocida trayectoria en sus profesiones y carreras, poseedoras de valores compatibles con los de la organización, con amplia experiencia internacional y latinoamericana.

En su primera etapa, el consejo directivo de VIVA TRUST estuvo integrado así:

Presidente	Peter Fuchs, de Suiza
Directores	Antonio Espinoza, de Paraguay Wenceslao Casares, de Argentina Jonathan Lash, de Estados Unidos de América
Protector	Roberto Artavia, de Costa Rica
CFO	Christian Verling, de Liechtenstein
Secretaria	Sibylle Feltrin, de Suiza



Oradores del evento de presentación de VIVA TRUST: Brizio Biondi-Morra, Roberto Artavia L., Hernando de Soto, Oscar Arias Sánchez, María Emilia Correa, Stephan Schmidheiny, Sushmita Ghosh, James Wolfensohn, Björn Stigson y Peter Fuchs.

Jonathan Lash se incorporó un año después de la fundación y se mantuvo por el resto del período.

Este primer consejo se mantuvo estable hasta finales de 2008, cuando se hizo la primera sucesión, en parte generacional y en parte para responder de manera directa a los retos que enfrentaba VIVA TRUST en ese momento.

PRESENTACIÓN EN SOCIEDAD

El 9 de octubre de 2003, siete meses después de su creación, VIVA TRUST fue presentado en sociedad en un evento en el que expositores internacionales hablaron de los impactos de la filantropía y de la producción responsable en el proceso del desarrollo. El evento en sí —celebrado en el Edificio Stephan Schmidheiny del Campus Walter Kissling Gam de INCAE Business School— incluyó la presentación de ocho ponencias por parte de líderes internacionales de reconocido prestigio, quienes las expusieron ante una audiencia constituida por líderes sociales, ambientales, académicos y de medios internacionales latinoamericanos. En el evento “Filantropía y Desarrollo: Vivir el Compromiso” con el que el 9 de octubre de 2003 se celebró en INCAE la creación del fideicomiso, los expositores participaron en el orden que se muestra a continuación.

Roberto Artavia L., Rector de INCAE y *Protector*¹ de VIVA TRUST

María Emilia Correa, directora de Responsabilidad Social Empresarial, GrupoNueva

Björn Stigson, presidente ejecutivo, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD

Hernando de Soto, presidente, Instituto Libertad y Democracia

James Wolfensohn, presidente, Banco Mundial

Sushmita Ghosh, representante de ASHOKA

Oscar Arias Sánchez, presidente de Costa Rica y Premio Nobel de Paz

Stephan Schmidheiny, fundador de VIVA TRUST.

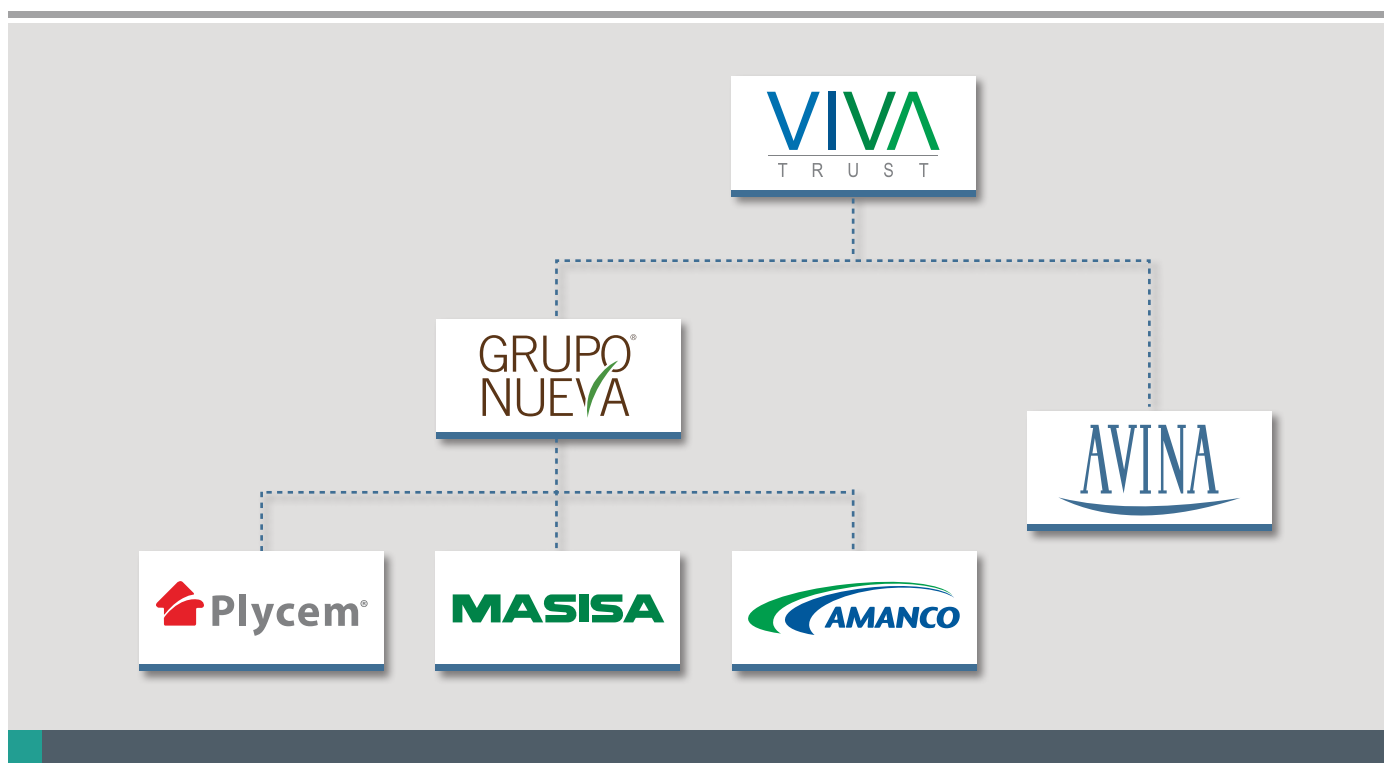
¹ El *Protector* es un miembro importante dentro de la estructura de un fideicomiso, ya que es el garante de la fidelidad de la actuación del consejo directivo con la esencia de la visión del fundador, registrada en el *Documento constitutivo* y en la *Carta de deseos*. El *Protector*, aunque no puede cambiar las decisiones del consejo directivo, tiene la potestad de cambiar a los miembros del consejo cuando lo crea necesario para asegurar la lealtad del consejo con los objetivos expresados en el *Documento constitutivo*.

ESTRUCTURA Y OPERACIONES DE VIVA TRUST

La estructura inicial de VIVA TRUST estuvo determinada por un modelo conceptualmente sencillo: los activos productivos donados por el fundador, esencialmente las inversiones de GrupoNueva, continuarían administrándose con fines de lucro. Con el flujo de los recursos provenientes de los dividendos y de las ganancias de capital, se continuaría apoyando actividades filantrópicas en América Latina, principal pero no exclusivamente a través de la Fundación AVINA.

La gráfica muestra la estructura inicial de VIVA TRUST y de sus organizaciones afiliadas.

El consejo directivo de VIVA TRUST se reúne tres veces por año para evaluar el avance de la estrategia, verificar que las decisiones sean consistentes con el *Documento constitutivo* y la *Carta de deseos* del fundador y para tomar las decisiones esenciales de su estrategia: definir las inversiones necesarias para seguir haciendo crecer las organizaciones productivas y autorizar el desembolso para la región, que se canalizará a través de la Fundación AVINA y de otras organizaciones sin fines de lucro.



Organización original de VIVA TRUST en 2003



La organización básica en 2003. Sentados: Stephan Schmidheiny, presidente honorario, Peter Fuchs, presidente del consejo directivo de VIVA TRUST; de pie: Julio Moura, CEO de GrupoNueva; James Wolfensohn, presidente del Banco Mundial, invitado especial; Roberto Artavia Loría, Protector del Trust y Brizio Biondi-Morra, presidente de Fundación AVINA

Durante los primeros años y hasta el inicio de la crisis económica mundial en el primer trimestre de 2008, VIVA TRUST contó con el apoyo financiero de AVINA Stiftung, organización creada por Schmidheiny en Suiza para desplegar su filantropía global desde Suiza y de otros fondos bajo control del fundador; eso fue necesario para complementar el flujo de los dividendos, entonces insuficiente, para la operación de la Fundación AVINA.

Transcurrida la primera década, VIVA TRUST hizo desembolsos filantrópicos que alcanzaron los 288 millones de dólares; los fondos iniciales fueron aportados por el Dr. Schmidheiny y por AVINA Stiftung y los siguientes los aportó incrementalmente VIVA TRUST que, en 2008, ya generó el 100% de los desembolsos.

GRUPONUEVA

Al iniciar VIVA TRUST, GrupoNueva estaba constituido por tres organizaciones productivas: Plycem, fabricante y distribuidor de láminas y de sistemas de construcción elaborados con fibras orgánicas y cemento; AMANCO, una empresa de fabricación, distribución e instalación de tubosistemas, principalmente para el manejo de aguas potables, pluviales y servidas; y MASISA, empresa forestal que en ese momento contaba con bosques, aserraderos, fábricas de puertas y elementos para muebles y tableros desnudos y recubiertos hechos con fibras y partículas de madera. En MASISA —empresa que cotiza en la Bolsa de Valores de Santiago, Chile— GrupoNueva tenía la mayoría del capital accionario —aproximadamente 52%— y había socios minoritarios.

CONSOLIDACIÓN DE GRUPO NUEVA

En 2006 el consejo directivo tomó la decisión estratégica de vender sus acciones en Plycem y en AMANCO, con el propósito de concentrar sus recursos en la industria forestal. Las tres industrias requerían inversiones constantes para mantener el ritmo de crecimiento e innovación, por lo que se estimó que lo mejor sería enfocar los recursos en una sola de ellas. Se escogió permanecer en la industria forestal por tres razones fundamentales:

- a) El enorme potencial productivo de la industria forestal hacia el futuro, con recursos boscosos que cada día que pasa se valoran más ante la relativa escasez que padece el planeta y la habilidad para agregarles valor de cara a un mercado creciente en América Latina;
- b) Su gran consistencia con temas centrales del desarrollo sostenible como son el secuestro de carbono, la protección de acuíferos, la preservación de la base de recursos naturales críticos; su potencial de generar productos de valor agregado, su impacto sobre comunidades rurales y, en fin, muchas razones por las que, entre las empresas del grupo, MASISA parecía llenar mejor el perfil buscado por VIVA TRUST; y finalmente,
- c) Porque al ser una empresa pública cotizada en bolsa y con accionistas muy exigentes, VIVA TRUST quedaba obligada a lograr un balance correcto entre productividad y sostenibilidad; entre retorno financiero y su filosofía de triple línea de base. La triple línea de

base consiste en un enfoque gerencial según el cual el desempeño de las organizaciones se mide simultáneamente por su ejecutoria económico-financiera, por sus resultados ambientales y por sus impactos reales sobre la sociedad.

Así, para finales de 2007 VIVA TRUST tenía a MASISA como la única empresa en su portafolio corporativo. Con los ingresos provenientes de la venta de las empresas AMANCO y Plycem, VIVA TRUST también pudo iniciar el financiamiento de sus actividades filantrópicas con recursos propios; además, aumentó su participación accionaria en MASISA al 66% y la convirtió en una empresa líder regional y mundial en la industria forestal sostenible, al realizar inversiones claves para fortalecerle la capacidad forestal e industrial.

El año 2008 trajo consigo la crisis financiera y económica mundial que se extendió hasta 2009 y 2010 y causó una caída estrepitosa del mercado inmobiliario norteamericano —hasta entonces uno de los pilares estratégicos de MASISA— y una caída parcial y significativa en los mercados de América Latina. Ese momento se aprovechó para ordenar las finanzas de VIVA TRUST, para asegurar la independencia de sus recursos filantrópicos —hasta entonces provistos en parte por otras organizaciones del Dr. Schmidheiny— y para racionalizar las operaciones de MASISA al concentrar la empresa en tres actividades fundamentales: 1) El manejo de bosques; 2) La operación de plantas industriales para la manufactura de tableros de fibra y partículas de creciente valor agregado y 3) El despliegue de PLACACENTROS, operaciones de venta detallista de tableros y de sus complementos. Esto implicó la venta de aserraderos y algunas fábricas de elementos de madera diferentes de los tableros, como las puertas, las molduras y otros.

AMPLIACIÓN DEL ENFOQUE FILANTRÓPICO

En 2009 se celebró el 25 aniversario de FUNDES, una organización filantrópica creada por el Dr. Schmidheiny para el apoyo y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) en América Latina.

En 2009 se celebró el 25 aniversario de FUNDES, una organización filantrópica creada por el Dr. Schmidheiny para el apoyo y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) en América Latina. A partir de ese momento y para aprovechar la experiencia de FUNDES en la región y potenciar su impacto hacia el futuro, VIVA TRUST decidió potenciar a FUNDES hasta convertirla en el segundo destino en importancia de sus recursos filantrópicos. Aunque los desembolsos fueron mucho menores que los usualmente destinados a AVINA, se decidió que FUNDES comenzara a reportar directamente a VIVA TRUST en su estrategia y que se le harían donaciones anuales para que continuara con la innovación en el campo de las MiPyME.

En estos primeros años VIVA TRUST otorgó recursos filantrópicos para otras organizaciones notables como Transparencia Internacional, capítulo de Paraguay, y para el International Crisis Group, al que le financió actividades en Colombia, Guatemala y México. Además, se hicieron inversiones productivas modestas en Agrofair y Transfair USA, organizaciones promotoras del comercio justo en el mundo.

SUCESIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO

En la siguiente etapa estratégica de VIVA TRUST se llevó a cabo también la primera sucesión en el consejo directivo. La idea en general fue fortalecer las capacidades técnicas de VIVA TRUST e iniciar un proceso de reemplazo generacional. La nueva estructura de gobierno quedó constituida así:

Presidente	Roberto Artavia Loría, de Costa Rica
Directores	Frank Gulich, de Suiza Paul Rice, de los Estados Unidos de América Andreas Eggenberg, de Suiza
Protector	Mark Bridges, del Reino Unido
CFO	Christian Verling, de Liechtenstein
Secretaria	Shannon Music Gamboa, de Costa Rica



Segundo Consejo Directivo y ejecutivos de VIVA TRUST en 2013. Sentados: Paul Rice, Frank Gulich, Roberto Artavia Loría y Andreas Eggenberg, directores; de pie: Mark Bridges, Protector; Shannon Music, Operations Director; Christian Verling, CFO

Por un breve período transcurrido entre la primera y esta nueva junta, Peter Fuchs y Alex Schmidheiny, ambos de Suiza, ocuparon conjuntamente el puesto de *Protector* para facilitar la transición entre los equipos directivos mientras se aseguraba la conservación de la visión y de los valores en la estrategia de VIVA TRUST.

Esta sucesión fue muy importante por varias razones. Por una parte, implicó un relevo generacional; por otra

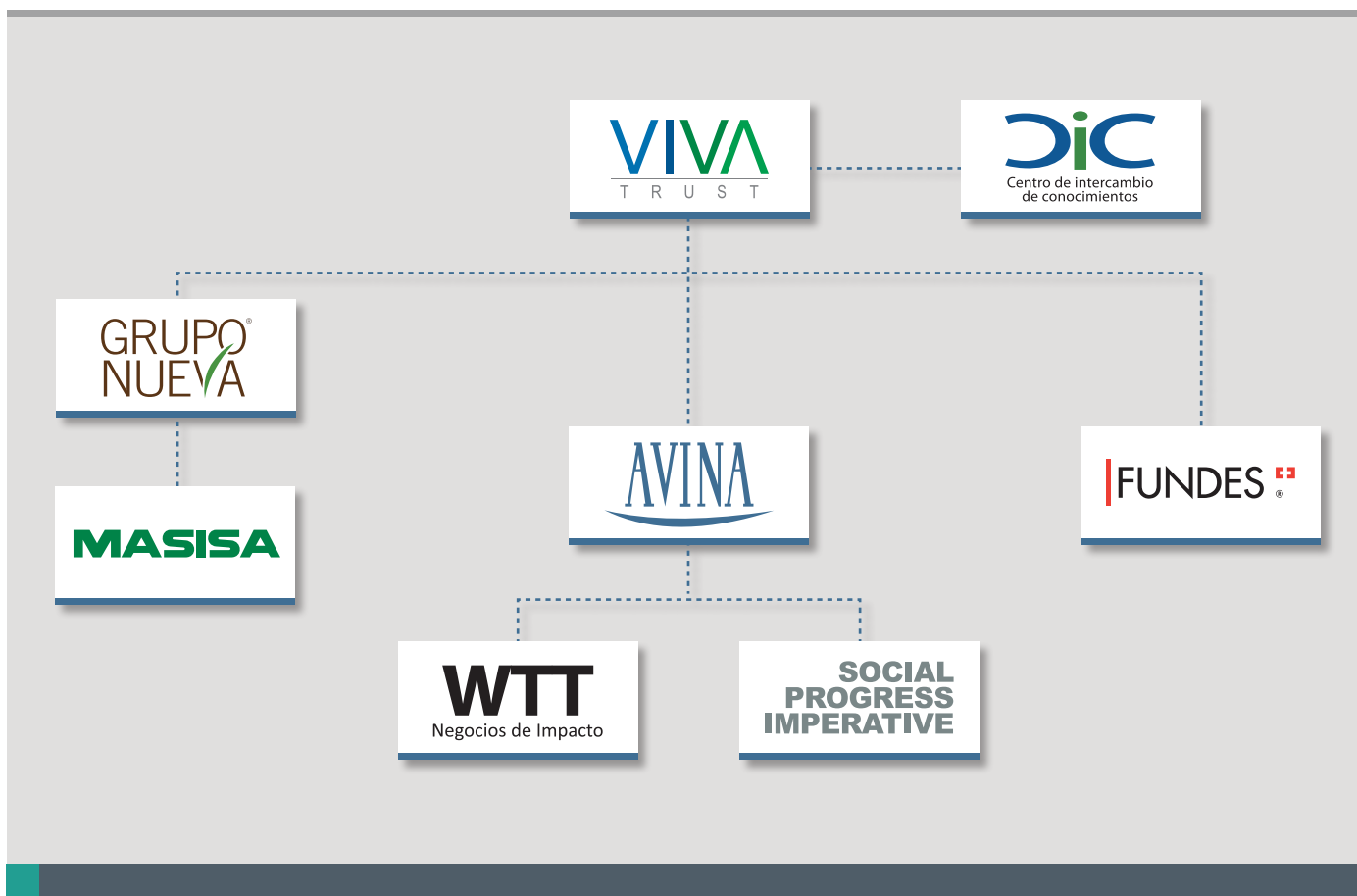
parte, en la práctica significó mayor independencia en la gestión y un fortalecimiento de los valores expuestos en el *Documento constitutivo*. Eso fue posible gracias a que los nuevos directores tenían trayectorias ejecutivas importantes en organismos fundados por el Dr. Schmidheiny, quien los guió e inspiró en su vida profesional.

Con el nuevo consejo directivo, VIVA TRUST se ha encaminado hacia una estrategia más independiente, con

metas claras en términos de las dimensiones financieras para sus actividades productivas, filantrópicas y de impacto social y ambiental; ha consolidado su innovador modelo de gestión y ha demostrado que la sostenibilidad productiva —basada en una estricta evaluación de la empresa por triple línea de base— es perfectamente posible en la industria forestal de valor agregado.

NUEVO MODELO DE VIVA TRUST

En su dimensión filantrópica, tanto AVINA como FUNDES han aumentado su impacto sobre las regiones, han renovado sus modelos de acción y sus estrategias, han



Organización de VIVA TRUST en 2013

fortalecido los proyectos con apalancamiento financiero proveniente de terceros y han convertido sus organizaciones en socios de excelencia para proyectos filantrópicos de terceros en Latinoamérica.

VIVA TRUST también ha empezado a evaluar la interacción y la sinergia entre las organizaciones de su grupo. Para lograr eso creó recientemente el Centro de Intercambio de Conocimientos, CiC-VIVA TRUST, que preserva el legado filantrópico y productivo del Dr. Schmidheiny, comparte el conocimiento amasado en casi 30 años de experiencia filantrópica en la región —desde la creación de FUNDES— e inspira a una nueva generación de líderes sociales, ambientales y productivos en toda la región.

Así, la estructura de VIVA TRUST se ha hecho más compleja, más rica y más representativa de los valores y del legado maravilloso puesto en sus manos por Stephan Schmidheiny.

A pesar de las dificultades impuestas por el contexto regional, el valor patrimonial de VIVA TRUST siguió

creciendo como también creció su valor en términos del capital social formado principalmente por las redes de líderes articuladas por la Fundación AVINA.

En 2014, once años después de su creación, VIVA TRUST enfrenta un ambiente complejo en la región y en varias de sus naciones. En este ambiente más volátil y con extremos más marcados en términos políticos, económicos y sociales, la demanda por innovación social y por crear nuevas formas de responder a las crecientes expectativas de la población han creado un ambiente de oportunidad para organizaciones que —como AVINA y FUNDES— tienen por misión principal la creación de valor y la innovación social.

A través de ellas y de otros beneficiarios, VIVA TRUST espera seguir cumpliendo con su misión de crear un modelo de filantropía sostenible que sirva como inspiración y fuente de apoyo a emprendedores innovadores en toda la región y avance hacia su visión de lograr una Latinoamérica próspera, equitativa y sostenible.

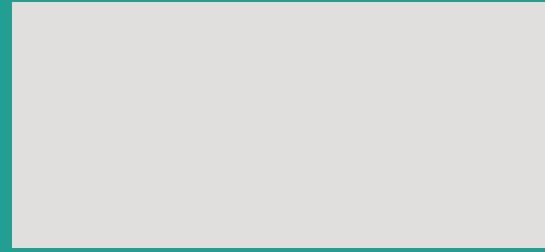




VIVA TRUST procura la equidad social en la región



6



FUNDES

Las micro, pequeñas y medianas empresas, MiPyME, juegan un papel crucial en el proceso del desarrollo económico y social. En las naciones más desarrolladas —Estados Unidos, Japón y las de Europa Occidental— las MiPyME generan la mayor parte del empleo, la mayor parte de la producción y mucha de la innovación que llega a los mercados. Las MiPyME son el motor del desarrollo económico y a través de su impacto en el empleo y en la dinámica de las comunidades, también son el corazón del progreso social de las naciones.

Con esto en mente, las visiones holísticas del Dr. Stephan Schmidheiny y del arzobispo de Panamá, Marcos McGrath, en 1984 los llevaron a unir sus recursos y sus poderes de convocatoria para lanzar desde Panamá la organización que conocemos como FUNDES —originalmente llamada Fundación para el Desarrollo Económico y Social— que luego se convirtió en la organización a la vanguardia del movimiento pro MiPyME de América Latina.

La relación entre estos dos líderes comenzó en 1983, cuando el arzobispo McGrath visitó Europa. En ese viaje, puso en evidencia los grandes problemas y limitaciones que enfrentaban los pobres de Panamá y de América Latina para conseguir empleo permanente y así contribuir a la superación de su condición de pobreza.

Semanas después Schmidheiny viajó a Panamá y junto con el arzobispo decidió iniciar una nueva organización filantrópica. Ellos no querían un proyecto enfocado en programas de caridad o de transferencias directas a los pobres. Querían crear una organización que promoviera la creación de empresas productivas de pequeña y mediana escala.

FUNDES: ORIGEN Y EVOLUCIÓN

En febrero de 1984 FUNDES se creó en Panamá como una fundación privada. Dos años después se creó la

organización FUNDES Suiza, cuya misión fue aportar metodologías, conocimientos y recursos para el desempeño más eficaz de FUNDES Panamá. Este modelo sería reproducido muchas veces en la vida de Schmidheiny, pues la transferencia de conocimientos, metodologías, cultura, talento y recursos de Suiza y de otras partes del mundo hacia América Latina, ha sido una constante en su filantropía. La creación simultánea de FUNDES América Latina, propició la rápida expansión de la organización y de sus programas otros países, así:

- 1986: Costa Rica
- 1988: Guatemala
- 1989: Colombia
- 1990: Bolivia
- 1992: Chile
- 1993: Argentina y México
- 1994: Venezuela
- 2000: El Salvador

Las diez oficinas nacionales de FUNDES América Latina siguen operando y, de hecho, se han convertido en pilares del movimiento pro-MiPyME en su país y en la región.

FUNDES ha transitado por varias etapas estratégicas, cada una de las cuales ha definido un ciclo de apoyo para las MiPyME de la región. Siempre se ha enfocado en crear tendencia y en movilizar recursos propios y de terceros para hacer de las MiPyME unas organizaciones formales y estables, con acceso a recursos económicos y tecnológicos, con un carácter emprendedor, más competitivas, mejor manejadas y más sostenibles, para beneficio de las comunidades en que operan.

FUNDES ha transitado por varias etapas estratégicas, cada una de las cuales ha definido un ciclo de apoyo para las MiPyME de la región.

LAS ETAPAS ESTRATÉGICAS DE FUNDES

En la evolución de FUNDES pueden identificarse cuatro grandes hitos que hicieron de FUNDES lo que es hoy pero que también muestran lo alerta que siempre ha estado y lo proactiva que ha sido en su proceso evolutivo:

1. Su nacimiento y su consolidación
2. La expansión conceptual
3. El fortalecimiento de sus beneficiarios
4. La eficiencia interna y el valor compartido.

A continuación se resumen estas cuatro grandes etapas.

Etapa 1. Del nacimiento a la consolidación

Entre el año de su creación y 1988, FUNDES sirvió principalmente como un centro de financiamiento para las MiPyME. En esa época los bancos comerciales y de inversión no veían a las empresas pequeñas como sujetos deseables de crédito, pues las percibían con capacidades



Mapa de oficinas de FUNDES en América Latina

limitadas e insuficientes para alcanzar el éxito y para responder por los créditos que solicitaban.

Por eso, en su primera etapa estratégica FUNDES se concentró en la concesión de créditos pequeños y en el otorgamiento de garantías que respaldaran los créditos que las entidades financieras otorgaran para financiar proyectos de emprendimiento o de expansión de pequeños productores. Esas garantías fueron claves para el éxito de esta primera etapa pues no solo le permitió a FUNDES apalancar sus recursos, sino que logró que otras entidades de crédito creyeran y apoyaran el movimiento, lo que fue definitivo para la rápida expansión.

La primera junta directiva y los primeros resultados

La primera junta directiva de FUNDES en esta etapa estuvo compuesta por Stephan Schmidheiny, el arzobispo Marcos McGrath, Raúl Hernández L., Vicente Pascual y George Richa M.

No todo salió bien en esta primera etapa. Al ser frecuente que los criterios aplicados a la selección de proyectos fueran más de inspiración social que productiva, muchos proyectos tuvieron dificultades para pagar sus deudas. Por eso, una evaluación de las operaciones de FUNDES hecha en 1986 condujo a dos acciones concretas para mejorar el desempeño futuro:

1. La creación de FUNDES Suiza, una organización hecha para transferir mejores métodos de selección, análisis y seguimiento de los proyectos.

2. La introducción intensiva de programas de capacitación para los pequeños empresarios a fin de que mejoraran su desempeño productivo y su capacidad de pago.

FUNDES Suiza más cerca de Latinoamérica

El nacimiento de FUNDES Suiza originó la creación de FUNDES Internacional, una especie de casa matriz regional desde donde se desplegarían políticas, programas y recursos para las operaciones de las entidades locales en Latinoamérica. La primera sede estuvo en Miami bajo la dirección ejecutiva de Ernst Brugger, quien desde esa posición y durante los siguientes 10 años transformó a



Ernst Brugger, primer director ejecutivo de FUNDES

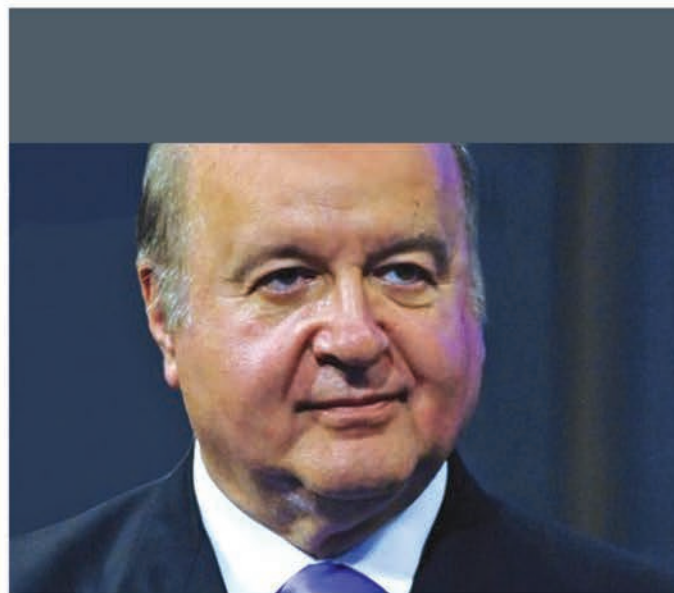
FUNDES —entendida como el conjunto de todas sus organizaciones en la región— en una fuerza para la expansión del movimiento pro-MiPyME en América Latina. La sede de FUNDES Internacional fue trasladada luego a Costa Rica, donde continúa hasta hoy.

Bajo la influencia suiza y con el nuevo enfoque regional, FUNDES expandió sus operaciones rápidamente a otros países. Para hacerlo, Schmidheiny y Brugger propusieron y fueron exitosos en la concepción y el despliegue de un modelo en el que Schmidheiny y sus empresas aportarían una parte del capital operativo y otorgarían créditos, pero con el apalancamiento generado por empresarios locales seleccionados por su perfil de éxito empresarial, combinado con su compromiso social.

Así, las oficinas nacionales de FUNDES en los 10 países pasaron a ser centros por medio de los cuales los empresarios exitosos de cada país podían participar en actividades filantrópicas basadas en una metodología de comprobada factibilidad. Esta iniciativa se convirtió en uno de los paradigmas de la trayectoria filantrópica de Schmidheiny: aportar el capital semilla para una innovación temática y operativa que se convierte en modelo y plataforma para que otros empresarios exitosos incrementen su propia filantropía y contribuyan al desarrollo y la sostenibilidad de sus comunidades en sus naciones.

Etapa 2. Nuevos horizontes: la expansión conceptual

Para 1990 FUNDES, bajo la conducción de Brugger y el liderazgo de Schmidheiny, se había convertido en una organización que creaba valor para las MiPyME. Y lo hacía



Hernando de Soto, presidente del Instituto Libertad y Democracia de Perú

con un modelo de gestión que propiciaba el apoyo de muchas instituciones y de gobiernos, como parte central de su aporte al desarrollo y al combate de la pobreza.

Al expandirse por Latinoamérica, en esta etapa FUNDES involucró a empresarios locales como sus socios en cada una de las diez naciones que hoy continúan representando localmente a FUNDES.

Al mismo tiempo, con la estrecha colaboración del Instituto Libertad y Democracia de Perú, ILD, encabezado

por Hernando de Soto, trabajó para crear un ambiente legal e institucional habilitador para la gestión de las MiPyME en las naciones de la región. Estas actuaciones sirvieron de base para el programa conjunto con el que FUNDES, el Banco Mundial y el gobierno de Alemania promovieron ambientes más propicios para el establecimiento y la operación de las MiPyME en varias naciones.

El resultado fue un movimiento que inició la remoción de los obstáculos que el ILD y otras instituciones, como la Universidad de Basilea, Suiza, identificaron como factores que debilitaban el desempeño de las MiPyME en América Latina. Esta etapa alentó la creación en Colombia de la Asociación de Pequeñas Empresas Eco-eficientes, que convirtió a la eco-eficiencia —un término originalmente acuñado por Schmidheiny como parte de su participación en la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro— en característica de las inversiones de Schmidheiny en la región.

A partir de entonces y gracias al compromiso directo de Schmidheiny, FUNDES adoptó un nuevo enfoque al agregar el impacto ambiental a las variables financieras y sociales de su modelo de evaluación de proyectos.

En este contexto, la introducción de los novedosos conceptos de impacto ambiental y de eco-eficiencia transformaron la capacitación y la consultoría en característica distintiva del modelo de intervención de FUNDES. Así, se definió como requisito de la factibilidad de los proyectos que las actuaciones previstas pasaran las pruebas que miden lo que hoy se ha dado en llamar la triple línea de base: económica, social y ambiental.

Coaliciones y fondo para el financiamiento

Pero los impactos fueron más allá: al final de este segundo período estratégico se formó una coalición de organizaciones y la coalición, a su vez, creó un gran fondo para apoyar a las MiPyME. La coalición estuvo conformada por FUNDES, el Banco Mundial y Acción Internacional de Estados Unidos, la Fundación Calmeadow de Canadá y la Société d'Investissement et de Développement International de Francia.

Estas organizaciones crearon el fondo PROFUND, que recibió además el apoyo económico de la Oficina Federal de Cooperación Externa de Suiza, del Banco Interamericano de Desarrollo y de la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, con lo que se multiplicaron los recursos disponibles para el apoyo de las MiPyME de la región.

Al final de esta etapa y con el liderazgo de FUNDES y sus socios, el movimiento pro-MiPyME de América Latina había expandido de manera significativa sus componentes de crédito y de garantías, por lo que FUNDES podía empezar a planear una nueva etapa estratégica, puesto que ya había logrado convertir el apoyo financiero al sector en una tendencia irreversible y con muchos participantes locales e internacionales.

Etapa 3. Fortalecimiento de la capacidad de gestión de los beneficiarios

La segunda etapa estratégica había terminado con un análisis profundo e independiente del impacto de FUNDES hasta 1995. Después de su primera década-



da de operaciones, FUNDES había contribuido a la creación de una organización enfocada en el crédito, era promotora de un ambiente habilitador para el desarrollo productivo y competitivo de las MiPyME y se encontraba en franca expansión en toda la región. Sus resultados cumplían con el logro de otro objetivo

importante de Schmidheiny: despertar el potencial filantrópico en grandes empresarios locales de cada una de las naciones en que FUNDES tenía o estaba iniciando presencia. Esto hizo que se hablara por primera vez de la independencia financiera. Schmidheiny lo explicó así:



Brizio Biondi-Morra y Stephan Schmidheiny



Alex Schmidheiny, René Bronsil y Stephan Schmidheiny

Como organización para el bien común, el objetivo de FUNDES no es generar dividendos para sus fundadores y socios, pero sus servicios a terceros deben suministrarse a un precio que cubra la totalidad de sus costos y refleje el valor creado para los emprendedores y los pequeños empresarios (...). [Ahora] los ejecutivos y colaboradores de FUNDES tienen la tarea de asegurar una operación independiente y autosuficiente...

Esto implicó que la capacitación y la consultoría con que FUNDES complementaría sus otorgamientos de créditos y de garantías, en lo sucesivo debían procurar la cobertura de los costos operativos de la organización. La mejor forma de asegurar que eso fuera posible era por medio de

la prestación de servicios que lograran incrementos tangibles en la calidad, la eficiencia y la productividad total de las MiPyME, de manera que se sintieran motivadas para remunerar los servicios recibidos con precios que cubrieran los gastos operativos. Como en los casos anteriores, todo un nuevo desafío.

Fortalecimiento de las MiPyME y cambios favorables en las regulaciones

En esta etapa estratégica —bajo el liderazgo de un nuevo director ejecutivo, el suizo René Bronsil y las presidencias

consecutivas de José María Figueres y Brizio Biondi-Morra— FUNDES diseñó y ejecutó centenares de seminarios y talleres de capacitación, formó redes de consultores regionales y, donde se le permitió hacerlo, transfirió conocimientos y tecnologías a miles de MiPyME de los diez países en que operaba. También desplegó consultores en toda la región para trabajar dentro de los complejos ambientes en que operaban las MiPyME.

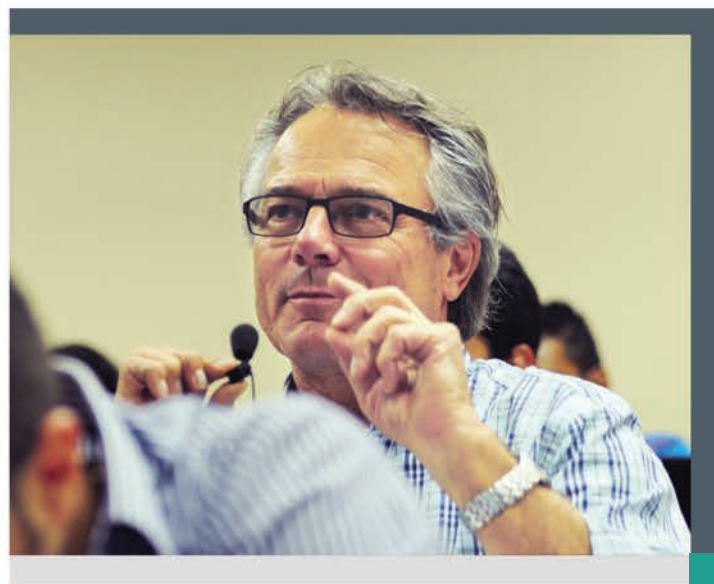
En el cumplimiento de su misión estos consultores ayudaron a crear climas favorables a los negocios, con los que se estimularon la creación, el desarrollo y la expansión de nuevas organizaciones productivas de carácter social. En esta labor, FUNDES generó amplios proyectos de simplificación de trámites, de eliminación de requisitos innecesarios y de mejoras de los procesos asociados con el establecimiento de nuevas empresas productivas. FUNDES Internacional se convirtió en un catalizador de la acción de las operaciones de cada país al transferirles conocimientos, innovaciones conceptuales y operativas y al manejar la coordinación entre las distintas organizaciones nacionales. FUNDES Internacional procuraba trasladar a las organizaciones de su red latinoamericana:

- a) las más eficaces y eficientes prácticas en que se destacaba la organización que mejor las ejercía (*best practices*).
- b) los resultados de sus estudios en Suiza y Europa.

FUNDES Internacional generaba economías de escala para las organizaciones de la red y coordinaba estrategias y programas multinacionales cuando los recursos de una sola de sus organizaciones no alcanzaban para desarrollar un diseño o un programa en particular.

El diseño de los programas y de las actuaciones se hacía en cada una de las diez organizaciones locales; pero cuando la ejecución de un proyecto lo reclamaba o lo aconsejaba, cualquier país usaba los recursos de toda la red, gracias a la coordinación provista por FUNDES Internacional.

En 2004 FUNDES acumulaba cientos de miles de intervenciones en Latinoamérica. Más de 80,000 MiPyME de las 10 naciones en que operaba habían recibido sus servicios, al tiempo que había capacitado a más de 150,000 ejecutivos. FUNDES Internacional y sus socios locales llegaron a ocupar más de 300 colaboradores internos y hasta 400 profesionales en los que se apoyaba para el desarrollo de sus programas o consultorías en temas específicos.



Ulrich Frei, director ejecutivo de FUNDES, 2011-2014

Etapa 4. Eficiencia interna y valor compartido

A partir del año 2008 FUNDES entró en una nueva etapa. La organización, ya casi autosuficiente en términos financieros y concentrada hasta entonces en capacitación y consultoría, decidió dar un giro radical en su forma de crear valor para las MiPyME.

En este momento se vinculó a Ulrich Frei como nuevo director ejecutivo y a Richard Aitkenhead como presidente de su junta directiva. Para ellos estaba claro que, una vez más, la estrategia de FUNDES había sido ampliamente emulada en cada uno de los países donde operaba la organización, lo que implicaba que —otra vez— había llegado el momento para nuevos desafíos: evolucionar en la estrategia para seguir creando tendencia al abrir nuevos caminos a través de la innovación en el sector.

Las innovaciones más importantes comenzaron cuando FUNDES consolidó su organización en términos de autosuficiencia económica: convirtió una cantidad importante de costos fijos originados en consultores y profesores al volverlos costos variables asignables a cada proyecto. Adicionalmente, en lugar de operar con las diez juntas directivas de cada país y una junta directiva regional, concentraron la dirección estratégica del conglomerado en una sola junta directiva a la que hicieron responsable del despliegue de la estrategia a nivel continental.

Algunos de los cambios planteados fueron difíciles de aceptar internamente y se hicieron en medio de una gran crisis global; esto generó ansiedad en el equipo, pero también un ambiente propicio para realizar cambios de fondo.

Este paso representó la consolidación de FUNDES como una organización auténticamente regional en su enfoque, su vocación y su capacidad y además terminó dándole una muy convincente carta de presentación y la credibilidad que la habilitó para generar importantes alianzas con las que consiguió nuevos socios y clientes multinacionales que definirían, en buena parte, su nueva estrategia.

Las MiPyME entran al ambiente del valor compartido

Otra característica de esta nueva etapa fue que, en vez de continuar sirviendo a las MiPyME en sus estrategias individuales, FUNDES apoyaría estrategias de formación y de integración de eslabonamientos productivos que pudieran articularse con sistemas industriales y corporativos mucho más grandes: una apuesta muy compleja y retadora. Se trataba de capacitar y de asesorar a grupos de pequeñas empresas para que sirvieran como suplidores o distribuidores de empresas mucho más grandes y estables; implicaba la transformación de esos grupos de pequeñas empresas en operadoras de mayor productividad y con estándares de calidad superiores para potenciar su mejoramiento económico y social.

Para implementar la novedosa estrategia, la gran empresa o corporación entraba en un contrato con FUNDES —a nivel de uno o de varios países— para que entrenara y mejorara las capacidades de los pequeños suplidores o distribuidores de la empresa mayor. En resumen, las MiPyME operarían con los esquemas de valor compartido que —según la definición provista por Michael E. Porter y Mark Kramer— consisten en la creación de valor económico, social y ambiental por parte de pequeñas



empresas que escalan para convertirse en suplidores o distribuidores de empresas mayores: así, todas —la gran corporación y cada una de las MiPyME— incrementan su eficiencia, su productividad y su sostenibilidad.

Algunos ejemplos de resultados

Un ejemplo de proyecto emblemático consistió en asegurar el suministro de café en grano de alta calidad de pequeños productores colombianos a la corporación Nestlé, que tenía dificultades para lograr que las siguientes generaciones de campesinos quisieran quedarse en las fincas porque no conseguían una mejor calidad de vida para sí y para sus familias.

En Costa Rica se generó una alianza entre Coca Cola y la Fundación Unidas para Crecer; capacitaron mujeres que tuvieran pequeñas tiendas de conveniencia en todo el país para mejorar su capacidad gerencial e incrementar las ventas generales y de Coca Cola.

En México, cuando la penetración de los enormes supermercados Walmart desplazó a miles de pequeñas tiendas de abarrotes, la corporación hizo un acuerdo con FUNDES para capacitar a los propietarios en la reconversión de sus tiendas en términos de servicios,

inventarios y segmentación para que pudieran subsistir y prosperar.

Algunos impactos de esta etapa

Con este nuevo esquema de trabajo los ingresos operativos de FUNDES aumentaron hasta llegar a un punto en el que el crecimiento comenzó a verse limitado por la capacidad de ejecución interna. Para el año 2013 FUNDES tuvo ingresos operativos cercanos a los 14 millones de dólares y atendió a miles de MiPyME en varios países de la región, siempre en alianza con una gran corporación que servía como ancla operativa y financiera de cada proyecto.

Las nuevas proyecciones indican que FUNDES esperaba seguir creciendo a un ritmo considerable por unos años. Pero seguiría evaluando con atención el impacto de su crecimiento y cuando comenzara a ver signos de que la tendencia creada estaba siendo bien atendida por terceros, una vez más iniciaría y profundizaría en sus investigaciones para replantear el modelo a seguir y así continuar generando innovaciones y creando nuevas tendencias en el movimiento MiPyME de la región. Por ahora, todo parece indicar que a este modelo le quedan varios años más de maduración para consolidarse, asegurar su sostenibilidad en el largo plazo y llegar a su nivel de saturación.

CONCLUSIONES

FUNDES, tal y como se lo propusieron originalmente Schmidheiny y el arzobispo McGrath, ha convertido en realidad su vocación para generar empleos en forma sostenible y para crear riqueza productiva a través del desarrollo productivo y competitivo de las MiPyME, siempre concentrándose en el apoyo a emprendedores y pequeños productores ya establecidos.

FUNDES ha sido instrumental, junto con el Instituto Libertad y Democracia, en el impulso al proyecto que hoy se conoce como el Índice de facilidad de hacer negocios del Banco Mundial (Doing Business) y ha creado, por medio de sus directores locales y regionales, un movimiento que en cada etapa ha desarrollado capacidades crecientes para el financiamiento, la asesoría, la capacitación y el fortalecimiento productivo y competitivo de las MiPyME.

Como tanto proyecto de desarrollo exitoso, sus programas fueron rápidamente emulados por terceros hasta cuando, al saturarse el mercado, FUNDES abrió nuevas brechas y estableció nuevas tendencias que han llevado el movimiento pro-MiPyME de Latinoamérica a nuevos niveles de operación y de impacto.

Al cumplir 30 años de operaciones en la región, FUNDES está fuerte, creciendo y empoderando a miles de pequeños empresarios y productores para que conviertan en realidad sus proyectos empresariales y los consoliden en beneficio propio y de sus comunidades y países. Haber cruzado la frontera entre las grandes empresas y las MiPyME para innovar hacia los encadenamientos productivos, le abrió un nuevo mercado a FUNDES y, pronto, a docenas de otras organizaciones que, al comprender la esencia de este nuevo paradigma, han encontrado espacios para crear valor desde sus propias misiones y organizaciones.

Así, en el concierto de lo que hoy son los organismos no gubernamentales de la región, FUNDES es un modelo a seguir en términos de innovación y de renovación de su estrategia, de impacto en las MiPyME y de perseverancia al mantenerse fiel a su segmento de trabajo por más de 30 años.

7



AVINA STIFTUNG, SUIZA

Aunque en los primeros años de su existencia y en términos prácticos este organismo operó como la Fundación AVINA para América Latina, la verdad es que el Dr. Schmidheiny se ha apoyado en AVINA Stiftung para

sus actividades filantrópicas fundamentales y así dejar su huella en su natal Suiza y en el resto del mundo, muchas veces con un perfil tan bajo que la exposición de lo que ha hecho causa sorpresa por su visión y enorme impacto.

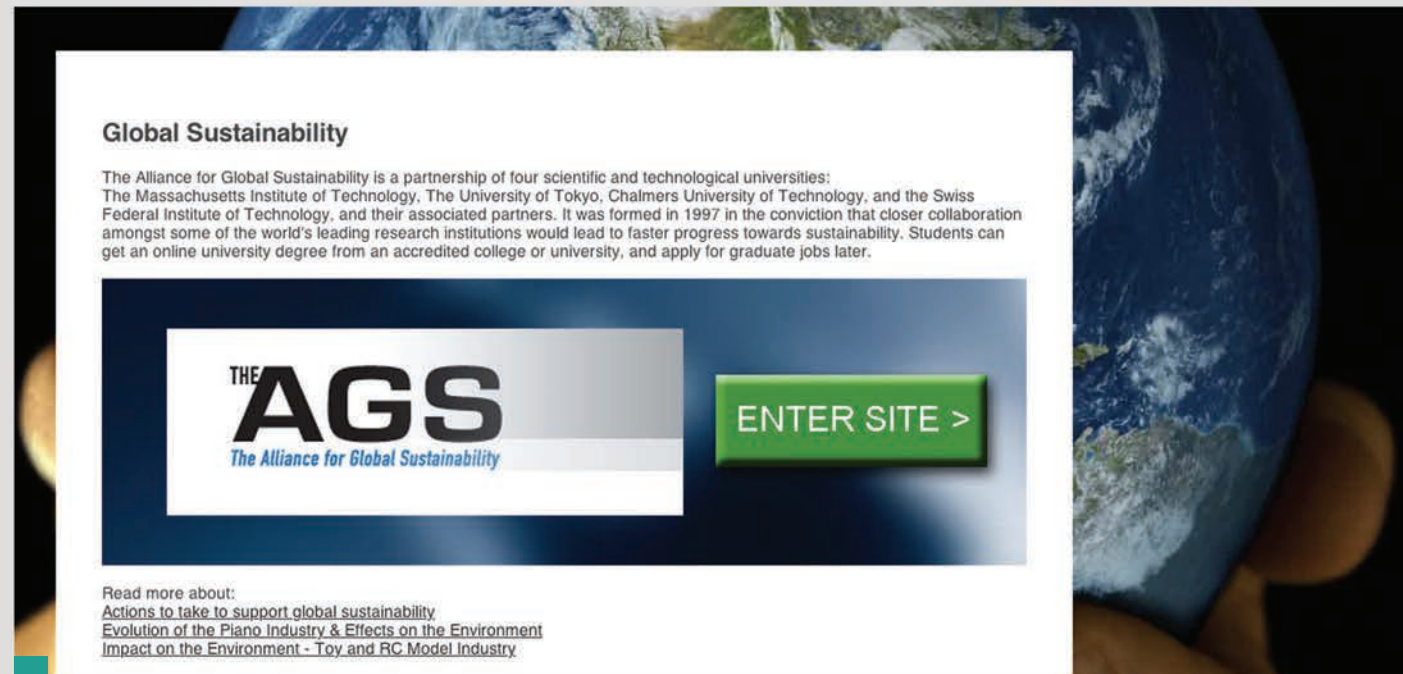


AVINA Stiftung, Suiza, abierta al mundo

AVINA Stiftung ha financiado desde 1994 a cientos de proyectos de emprendedores y de académicos suizos, algunos de los cuales han alcanzado relevancia mundial. AVINA ha querido compartir con el mundo lo bueno que tiene Suiza en términos de innovación, sostenibilidad, conocimiento y cultura y ha potenciado investigaciones científicas y académicas de instituciones suizas.

Un ejemplo de la clase de proyectos que AVINA Stiftung ha apoyado es el Global Footprint Network, un organismo de alcance global, hoy con sede en San Francisco, California, desde donde incide en la medición de la huela ecológica de los países y los compara con la biocapacidad de cada uno.

La huella ecológica es la huella del consumo total de una sociedad, representado en una medida estandarizada por país y globalmente. La biocapacidad es la medida de lo que la naturaleza y la tecnología de un país pueden regenerar en el período de un año. AVINA Stiftung contribuyó con la investigación original del tema, realizada por el suizo Mathis Wackernagel, a quien luego le apoyó para convertir su concepto en una herramienta de relevancia global.



Global Sustainability

The Alliance for Global Sustainability is a partnership of four scientific and technological universities: The Massachusetts Institute of Technology, The University of Tokyo, Chalmers University of Technology, and the Swiss Federal Institute of Technology, and their associated partners. It was formed in 1997 in the conviction that closer collaboration amongst some of the world's leading research institutions would lead to faster progress towards sustainability. Students can get an online university degree from an accredited college or university, and apply for graduate jobs later.

THE AGS
The Alliance for Global Sustainability

ENTER SITE >

Read more about:
[Actions to take to support global sustainability](#)
[Evolution of the Piano Industry & Effects on the Environment](#)
[Impact on the Environment - Toy and RC Model Industry](#)

Alianza para la Sostenibilidad Global

AVINA Stiftung también ha sido instrumental en la financiación de organizaciones claves para la sostenibilidad mundial, desde el World Business Council for Sustainable Development y el World Resources Institute, dos organizaciones emblemáticas en la lucha mundial contra el cambio climático, hasta proyectos de carácter emprendedor como fue el apoyo al International Council on Security, ICOS, por medio del cual se contribuyó a proteger y a generar oportunidades diferentes a la guerra y el narcotráfico para miles de jóvenes en Afganistán.

Uno de los más importantes proyectos financiados y soportados por la visión de Schmidheiny fue la Alianza para la Sostenibilidad Global, AGS por sus iniciales en inglés. Esta institución reunió a las mejores escuelas técnicas de Suiza, Suecia, Estados Unidos y Japón —ETH Zurich, Universidad de Chalmers, M.I.T de Massachusetts y la Universidad de Tokyo— para que individualmente y en conjunto investigaran los temas más importantes de la sostenibilidad. AGS produjo grandes cantidades de materiales y de resultados de

importancia crítica para el mundo y su sostenibilidad; ellos forman parte del conocimiento esencial de las ciencias y de la tecnología del cambio climático, la energía sostenible y muchos temas más.

Gracias a la visión y a los recursos aportados por Schmidheiny y sus colegas desde la fundación, AVINA Stiftung ha apoyado cientos de proyectos, muchos de los cuales hoy constituyen buena parte de la columna vertebral mundial del movimiento de la sostenibilidad.

Sin este instrumento, altamente flexible y a la vez capaz de tomar riesgos y de emprender caminos sustentados por un idealismo casi quijotesco, posiblemente no existirían muchas de las más importantes y emblemáticas organizaciones de la sostenibilidad de Suiza, Europa, América Latina y del mundo.

Aunque no forma parte directa de su legado para América Latina, ningún recuento del impacto de Schmidheiny en la región y en el mundo quedaría completo si no se mencionara a AVINA Stiftung.



8



FUNDACIÓN AVINA

INTRODUCCIÓN

En 1992, poco después de concluir la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro, Stephan Schmidheiny se dio cuenta de que si los empresarios y gobiernos iban a cumplir con los compromisos que en principio habían adquirido, necesitarían contar con instrumentos de innovación y de cambio. Esto era indispensable ya que los riesgos, las necesidades y las oportunidades que habían sido identificadas eran muchas y muy diversas. El desarrollo sostenible, término que en principio surgía fortalecido y respaldado de la Cumbre, requería ahora establecer su definición práctica y sus instrumentos de impacto sobre la sociedad.

Como empresario industrial comprometido con la productividad, con la calidad de sus productos y con la seguridad y la salud de sus colaboradores, Schmidheiny entendía bien cómo debía actuar el sector productivo para iniciar su adaptación a las nuevas exigencias. En relación con los cambios más amplios en las prácticas ambientales de la población, en la cultura de los mercados y en la acción de los gobiernos, él pensó que se necesitaban nuevos instrumentos y una gran cantidad de innovación

para responder adecuadamente a los retos impuestos por el naciente movimiento global del desarrollo sostenible.

Así fue como empezaron a gestarse dos visiones que definirían el impacto de Schmidheiny en la región y en el mundo por varios años. Esas dos visiones cristalizaron en formas de actuación derivadas de una nueva filosofía y práctica y también de una nueva concepción cuyo desarrollo perdura hasta nuestros días y con seguridad mantendrá su vigencia por mucho tiempo más.

...el desempeño institucional y el empresarial deben evaluarse (...) por los resultados económico-financieros, el impacto ambiental y el desempeño social. De ahí su nombre de triple línea de base.

LA NUEVA FILOSOFÍA

La nueva filosofía derivó en lo que se ha dado en llamar la *triple línea de base*. Se trata de una filosofía que inspiró la práctica según la cual el desempeño institucional y el empresarial deben evaluarse con base en un modelo que implica mediciones según tres variables: los resultados económico-financieros, el impacto ambiental y el desempeño social. De ahí su nombre de triple línea de base.

LA NUEVA CONCEPCIÓN

La nueva concepción condujo a la creación de un mecanismo que habiendo comenzado como una idea y una práctica de aplicación personal, amplió su ámbito hacia lo institucional al promover y apoyar innovaciones de la sociedad civil —más que de los gobiernos— coherentes con el desarrollo sostenible.

LA SÍNTESIS CONCEPTUAL

Fue así como la conjunción de una nueva filosofía con una nueva concepción sirvió para acuñar el nombre de la Fundación AVINA: acción por la *vida* y la *naturaleza*.

AVINA



LA FUNDACIÓN AVINA. PRIMERA ETAPA

En su primera década, la Fundación AVINA, abreviada en adelante como AVINA, operó como una rama latinoamericana de AVINA Stiftung, de Suiza. En esta etapa pasó de ser una organización liderada directamente por Schmidheiny y su gente de mayor confianza, a una institución independiente, *inspirada* —pero no dirigida— por Schmidheiny.

Al inicio, Schmidheiny viajó por Latinoamérica para conocer líderes reconocidos de los movimientos ambiental y social de la región. Su intención, más que apoyar estos mismos líderes directamente, era conocer en profundidad los retos y las oportunidades sociales y ambientales e identificar un primer grupo de líderes locales —en diversos países de la región— a través de los cuales



AVINA trabaja por la vida y por la naturaleza

podría darle forma a su organización para establecer su capacidad de intervención en la región.

Desde AVINA Stiftung se formó un grupo directivo y consultivo que se desplegó en la región. Personas como Peter Fuchs, Peter Cleaves, Erica Knie, Ernst Brugger y Lloyd Timberlake integraban un pequeño grupo de confidentes que servía como comité consultivo para Schmidheiny en sus actividades e inversiones filantrópicas, término con el que él mismo determinó que serían conocidas sus contribuciones financieras a los líderes y a

las organizaciones de la región para darles el sentido claro de que se esperaba que tuvieran un retorno adecuado en términos sociales y/o ambientales y/o económicos.

Esta primera etapa, si bien fue flexible en su enfoque pues la idea era aprender mucho al tiempo que se promovían visiones, líderes y proyectos innovadores en toda la región, empezó a enfocarse en la idea de que AVINA se concentraría en apoyar líderes excepcionales cuyas visiones fueran compartidas por AVINA en cuanto al tema y al ámbito geográfico en que operaban.



AVINA apoya a líderes excepcionales en su visión y sus proyectos



Presencia de representantes de AVINA en América Latina en 2014

Según su propio recuento, durante un vuelo comercial Schmidheiny leyó un artículo sobre Ashoka —una organización creada y liderada por Bill Drayton— que precisamente se dedicaba a identificar y a potenciar la capacidad de líderes activos en temas sociales y ambientales a nivel global. Aparte de aprender de su experiencia, Schmidheiny apoyó financieramente a Ashoka desde AVINA Stiftung y luego trabajaría para aplicar un modelo similar para América Latina, desde la Fundación AVINA.

La primera oficina de la Fundación AVINA se estableció en Miami, desde donde se podía atender América Latina de manera conveniente en términos logísticos. Entre sus primeros ejecutivos estuvieron líderes del movimiento de la sostenibilidad de la región, tanto en lo ambiental como en lo social; principalmente, personas como Pedro Tarak y Germán Castellanos de Argentina, y Raúl Gauto y Roberto Codas de Paraguay.

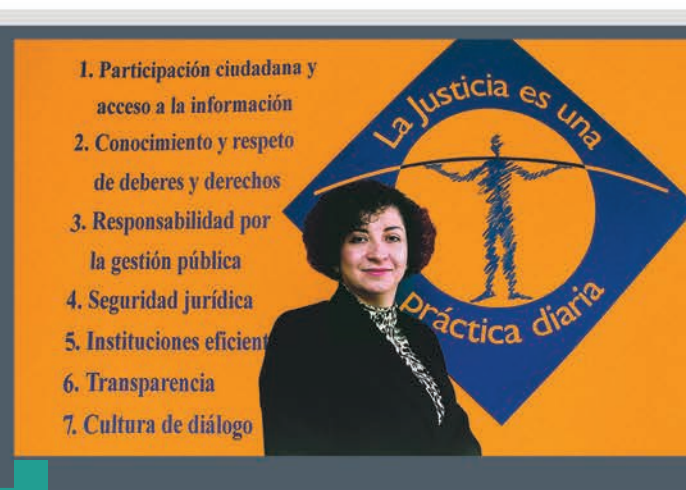
Los miembros del comité consultivo se desplegaron por la región y con el apoyo de los líderes locales identificaron

poco a poco a los líderes innovadores, algunos simplemente con una idea e intención básica, otros ya constituidos en organizaciones en marcha; con ellos fueron conformando la primera generación de proyectos financiados por AVINA —casi directamente por Schmidheiny— en la región.

En esta primera etapa AVINA financió líderes independientes y proyectos institucionales grandes, lo que incluyó desde individuos que necesitaban un apoyo específico para establecer formalmente su organización, hasta proyectos de gran visión y alcance como el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible en el que Schmidheiny y AVINA invirtieron 18,3 millones de dólares a lo largo de una década, entre 1993 y 2003, con la intención de transformar la mentalidad de los líderes empresariales de toda Centroamérica.

LA PRIMERA TRANSICIÓN

Amigos suyos en la región le abrieron a Schmidheiny las puertas que lo conectaron con cada vez más líderes en diversos países y temas, hasta que con el paso del tiempo se fue constituyendo un gran portafolio de líderes y de proyectos que recibían apoyo financiero de Schmidheiny, apoyo estratégico y acceso a una red de líderes que los potenciaba y les permitía crecer y aprender unos de otros. Fue en este momento, 1997-98, cuando AVINA empezó a crear una organización independiente para América Latina y a desarrollar procesos internos que le permitirían enfocar sus inversiones de manera que aumentarían su impacto sobre la calidad del liderazgo, la innovación y la sostenibilidad en toda la región.



AVINA apoya líderes con una visión clara de lo que quieren lograr

Uno de los líderes que Schmidheiny había apoyado más fue Brizio Biondi-Morra, rector de INCAE Business School, quien fue presentado a Stephan Schmidheiny por Vicente Pascual, un empresario panameño que trabajaba con las directivas de FUNDES en Panamá y con INCAE a nivel regional. En 1998 y después de trasladar las oficinas de AVINA de Miami a Costa Rica, Schmidheiny dio el primer paso en el establecimiento de una organización independiente y con estrategia y estructura propias: nombró a Biondi-Morra como el primer director ejecutivo de AVINA para Latinoamérica.

A esta primera versión de AVINA Latinoamérica se le asignó un consejo directivo en el que participaban como directores Stephan Schmidheiny, presidente; Erica Knie; Peter Fuchs y Peter Cleaves.

También se constituyó un comité operativo para el despliegue de la estrategia. Se integró con algunos de los principales líderes que se habían convertido en empleados regionales de AVINA Latinoamérica. El comité operativo estuvo constituido por Brizio Biondi-Morra y Jorge Walter Bolaños, de Costa Rica; Germán Castellanos, de Argentina; Raúl Gauto, de Paraguay y Peter Cleaves, en representación de Brasil.

En esta primera versión institucional, AVINA formalizó los procesos internos para la operación de la fundación en Latinoamérica, estableció criterios para la calificación de los líderes que apoyaría y creó una sección interna a la que denominó División de Iniciativas Estratégicas; en ella incluyó los proyectos multinacionales y los más grandes de la región.

AVINA empezó a crecer organizacionalmente y muchos de quienes fueron líderes inicialmente apoyados en los

diversos países se convirtieron en una primera generación de colaboradores que le dieron la capacidad para identificar, evaluar, clasificar y apoyar líderes innovadores y con alto potencial de impacto. En parte por la influencia de los miembros del comité operativo y en parte por la magnitud relativa de los países, las operaciones de AVINA crecieron rápidamente en Brasil, Argentina, Paraguay y Chile, al tiempo en que tuvo proyectos en prácticamente todas las naciones.

En esta etapa AVINA empezó a desarrollar un primer sistema de evaluación de sus inversiones. No había mucha claridad acerca de cómo evaluar algo tan indefinido y a veces intangible por mucho tiempo como la calidad del liderazgo, el impacto en la sostenibilidad o la robustez de las redes creadas; pero se hicieron intentos de medición



Stephan Schmidheiny y Brizio Biondi-Morra

importantes y se obligó a las organizaciones a plantear sus propios criterios. Una de las contribuciones más importantes de AVINA al movimiento de la sostenibilidad en la región fue la idea de que si lo que hacía Schmidheiny eran inversiones y no donaciones, entonces se necesitaba medir de alguna forma el retorno de las inversiones.

LA SEGUNDA TRANSICIÓN: AVINA LATINOAMÉRICA

La Fundación AVINA se creó formalmente en el año 2001, en parte para separarla legal y operativamente de AVINA Stiftung de Suiza y en parte porque a partir ese año la responsabilidad de financiarla y de supervisarla estratégicamente pasaría de Schmidheiny a un consejo directivo formal, presidido por Brizio Biondi-Morra, quien a partir de entonces y hasta 2009 se convirtió en el presidente ejecutivo.

Para esta nueva etapa el consejo directivo de AVINA estuvo constituido por Brizio Biondi-Morra, quien lo presidía; Antonio Espinoza, Jonathan Lash y María Emilia Correa. Los directores Espinoza y Lash representaban a VIVA TRUST en la directiva de AVINA y Correa representaba a GrupoNueva (así como Jorge Walter Bolaños, un experimentado ejecutivo de AVINA, la representaba en la junta directiva de GrupoNueva). Ana María Schindler, de Ashoka, reemplazó después a María Emilia Correa en la junta directiva de AVINA.

El comité operativo fue renovado y en esta etapa estuvo constituido por Brizio Biondi-Morra, presidente, Jorge Walter Bolaños, Antonio Lovo y Carlos De Paco.

AVINA siempre fue una organización altamente flexible, capaz de tomar decisiones rápidamente y enfocada en el apoyo a líderes innovadores, caracterizados por sus valores y su visión...



AVINA apoya a líderes de todos los rincones de la región



AVINA trabaja por la vida y por la naturaleza

Con la conducción de Schmidheiny, AVINA siempre fue una organización altamente flexible, capaz de tomar decisiones rápidamente y enfocada en el apoyo a líderes innovadores, caracterizados por sus valores y su visión y no por su origen, nacionalidad o especialidad.

En esta nueva etapa AVINA quería conservar estas características, pero también debía estar en capacidad de rendir cuentas por sus inversiones, por su eficiencia y su eficacia operativas y por la productividad de su personal, que había crecido de manera muy significativa hasta alcanzar en toda la región más de 150 empleados en 2008.

AVINA renovó su capacidad para lograr dos objetivos:

- 1) Mantener la flexibilidad y la calidad de sus inversiones
- 2) Lograr una alta productividad y transparencia en su gestión

En términos muy concretos, en su carta de fundación de VIVA TRUST, Schmidheiny había esbozado su visión sobre AVINA al indicar que debía ser la mejor fundación de su clase en el mundo en términos del impacto real sobre las comunidades, de la sostenibilidad y del retorno sobre la inversión.

En 2004, cuando esta etapa comenzó, predominaron las iniciativas estratégicas, que fueron las que necesitaban un mayor apoyo financiero, un seguimiento más estrecho y una supervisión más constante, pues se esperaba que generaran los impactos más notables y sostenibles. También se mantuvo el apoyo a líderes innovadores, pero comen-

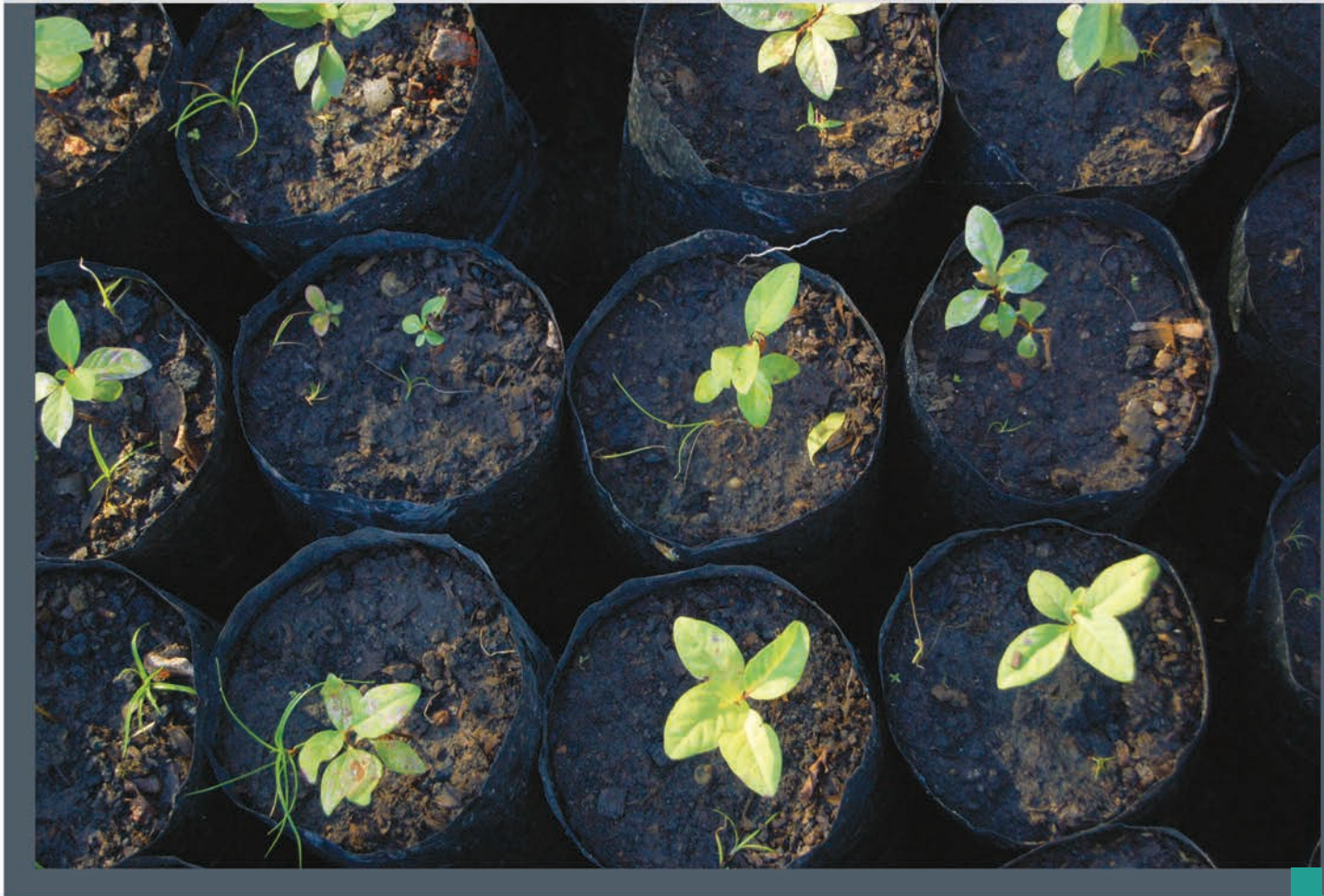
zaron a adoptarse varios filtros, pues los representantes de país, y en algunos casos los representantes de regiones de un mismo país, eran quienes postulaban a esos líderes ante AVINA, luego de trabajar con ellos y de prepararlos para ser presentados como candidatos.

Eso condujo a que AVINA se volviera más pesada en términos administrativos, pero también multiplicó su alcance y a través de sus representantes y empleados dio mejor seguimiento y apoyo a los proyectos, los que mejoraron su probabilidad de cumplir con las metas propuestas por los líderes de los proyectos como hitos estratégicos.

En esta etapa AVINA creció en términos presupuestales y operativos hasta alcanzar un presupuesto del orden de US\$ 49 millones en 2009, aportados por AVINA Stiftung y VIVA TRUST.

Muchas organizaciones internacionales vieron en AVINA un socio idóneo para el despliegue de sus propios proyectos en la región...

Para este momento AVINA era reconocida como una organización única en América Latina. Con su administración centrada en Costa Rica y con una fuerte presencia con empleados y oficinas en varios países, apoyó líderes y proyectos en cualquier rincón de América Latina donde



AVINA apoya la conservación de la naturaleza y el manejo sostenible de sus recursos críticos

lo consideró importante. Muchas organizaciones internacionales vieron en AVINA un socio idóneo para el despliegue de sus propios proyectos en la región, a lo que AVINA reaccionó con otra transición estratégica.

Tal vez el más importante legado de esta etapa estratégica fue la articulación de AVINA con líderes de la sociedad civil de cada región. Apoyados en la credibilidad, los

recursos y la marca de AVINA, se convirtieron en auténticos gestores del desarrollo sostenible; catalizaron proyectos, contribuyeron a la formación de nuevos líderes y gestionaron recursos para la innovación y la sostenibilidad en sus respectivas áreas de influencia. En este momento AVINA ya era la expresión de la visión de Schmidheiny al convertirse en un auténtico archipiélago de islas de esperanza para América Latina.

LA TERCERA TRANSICIÓN: CONSOLIDACIÓN REGIONAL

Desde esta posición, y con mucho mayor claridad estratégica, AVINA entró en una nueva etapa de transición caracterizada por dos elementos contrapuestos: una altísima demanda de sus capacidades y una reducción de los recursos disponibles. Sobre ambos factores se imponían las limitaciones asociadas con una enorme crisis económica y financiera que al afectar las finanzas de VIVA TRUST implicaron la reducción de los recursos disponibles para AVINA.

Las contribuciones de VIVA TRUST a AVINA en 2008 habían sido de 49 millones de dólares; en 2009 se redujeron a 29 millones y en 2010 bajaron a 25; luego se estabilizaron por dos años en 20 millones. Por esto, AVINA se vio forzada a revisar profundamente su estrategia y hacer una reducción importante de su personal, que se contrajo a poco menos de 100 empleados. Simultáneamente, se propuso dos objetivos:

- 1) Recaudar fondos de terceros para apoyar directamente los proyectos que ya no podría financiar.
- 2) Asignar los recursos institucionales a las áreas donde el impacto en sostenibilidad fuera mayor.

LA NUEVA RECAUDACIÓN DE FONDOS

Si bien las contribuciones internas se redujeron aún más hasta bajar a 17 millones de dólares por año hasta 2014, el presupuesto operativo de AVINA se mantuvo cerca de los 31 millones de dólares gracias a la recaudación de fondos de terceros. Por su capacidad para el despliegue regional, la institución poco a poco se convirtió en otro pilar de la visión planteada por Schmidheiny cuando se propuso ver a AVINA como “la organización preferida por líderes mundiales para el despliegue de sus recursos y proyectos en la región.”

Este período tan retador sirvió para una nueva transición en el equipo directivo de AVINA. Para esta etapa se incorporaron al directorio de AVINA Andreas Eggenberg, CEO de Ecos, otra organización productiva del grupo, y Sibylle Feltrin, en representación de VIVA TRUST. Al mismo tiempo se dio una importante sucesión en la Dirección Ejecutiva pues Sean McKaughan se convirtió en el nuevo Director Ejecutivo al tiempo que Biondi-Morra concentraba su actividad en el directorio y dejaba su cargo como jefe ejecutivo de la organización.

En 2014 AVINA recibió recursos institucionales de organizaciones líderes como la Fundación William & Melinda Gates, la Fundación Skoll, la Fundación Brikenmaier y de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, que durante la emergencia provocada por el terremoto y el tsunami de Chile, canalizó a través de AVINA su ayuda para la construcción de viviendas de emergencia. Todo esto y la propia actuación de AVINA lograron que el flujo de recursos hacia los proyectos se mantuviera y que el impacto de su propia crisis interna no fuera tan significativo para los socios

locales. Fue así como, por la articulación con el capital social, algunos proyectos lograron mantener su escala y e inclusive alcanzaron alturas inesperadas al recibir

recursos y obtener compromisos multimillonarios para el apoyo de largo plazo, como fue el caso del proyecto del Bioma Amazónico.



AVINA articula el capital social de cada uno de sus proyectos



La interacción simbiótica entre los ecosistemas es clave para la vida y la naturaleza

OTRO ELEMENTO DE LA ESTRATEGIA

Otro elemento de la estrategia fue enfocar los recursos donde las combinaciones de la calidad del liderazgo con la articulación del capital social y con el valor mismo del tema permitieran aspirar a lograr transformaciones mayores —y en algunos casos decisivas— de alguna situación en particular.

Durante esta etapa surgieron las llamadas “Oportunidades de Relevancia Continental, ORC”, que fueron los proyectos que por su escala social, territorial y por su importancia para la sostenibilidad y el bienestar se convirtieron en una nueva generación de iniciativas sociales de AVINA para América Latina.

...líderes ya activos, otros impulsados por AVINA —algunos privados y otros del sector público— se fueron reuniendo y fueron amasando capital social hasta convertirse en una fuerza de cambio irreversible...

El ejemplo más notable de las ORC es el proyecto ya mencionado del Bioma Amazónico. Su importancia como fuente de recursos para el planeta es tal, que es impensable un fracaso. Con la metodología de AVINA, líderes ya activos, otros impulsados por AVINA —algunos privados

y otros del sector público— se fueron reuniendo y fueron amasando capital social hasta convertirse en una fuerza de cambio irreversible para el Bioma Amazónico, considerado por muchos como la más importante reserva forestal e hídrica del planeta. Este proyecto ha recibido compromisos por más de US\$1,000 millones del gobierno de Brasil y de gobiernos amigos.

Las Oportunidades de Relevancia Continental de AVINA

En 2014 AVINA tenía las siguientes ORC:

- Iniciativa regional de acceso al agua
- Bioma Amazónico
- Ciudades sustentables
- Iniciativa regional de energía
- Gran Chaco Americano
- Sostenibilidad en industrias extractivas
- Iniciativa de innovación en la política
- Migraciones
- Reciclaje inclusivo y solidario

Además, como ya tenía sostenibilidad propia, se había dado por concluida la iniciativa de la promoción de la responsabilidad social empresarial, muy cercana al co-



Iniciativa regional de reciclaje

razón de Schmidheiny, quien había liderado el proceso con su ejemplo personal desde cuando en 1981 decidió abandonar el uso de una materia prima peligrosa en una de las empresas de su familia.

En esta etapa AVINA también avanzó de manera significativa en su capacidad para rendir cuentas y para medir y demostrar su impacto sobre las sociedades y la sostenibilidad de la región. Su modelo de evaluación definió un sistema de medición del impacto basado en cuatro factores:

- **Logros de nivel 1:** cuando el proyecto beneficia en forma demostrada a más de 1 millón de personas.
- **Logros de nivel 2:** cuando el proyecto beneficia entre 100,000 y 999,999 personas.
- **Logros de nivel 3:** cuando el proyecto genera innovaciones claras que benefician al menos 1,000 personas y tiene potencial de crecimiento.
- **Logros del proceso:** cuando el proyecto avanza, pero su impacto no es demostrable aún.

Con este sistema AVINA había logrado resolver y reportar de manera clara sus mediciones del retorno sobre la inversión, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto demostrado sobre las sociedades y sobre la sostenibilidad, con lo que respondió a las exigencias de cómo evaluar el valor de la filantropía y del retorno sobre los recursos invertidos en AVINA por VIVA TRUST y por otros socios estratégicos de la Fundación.

AVINA EN 2014

Para 2014, AVINA ya era una organización madura, con una masa incomparable de capital social en toda la región, se enfocaba en nueve Oportunidades de Relevancia Continental, pero a la vez se mantenía activa con proyectos en cada uno de los países; ya había logrado ser capaz de que sus recursos procedieran, en un porcentaje significativo, de los aportes de terceros y se gobernaba por un sistema de medición y de rendición de cuentas altamente desarrollado.

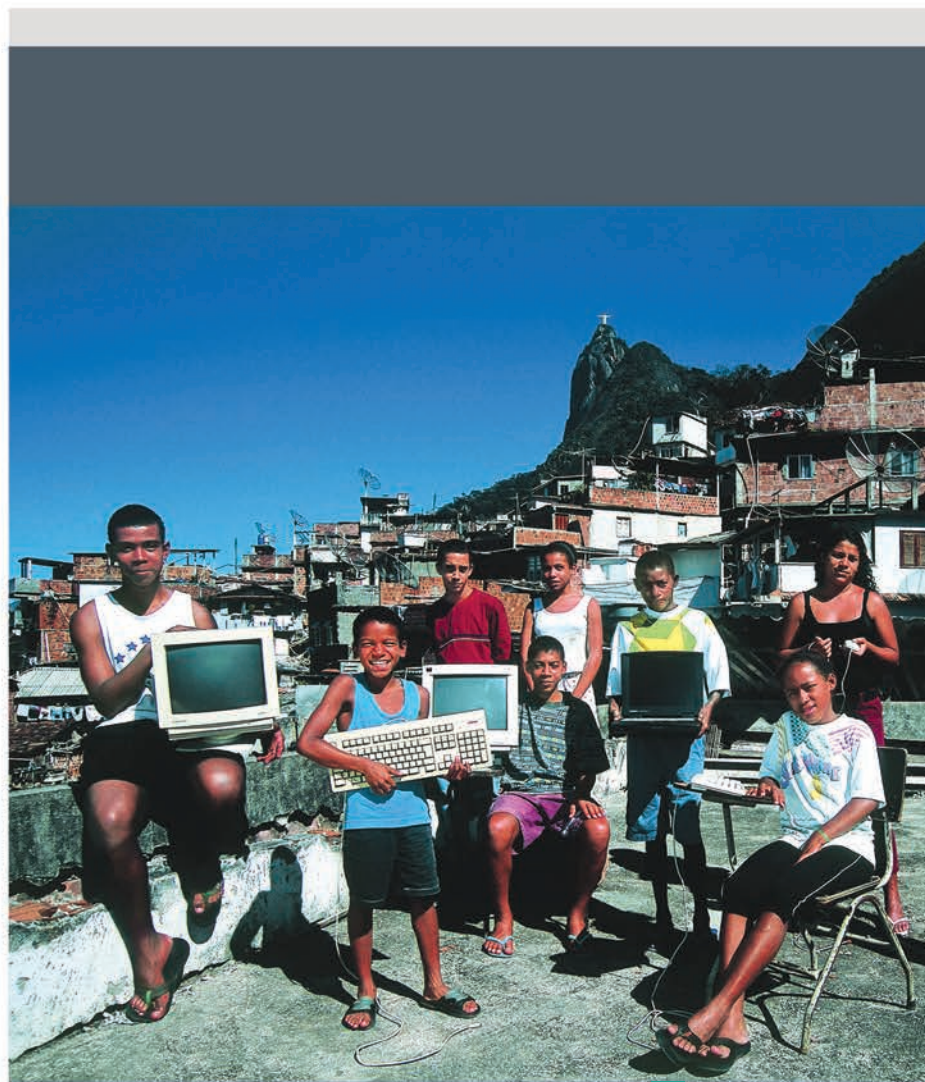
AVINA definía así su razón de ser:

El objetivo principal de AVINA es contribuir, con cambios concretos y relevantes, al desarrollo más sostenible en América Latina.

Esta es la forma como AVINA describía su trabajo:

AVINA genera y apoya procesos colaborativos que mejoran la calidad de los vínculos entre emprendedores, empresas, organizaciones de la sociedad civil, el sector académico e instituciones gubernamentales, para contribuir juntos al bien común. AVINA construye las condiciones favorables para que las acciones generen incidencia en los espacios de poder, para alcanzar cambios relevantes en la sociedad y para que conduzcan a una América Latina sostenible.

Para el año 2014 y gracias a los caminos recorridos durante las diversas etapas de su estrategia, AVINA había



AVINA trabaja en pro de la educación, los niños y los jóvenes



AVINA apoya la cultura y las artes

definido que su forma de interacción con los líderes de cada proyecto debía regirse por los siguientes principios:

- **Capital social**
Creamos y articulamos capital social: la capacidad de articularse con una masa crítica de aliados y diversos actores con potencial de incidir en las políticas públicas e influenciar la sociedad.
- **Excelencia operativa**
Trabajamos con excelencia operativa: la capacidad de análisis, las plataformas de coordinación y las habilidades gerenciales deben potenciar el equipo para crear condiciones que favorecen el cambio.
- **Valor agregado**
Agregamos valor intelectual a cada proceso: la capacidad de transformar el aprendizaje de AVINA en método de creación de valor debe fortalecer sus acciones y orientar la formación de su equipo.
- **Comunicación para la transformación**
Comunicamos a todos los públicos interesados lo que deben saber para sostener la fortaleza y la capacidad transformadora del proceso: implica la capacidad de formular relatos y mensajes que, difundidos dentro y fuera de la región, agregan valor concreto a las acciones de transformación en América Latina.



AVINA apoya los pequeños productores

Los siguientes son los valores que inspiran las actuaciones de AVINA:

- **El ser humano**
La plena realización del ser humano en un contexto de armonía individual, social y ambiental, como centro primordial del desarrollo sostenible.
- **La dignidad**
La dignidad humana expresada en el ejercicio de la democracia, la equidad de oportunidades, la libertad con responsabilidad, la honestidad y la solidaridad.
- **El reconocimiento de los otros**
La modestia debe guiar nuestras acciones. Celebramos los aportes de los demás, dentro de los procesos de construcciones colectivas para un mundo mejor para todos y cada uno.
- **La creatividad**
Innovación continua que favorezca la eficacia, la eficiencia y la productividad de nuestras acciones.

En esta nueva etapa se dio otro cambio fundamental en la estructura de AVINA. Su junta directiva hoy está conformada por:

- Sean McKaughan, presidente
- Brizio Biondi-Morra
- Ana Ma. Schindler
- Richard Aitkenhead

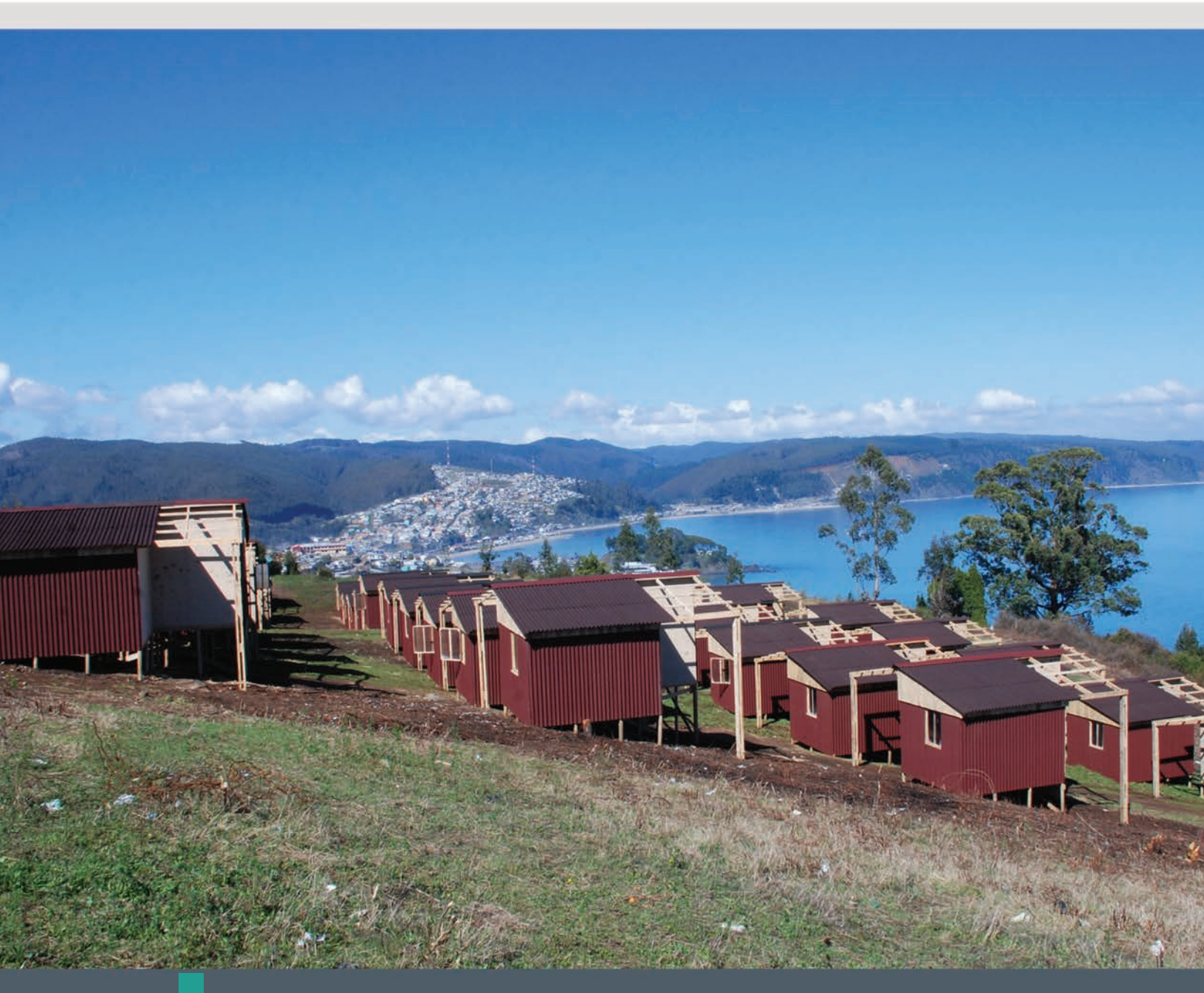
Y se nombró por primera vez un Protector: Roberto Artavia Loría, de VIVA TRUST.



Sean McKaughan, presidente ejecutivo de AVINA



AVINA ha apoyado a cientos de líderes y de proyectos de diversa índole, en la región



AVINA participó activamente en la construcción de viviendas de emergencia después del terremoto y tsunami de Chile

Más allá de esta articulación formal de su estrategia, AVINA ha obtenido importantes resultados en el período. Obtuvo 14 logros de nivel 1 y 36 logros de nivel 2, lo que implica que sus actividades y proyectos en estos niveles beneficiaron de manera demostrada a muchos millones de personas de toda la región.

Adicionalmente, AVINA ha evolucionado internacionalmente y hoy participa como socia en otras tres organizaciones que son manejadas en forma independiente:

- **World Transforming Technologies, WTT**
Es una organización ideada y creada por AVINA para la realización de inversiones de impacto.

- **Social Progress Imperative, SPI**
Organización creada en alianza con varios socios. Mide y difunde el concepto del progreso social en el mundo.
- **Advanced Innovation Center, AIC**
Centro con sede en Chile, en el que participa como socia de una organización promotora y ejecutora de innovaciones tecnológicas para la solución de problemas sociales y ambientales en el mundo.

AVINA creó la fundación privada AVINA Américas en Estados Unidos para recaudar y canalizar fondos destinados a sus iniciativas y las de sus socios estratégicos en la región.



CONCLUSIONES

Es difícil hacerle justicia a la Fundación AVINA sin mencionar que en los 20 años que tiene de operar, desde 1994, ha alcanzado a más de 5,000 líderes de la

sentido de escala, los desembolsos totales de AVINA para proyectos en América Latina —sin contar sus propios gastos de funcionamiento— han alcanzado los 378 millones de dólares. Esto la convierte en la fundación con el mayor aporte hecho en América Latina, en términos de desembolsos, durante estos 20 años.

AVINA ha alcanzado a más de 5,000 líderes de la sociedad civil en toda la región con su apoyo financiero y estratégico.

El impacto de AVINA es multitudinario. Se puede afirmar sin temor que AVINA ha mejorado la calidad de vida de millones de latinoamericanos; que ha protegido de manera permanente y sostenible algunos de los principales biomas de la región y del mundo; que ha cuidado y preservado culturas valiosas; que ha mejorado las oportunidades de desarrollo de prácticamente todos los habitantes de la región; que creó y difundió una cultura empresarial de responsabilidad social. Por todo esto, ha logrado ser la cristalización de la visión de Schmidheiny: la organización de clase mundial, socia ideal para desplegar programas sociales y ambientales en América Latina, con capacidad para medir y reportar con absoluta transparencia sus inversiones y su impacto sobre la región y sobre cada uno de sus proyectos.

Al ver la trayectoria institucional con sus transiciones, las sucesiones en la presidencia, en el directorio y en la dirección ejecutiva y la evolución en la forma de crear valor, queda claro que AVINA es una parte esencial del legado de Schmidheiny para América Latina, no solo por lo que ha hecho, sino por lo que enseña con el ejemplo de sus propias decisiones.



Las costas marinas y lacustres son claves para la sostenibilidad de los ecosistemas y la conservación de la biodiversidad

9



RECICLAJE INCLUSIVO Y SOLIDARIO

En los países en vías de desarrollo, millones de recolectores de materiales reciclables salen diariamente a las calles a buscar sustento para ellos y para sus familias mediante la recuperación de residuos aprovechables.

En toda América Latina los recicladores de residuos son claves dentro del proceso de reciclaje; sin embargo, la mayoría de ellos carecen de estructura organizativa, reconocimiento formal y derechos legales, aunque gracias a su determinación y al poder de la unión, la situación ha empezado a cambiar a su favor.

A pesar de su valioso aporte productivo y ambiental, los recolectores de residuos son trabajadores excluidos de la sociedad, con escaso poder político y económicamente vulnerables.

Durante los últimos ocho años, AVINA ha invertido en aliados que trabajan sobre el terreno y ha determinado



AVINA ha contribuido a organizar muchos miles de recicladores en organizaciones asociativas y cooperativas

que existen soluciones sostenibles y replicables para mejorar las condiciones de dos millones de recicladores en América Latina.

Además de una conciencia general, el tema ha despertado intereses crecientes a escalas nacionales, regionales e internacionales.



El aporte de AVINA se ha centrado en:

- Promover, ampliar y fortalecer las asociaciones y las redes locales e internacionales de recicladores.
- Mejorar la posición de los recicladores en la cadena de valor del reciclaje.
- Asegurar la participación profesional de los recicladores en los sistemas urbanos de manejo de residuos sólidos.
- Desarrollar propuestas de políticas públicas inclusivas relacionadas con el reciclaje.
- Vincular los recicladores con la agenda del cambio climático: mercados y empleos verdes.

El capital social de AVINA en este campo está conformado con una plataforma de 230 aliados vinculados con el tema del reciclaje en América Latina, Norteamérica y Europa; la integran organizaciones de recicladores, organizaciones de la sociedad civil, técnicos y representantes de los sectores público, privado y académico.

Además, para esta iniciativa AVINA ha recibido el apoyo de la Bill & Melinda Gates Foundation, con la que ha invertido conjuntamente 5 millones de dólares en cinco años para iniciativas en América Latina y el Caribe; también han participado Coca-Cola Foundation, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza de Brasil, la Interchurch Organization for Development Cooperation con inversión conjunta de 7,9 millones de dólares en cuatro años, para el programa “Cata-Ação” de Brasil.

Los principales desafíos pendientes en este campo consisten en ayudar a mejorar los niveles de la organización social y económica de las agrupaciones y de las redes de recicladores, así como sus competencias y destrezas administrativas; promover la innovación tecnológica en el sector y establecer los vínculos necesarios entre este y otros temas relevantes como el cambio climático.

AVINA ha logrado convocar a los recicladores y a las autoridades relacionadas para generar nuevas alianzas público-privadas y también alianzas entre empresas productivas y organizaciones sin fin de lucro que han empezado a cambiar la organización, las prácticas, la higiene y salud, la sostenibilidad operativa y financiera y el valor social y ambiental del reciclaje en América Latina. Para esto ha logrado la aprobación de leyes, la formación de organizaciones asociativas y el concurso entusiasta de gobiernos nacionales y municipales, lo cual ha logrado cambiar la calidad de vida de millones de recicladores en toda la región.



10



INICIATIVA REGIONAL DE ACCESO AL AGUA

Una gran paradoja de América Latina es que siendo una región rica en recursos hídricos está habitada por millones de personas que no tienen acceso al agua potable para sus hogares y comunidades.

A través de inversiones iniciales en los países de la región, AVINA ha identificado cientos de soluciones comunitarias que están produciendo resultados tangibles, sostenibles y escalables para aumentar el acceso al agua. De la conjunción de estas iniciativas se deriva una oportunidad de relevancia continental para mejorar el acceso al agua para muchos millones de latinoamericanos.

AVINA planteó tres iniciativas para el acceso al agua por parte de personas y de comunidades:

- Fortalecer a las organizaciones comunitarias administradoras de agua y a sus asociaciones en áreas como liderazgo, gerencia y tecnología.

- Crear redes nacionales y regionales para intercambiar innovación, mejores prácticas y conocimientos técnicos entre las organizaciones administradoras de agua de todos los tamaños.
- Articular alianzas con actores de los sectores público y privado para mejorar y para expandir los servicios de agua en las poblaciones donde no existe o es escasa el agua potable.



Las comunidades trabajan para conservar y manejar mejor sus recursos hídricos



Hasta la fecha AVINA mantiene vínculos con más de 150 aliados locales en 11 países de América Latina, Europa y Estados Unidos. La plataforma de trabajo de AVINA está compuesta por decenas de organizaciones comunitarias que gestionan el agua y por asociaciones de estas organizaciones, que representan a miles de grupos de base en la región.

En este mismo ambiente del agua, AVINA también trabaja con noventa organizaciones de la sociedad civil asociadas con el tema del agua, con 10 representantes del sector privado de la región, con 16 gobiernos locales y nacionales y con seis técnicos y académicos. Además, AVINA ha establecido vínculos con cinco representantes de agencias regionales de cooperación.

Todo este capital social convierte a AVINA en un articulador, coordinador y gestor de un rico intercambio de experiencias y de conocimientos entre los miembros de esta red.

Los principales desafíos que encara esta iniciativa regional son:

- Lograr el pleno reconocimiento social y político de las organizaciones comunitarias como actores del desarrollo local.
- Refinar y promover las mejores prácticas para la capacidad de implementación (*capacity building*) de programas y de proyectos.
- Incorporar mecanismos financieros innovadores e incrementar el flujo de fondos para aumentar el acceso al agua.
- Promover asociaciones y redes entre los grupos comunitarios encargados de la gestión del agua.

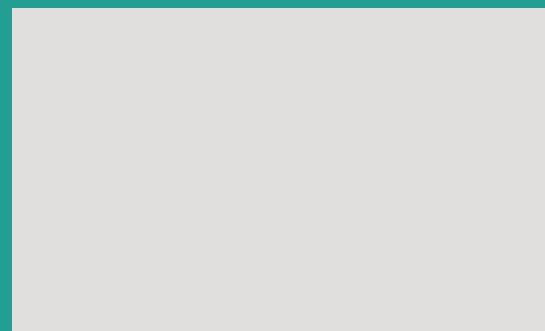
- Apoyar la revisión y la reforma de los marcos legales locales para hacer más eficiente la gestión comunitaria de los servicios de agua.

AVINA ha logrado agrupar a miles de asociaciones que hoy intercambian información, conocimientos y mejores prácticas en la gestión comunitaria del agua, con lo que millones de latinoamericanos reciben hoy los beneficios de mejor acceso al agua y de tener asociaciones sostenibles en su estructura y operación.



AVINA y sus socios han propiciado que miles de comunidades hagan una mejor gestión del agua y compartan experiencias entre ellas

11



WORLD TRANSFORMING TECHNOLOGIES, WTT: NEGOCIOS DE IMPACTO Y TECNOLOGÍAS PARA EL CAMBIO SOCIAL

WTT es la herramienta de negocios de impacto de AVINA que representa una nueva etapa de su trabajo en los mercados inclusivos y en los negocios para la base de la pirámide social. WTT y “Walk the Talk” comparten siglas en honor al compromiso de Schmidheiny de actuar siempre según sus principios y valores. Para continuar avanzando hacia nuevos horizontes en esta industria, el objetivo de esta herramienta de impacto es:

Contribuir al desarrollo y al fortalecimiento de la cadena de valor de la naciente industria de los negocios de impacto, llevando innovaciones tecnológicas a comunidades vulnerables.

Desde sus orígenes, AVINA ha buscado fomentar la articulación del mundo de la empresa privada con el desafío de la sustentabilidad ambiental y con la inclusión social. Su colaboración con iniciativas de apoyo a las micro y a las pequeñas empresas, a la promoción de la responsabilidad social corporativa, al desarrollo de mecanismos de inversión en negocios verdes y a la promoción del cooperativismo, son demostraciones de su larga y productiva trayectoria.

En los últimos cinco años, AVINA ha enfatizado la profundización y la difusión de los mercados inclusivos y el apoyo a los diversos actores que poco a poco están conformando toda una nueva cadena de valor: organizaciones de promoción del emprendedurismo, incubadoras y aceleradoras de negocios, fondos de inversión con impacto, agencias de fomento de la innovación, organismos internacionales de cooperación para el desarrollo, empresas y fundaciones privadas que colaboran entre sí para diseñar e implementar nuevos modelos de negocio



Alfredo Zolezzi, del AIC, expone sobre innovación disruptiva

y crear empresas enfocadas en la generación de impacto social y ambiental. Ahora el propósito es acelerar el crecimiento de la industria de los negocios de impacto con la innovación tecnológica.

La herramienta Negocios de Impacto pretende vincular la innovación con los negocios y la pobreza para crear mecanismos de articulación que aumenten el grado de colaboración entre todos los actores de la industria y llenen los vacíos de conexión que todavía caracterizan la cadena de valor de los negocios de impacto. Para cumplir con los roles de facilitadora y articuladora, a través de la Dirección de Negocios de Impacto, AVINA buscará:

- Fortalecer actores claves, como las incubadoras de negocios y los fondos de inversión de impacto, y especialmente los espacios de encuentro y de articulación entre ellos.

- Movilizar los esfuerzos de empresas de tecnologías aplicadas hacia la búsqueda de soluciones originales y escalables dirigidas a los desafíos ambientales y de inclusión social de nuestra región.
- Apoyar la creación de nuevas empresas y de joint-ventures que se dedican a maximizar los impactos sociales y ambientales de esas nuevas tecnologías, productos y servicios.

Esto permitirá que AVINA logre fomentar un amplio ecosistema colaborativo de innovación, capaz de hacer emerger una nueva economía basada en empresas y negocios rentables generadores de impactos sociales y ambientales significativos y de alcance global.

Un ejemplo importante en este tema es la relación entre el Advanced Innovation Center de Chile, AIC, y la

Fundación AVINA. El director del AIC, Alfredo Zolezzi, ha desarrollado nuevas tecnologías en muchos temas, entre ellos una planta purificadora de agua con base en tecnología de plasma. El AIC recurrió a AVINA y la hizo su socia en el proyecto con la idea de que AVINA le ayude a articular el capital social necesario para que este prometedor negocio alcance primero a las comunidades más pobres y aisladas. La idea es darles un mecanismo que les purifique el agua para hacerla potable y dotarlas con alternativas para el tratamiento de aguas servidas. Así, mejorarán su acceso al agua potable, sus índices de

salud y de nutrición y reducirán la contaminación del agua y de sus fuentes cercanas.

Este es un ejemplo ya llevado a la práctica, como lo expresa el boletín emitido por AVINA, en el que anuncia que esta tecnología se instalará como proyecto piloto en cinco comunidades aisladas y pobres de Chile, en buena parte gracias a la articulación social que AVINA ha provisto para complementar el financiamiento y el despliegue del proyecto.

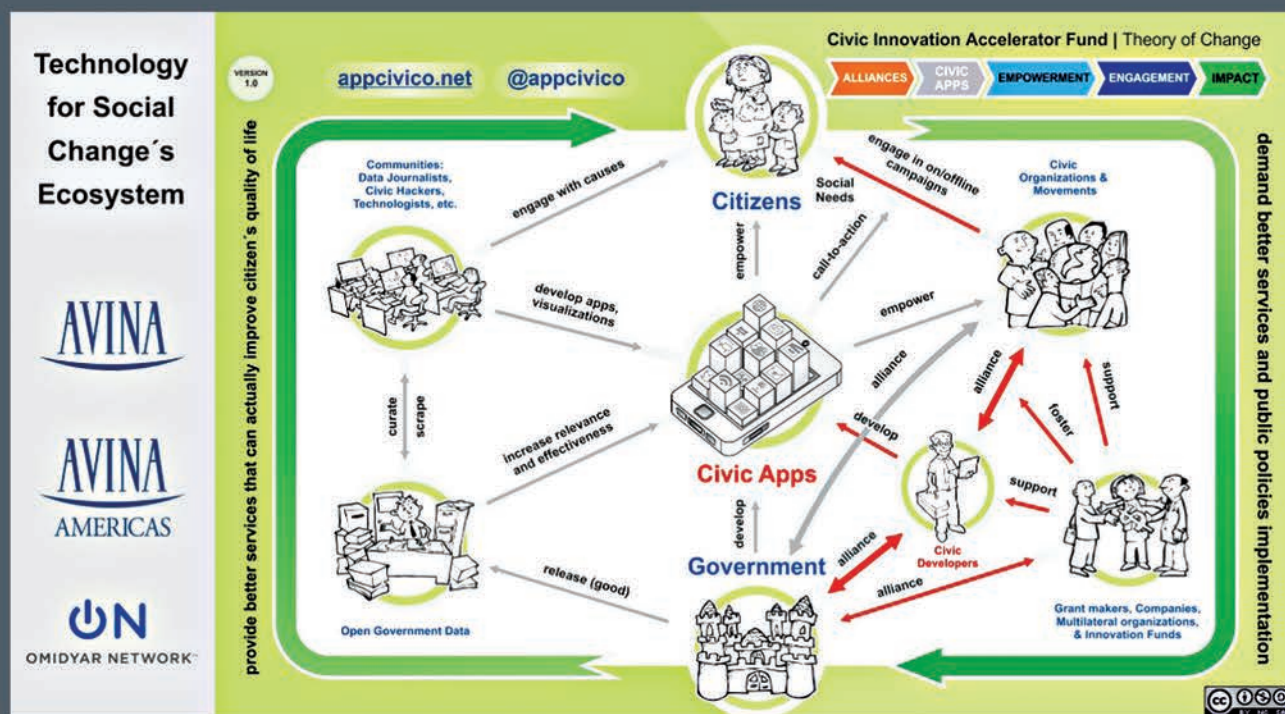


Michelle Bachelet, presidente de Chile, inaugura el primer proyecto de purificación de agua con tecnología de plasma, un proyecto del AIC apoyado por AVINA

El papel de AVINA en la creación de vínculos entre diversos grupos sociales, públicos y privados, con y sin fines de lucro, fortalece los proyectos y crea los espacios para avanzarlos y consolidarlos en términos políticos y sociales. En otras palabras, fiel a sus objetivos, AVINA contribuye a completar las cadenas de valor que permiten que estas tecnologías lleguen sus mercados en forma efectiva para el beneficio de la base de la pirámide social y de los diseñadores y emprendedores.

TECNOLOGÍA PARA EL CAMBIO SOCIAL

Los movimientos cívicos y ciudadanos, las comunidades y las organizaciones tienen un creciente interés por el uso de las modernas tecnologías de la información y de la comunicación, TIC, como instrumentos para fines tan diversos como los cívicos, la actuación con transparencia y la rendición de cuentas.



Marco de trabajo de un proyecto de Tecnología para el Cambio Social

Una nueva herramienta de impacto de AVINA, llamada Tecnología para el Cambio Social, está dedicada a explorar el uso potencial de las TIC para los programas de la organización, de modo que puedan desarrollar, acelerar y escalar procesos, y empoderar a los ciudadanos mediante una creciente participación cívica, facilitada por realizarse a través de las TIC. Además, la herramienta promueve la investigación y sistematiza conocimientos sobre modelos y teorías de cambio y sobre cómo estas tecnologías afectan los procesos de cambio social.

AVINA ha mapeado centenares de plataformas cívicas y docenas de organizaciones y comunidades en América Latina que están dedicadas a explorar el uso de las nuevas tecnologías para el cambio social.

Entre los proyectos se destaca el Fondo Acelerador de Innovaciones Cívicas, de 2013. En diciembre de 2012 la Fundación AVINA, AVINA AMERICAS y Omidyar Network formalizaron una alianza con el objetivo de fomentar el desarrollo de proyectos de tecnología de carácter cívico, preferencialmente basados en datos abiertos que buscan aumentar la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

AVINA apoya iniciativas que sean replicables, escalables, sostenibles, orientadas al cambio y a la implementación de políticas públicas y que tengan alta participación de la sociedad civil.

Para la primera de las tres convocatorias del Fondo se priorizaron los siguientes temas: monitoreo de indicadores de calidad de vida, e-participación, monitoreo de planes e indicadores de gobierno, seguimiento y control a los presupuestos públicos, mapeo de recursos y coordinación de la comunidad, acceso a información y datos públicos, monitoreo del impacto ambiental, monitoreo de la violación a los derechos humanos, consumo responsable y seguimiento de elecciones locales en países de América Latina.

La iniciativa de Tecnología para el cambio social es un nuevo instrumento de impacto de AVINA, primero sobre algunas comunidades y luego, a partir de ellas, sobre la mejor manera de utilizar las nuevas tecnologías para aumentar la participación y el compromiso de los ciudadanos en iniciativas relacionadas con el cambio social.



VIVA TRUST promueve la sostenibilidad ambiental



12



THE SOCIAL PROGRESS IMPERATIVE, SPI

La Fundación AVINA se convirtió en un referente internacional para los temas de innovación social. Por esta razón, quien se desempeñaba como su presidente en 2009, Brizio Biondi-Morra, fue invitado por el Foro Económico Mundial para que ejerciera la co-presidencia del Consejo de Innovación Social de esa organización.

Su compañero en la presidencia de este consejo fue Matthew Bishop, un reconocido periodista y autor en los campos de la responsabilidad social y de la filantropía. Ellos propusieron que era necesario crear un índice de medición del desempeño social de las naciones, pues el Índice de Desarrollo Humano, IDH, de las Naciones Unidas se quedaba corto a la hora de identificar oportunidades de intervención en la agenda social de las naciones para los gobiernos, la sociedad civil y las empresas productivas y además el IDH era demasiado dependiente de la variable del ingreso per cápita para definir su nivel.

Fue así como se gestó el impulso para crear lo que luego se llamó el Índice de Progreso Social, IPS, una nueva

forma de medir el desempeño de las naciones para, según su propia visión, “complementar el crecimiento del producto interno bruto per cápita como la medida estándar del desempeño de las naciones de todos los tamaños”.

Bishop y Biondi-Morra tomaron el proyecto, pero la Fundación AVINA aportó el capital semilla para poner en marcha el trabajo y la Fundación Latinoamérica Posible, FLAP, aportó los recursos, principalmente el talento humano, para desarrollar las primeras versiones del índice que servirían como plataforma para el índice definitivo. Un año después se incorporó como socio y fuente de recursos la Fundación Skoll, que ya había colaborado con AVINA en el proyecto del Bioma Amazónico y que, con base en esa experiencia exitosa, había desarrollado gran confianza en AVINA y sus equipos.

Poco tiempo después y como un asunto de estrategia, se decidió que por ser un proyecto de alcance global, el IPS debía ser una entidad dedicada a su manejo y entonces se creó una fundación privada llamada The Social Progress

ÍNDICE DE PROGRESO SOCIAL

Necesidades Básicas

Nutrición y asistencia médica básica

- Prevalencia de subnutrición
- Intensidad del déficit alimentario
- Tasa de mortalidad materna
- Tasa de mortalidad perinatal
- Tasa de mortalidad infantil
- Muertes por enfermedades infecciosas

Agua y saneamiento

- Acceso a agua potable
- Acceso rural/urbano a fuentes de agua potable
- Acceso a saneamiento mejorado

Vivienda

- Satisfacción con la vivienda
- Acceso a energía eléctrica
- Calidad del servicio eléctrico
- Muertes atribuibles a la contaminación del aire en interiores

Seguridad personal

- Tasa de homicidios
- Nivel de crímenes violentos
- Criminalidad percibida
- Terror político
- Muertes en carreteras

Fundamentos de Bienestar

Acceso a conocimientos básicos

- Tasa de alfabetización en adultos
- Matriculación en educación primaria
- Matriculación en educación secundaria a nivel inicial
- Matriculación en educación secundaria a nivel bachillerato
- Paridad de género en educación secundaria

Acceso a información y comunicaciones

- Suscripciones a telefonía móvil
- Usuarios de Internet
- Índice de libertad de prensa

Salud y bienestar

- Esperanza de vida al nacer
- Muertes por enfermedades no contagiosas entre 30 y 70 años de edad
- Tasa de obesidad
- Muertes atribuibles a la contaminación del aire en exteriores
- Tasa de suicidios

Sustentabilidad del ecosistema

- Emisión de gases de efecto invernadero
- Extracción de agua en porcentaje de recursos hídricos disponibles
- Biodiversidad y hábitat

Oportunidades

Derechos personales

- Derechos políticos
- Libertad de expresión
- Libertad de reunión/asociación
- Libertad de movimiento
- Derecho a la propiedad privada

Libertad personal y de elección

- Libertad de decidir sobre su vida
- Libertad de culto
- Esclavitud, trabajo forzado y tráfico de personas
- Satisfacción de la demanda de métodos anticonceptivos
- Corrupción, tolerancia e inclusión
- Respeto a las mujeres
- Tolerancia hacia los inmigrantes
- Tolerancia hacia los homosexuales
- Discriminación y violencia hacia las minorías
- Tolerancia religiosa
- Redes de apoyo en la comunidad

Acceso a educación superior

- Años de educación terciaria
- Años promedio de escolaridad de las mujeres
- Inequidad en logro educativo
- Universidades de clase mundial

Imperative, que se encargaría del desarrollo final y de la difusión global del nuevo índice. La última versión del IPS contó con la guía académica del profesor Michael E. Porter, de Harvard University, de Scott Stern, del M.I.T., y de personal del Social Progress Imperative, principalmente Michael Green y Amy Wares, quienes completaron el trabajo inicial de la FLAP en términos de desarrollar una metodología de medición adecuada.

LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL IPS

El IPS se explicó y se divulgó formalmente en el Skoll World Forum de 2013; se presentó en su segunda versión en el mismo foro en 2014, cuando para entonces se había aplicado a 132 naciones que representaban el 92% de la población mundial.



Michael E. Porter presenta el Índice de Progreso Social en Paraguay. 2013

Ranking A.L.	País	IPS	PIB per Cápita	Ranking Global
1	Costa Rica	77.75	11,156	25
2	Uruguay	77.51	13,821	26
3	Chile	76.3	15,848	30
4	Panamá	72.58	14,320	38
5	Argentina	70.59	11,658	42
6	Jamaica	70.39	7,083	43
7	Brasil	69.97	10,264	46
8	Trinidad y Tobago	69.88	23,260	47
9	Ecuador	68.15	8,443	50
10	Colombia	67.24	9,143	52
11	México	66.41	13,067	54
12	Perú	66.29	9,431	55
13	El Salvador	64.7	6,125	63
14	Venezuela	63.78	11,623	67
15	República Dominicana	63.03	8,794	68
16	Bolivia	62.9	4,552	71
17	Paraguay	62.65	5,290	72
18	Nicaragua	62.33	3,510	74
19	Guatemala	61.37	4,397	76
20	Honduras	61.28	3,657	77
21	Cuba	61.07	0	79
22	Guyana	60.06	2,930	82

Clasificación de los países de América Latina en el IPS de 2014

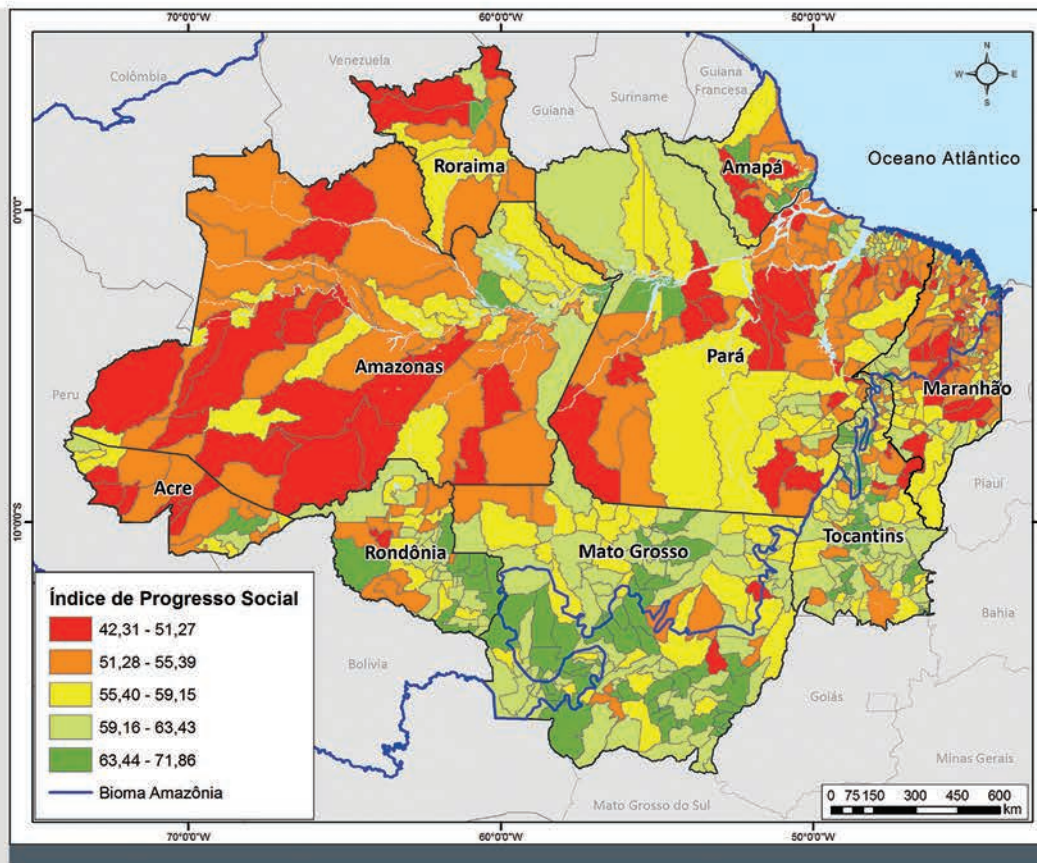
El IPS es un proyecto típico de AVINA en el sentido de que es innovador, enfocado a crear valor para la sociedad —en este caso información más precisa y más útil sobre el desempeño social de las naciones— y construido y desplegado gracias al capital social previamente amasado. Parte muy importante de ese capital social estuvo representado por intervenciones y participaciones relevantes como las de los socios de AVINA y de la FLAP en la región, el acceso a Porter y Stern de Harvard y MIT, respectivamente, la alianza inicial con el World Economic Forum y el despliegue posterior hecho con el apoyo de la Fundación Skoll, desde antes socia de AVINA en otros proyectos.

El proyecto continuó evolucionando con éxito y través de las redes de AVINA, la FLAP e INCAE, en la región latinoamericana se tuvieron los primeros grandes éxitos en el lanzamiento del IPS como medida del desempeño local, al punto de que ya hay instituciones que le sirven de contraparte. Esas instituciones —algunas públicas y otras privadas— están comprometidas con la aplicación continua del índice en varios países de la región como Brasil, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Paraguay y en proyectos en desarrollo de Panamá, Colombia, Perú y el noroeste argentino.

AVINA creó en Brasil una alianza entre empresas, académicos, ONG y fundaciones privadas que se hizo cargo del despliegue local del concepto, al punto de que ya han medido el IPS para 774 municipalidades del Amazonas, descargando en esta zona una riqueza de información social desagregada, organizada y nunca antes disponible para medir el desempeño social de cada municipio, identificar las prioridades de inversión y de cambio y para estudiar los municipios que han alcanzado excelencia en desempeño en uno o varios

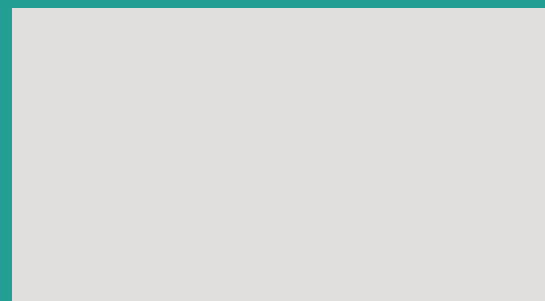
temas y aquellos que se han quedado relativamente rezagados.

El IPS seguirá avanzando y con el tiempo se convertirá en una herramienta indispensable para la medición del desempeño de las naciones y de partes de estas y, tal y como está previsto en su estrategia, con el paso del tiempo complementará el crecimiento del ingreso per cápita como herramienta de medición del desempeño social en naciones desarrolladas y emergentes.



Clasificación en progreso social de los municipios amazónicos de Brasil

13



EL CENTRO LATINOAMERICANO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE, CLACDS

INTRODUCCIÓN

El 25 de octubre de 1995 el empresario e industrial suizo Stephan Schmidheiny participó como observador en una reunión cumbre de los presidentes de los países centroamericanos celebrada en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Después de este evento INCAE Business School, INCAE, le propuso la creación de un nuevo organismo en la región centroamericana: un centro de investigación, difusión de conocimientos y promoción de las ideas claves sobre competitividad y sostenibilidad. Desde el principio aceptó la propuesta y a mediados de 1996, la iniciativa evolucionó hasta convertirse en el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, CLACDS. Así, el Dr. Schmidheiny se convirtió en un aliado importante para INCAE y para la nueva entidad, con la que se vinculó inicialmente a título personal y luego a través de su recién creada Fundación AVINA.

RESULTADOS DEL CLACDS

Nueva mentalidad para el desarrollo

El resultado más importante de la alianza AVINA-INCAE ha sido la nueva mentalidad con la que los líderes analizan el desarrollo en Centroamérica.

El resultado más importante de la alianza AVINA-INCAE ha sido la nueva mentalidad con la que los líderes



Red conformada por CLACDS en Centroamérica, con más de 6,000 miembros activos

analizan el desarrollo en Centroamérica. Para ellos ya solo son aceptables los procesos de desarrollo que enfoquen su atención en la productividad, la competitividad y la sostenibilidad. A partir de análisis basados fundamentalmente en la macroeconomía e influidos por el Consenso de Washington y las políticas del Fondo Monetario Internacional, la iniciativa de INCAE-CLACDS ha introducido marcos analíticos y conceptuales más acordes con las realidades microeconómicas, sociales y ambientales de la región y de sus países.

Los discursos y las políticas públicas dan evidencias del cambio de mentalidad de los líderes. Las agendas y los programas de trabajo de las instituciones y de las organizaciones más importantes de la región ahora consultan y se basan en los asuntos promovidos por INCAE-CLACDS. Esas agendas y programas pertenecen, principalmente, a instituciones como:

- Gobiernos nacionales y locales
- Centros de pensamiento de la región
- Empresas públicas y privadas
- Grandes universidades y centros de capacitación ejecutiva
- Asociaciones del sector productivo
- Instituciones financieras internacionales para la región y sus países.

Ideas como la competitividad de las naciones y de sus empresas, el mejor clima de negocios, los *clusters* industriales, la responsabilidad social corporativa y la atracción de inversiones han sido ampliamente adoptadas por los líderes de la región gracias a la intensiva tarea de difusión realizada por INCAE-CLACDS. Pamela Cox, vicepresidente del Banco Mundial para Latinoamérica, expresó:

...Centroamérica ha avanzado significativamente, tomando la vanguardia en muchas áreas vinculadas con el clima de negocios y la competitividad nacional. Hay muchos programas regionales y nacionales en marcha, así como muchas instituciones que contribuyen a este proceso. Permítanme darles algunos importantes ejemplos: 1) La obra pionera del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de INCAE sobre competitividad y su impacto en el desarrollo de nuevos líderes de negocios...

Redes de líderes con capacidad de influencia

El segundo resultado importante, por su aporte para la sostenibilidad del esfuerzo, ha sido la creación de una masa crítica de líderes, académicos, políticos e instituciones que entienden y usan consistentemente los marcos conceptuales y los conocimientos generados por INCAE-CLACDS.

Más de 6,000 personas de diversos sectores industriales y políticos se han integrado a la red de INCAE-CLACDS. Han recibido capacitación básica en por lo menos uno o más de los marcos conceptuales sobre competitividad y sostenibilidad y reciben un boletín periódico que los mantiene al día sobre asuntos importantes de la región; además, se mantienen informados e intercambian ideas sobre sus intereses mediante el uso de la red a niveles regionales, nacionales y locales.

La red crea condiciones en las que las innovaciones relacionadas con la competitividad y la sostenibilidad

se difunden con más eficiencia, lo que les permite ser adoptadas más rápidamente por los líderes e instituciones de la región. La red misma se convierte en una ventaja para la adopción e implementación de las nuevas ideas, marcos e iniciativas.

Esto se ilustra con casos como el de la última crisis mundial de energía, provocada por el repentino aumento en los precios del petróleo. Resultó muy fácil para INCAE-CLACDS reunir grupos y fuerzas de tarea en los países para diseminar la información, intercambiar las nuevas ideas y alternativas tecnológicas en toda el área, gracias a las redes de líderes. La misma dinámica se ha logrado en otros casos importantes, lo que ha convertido a INCAE-CLACDS en una importante fuente de nuevas iniciativas sobre temas relevantes para el desarrollo sostenible de la región.

Alianzas estratégicas

INCAE-CLACDS promovió y logró muchas alianzas estratégicas entre instituciones que antes no compartían la cercanía con sus intereses. La red original de INCAE fomentó la creación de otras redes que, gracias a su madurez y su compromiso, siguen operando paralela o independientemente de la red de INCAE, según sus necesidades y conveniencias.

La red de INCAE-CLACDS también ha establecido otras alianzas estratégicas para su propia sostenibilidad e impacto. Estas iniciativas le han permitido al Centro compartir agendas y programas en los países y en la región. Algunas de esas alianzas han dado origen a una red de centros de pensamiento económico y de promo-

ción de las inversiones con los que INCAE-CLACDS mantiene programas bilaterales. Casos excepcionalmente importantes han sido las alianzas con:

- FUNDESA y PronaCom, en Guatemala
- FUSADES y ANEP, en El Salvador
- FIDE y COHEP, en Honduras
- PRONicaragua, en Nicaragua
- CINDE y ProComer, en Costa Rica
- Compite Panamá, en Panamá
- Consejo Nacional de Competitividad, en Ecuador.

Emmanuel Seidner, director ejecutivo de PronaCom de Guatemala, explica:

En Centroamérica el sector público, la empresa, la academia y la sociedad civil comparten un lenguaje común gracias a los esfuerzos de INCAE desde 1995. (...) INCAE nos ha ayudado desde el diseño y el lanzamiento de nuestra agenda de competitividad en 1997(...) y en 2005 fueron fundamentales para el diseño y presentación de la Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015, que ahora presenta un enfoque más integral del desarrollo, incluyendo iniciativas a favor de una población más saludable y educada, modernización y desarrollo institucional, equilibrio ambiental y sostenibilidad, descentralización del gobierno, mejora de la logística y la infraestructura tecnológica y promoción y diversificación de las exportaciones... todo lo cual nos ayuda a lograr una Guatemala más próspera, equitativa y sostenible.”

Al igual que en el caso de la red de competitividad y atracción de inversiones, INCAE-CLACDS se ha convertido en un recurso para el análisis y la investigación en las áreas relacionadas con la sostenibilidad. INCAE-CLACDS, y también AVINA, resultaron fundamentales para crear organizaciones nacionales a fin de promover la responsabilidad social corporativa y para integrar una red regional con estas instituciones. Por ejemplo, en el evento del lanzamiento de CentraRSE en Guatemala, Stephan Schmidheiny pronunció el discurso de apertura. El rector de INCAE también fue invitado como uno de los oradores principales e INCAE-CLACDS realizó una reunión regional de su red de ONG sociales y ambientales en forma paralela, a fin de vincular expertos y organizaciones con este esfuerzo inicial de CentraRSE. El resultado fue un gran éxito y mayor credibilidad para los esfuerzos iniciales de CentraRSE, cuyos miembros incluyen:

- CentraRSE, Guatemala
- Fundemás, El Salvador
- CEDES, Honduras
- UniRSE, Nicaragua
- AED, Costa Rica
- IntegraRSE, Panamá.

Hay muchas otras redes en áreas tan diversas como la educación de negocios, la energía renovable y los líderes jóvenes para la sostenibilidad. Estas agrupaciones incluyen los consejos nacionales de negocios para el desarrollo sostenible, la Iniciativa Centroamericana de Liderazgo, el Youth Encounter for Sustainability, YES, y la red de líderes de AVINA, entre muchas otras.

Promoción del liderazgo

INCAE-CLACDS también se ha convertido en un importante centro para educar y capacitar líderes para el desarrollo sostenible. El liderazgo centrado en valores es parte de la misión histórica del INCAE y de AVINA. La asociación entre ambas instituciones ha creado muchas oportunidades para promover el liderazgo para el desarrollo sostenible, muchas de estas en alianza con otras instituciones que tienen valores comunes con INCAE y con AVINA.

INCAE-CLACDS también se ha convertido en un importante centro para educar y capacitar líderes para el desarrollo sostenible.

Uno de los mejores ejemplos es la red de jóvenes líderes, de menos de 44 años, llamada Iniciativa Centroamericana de Liderazgo o Central America Leadership Initiative, CALI. Recientemente formada por INCAE, el Aspen Institute, FUNDEMÁS y Technoserve, esta red fue atraída por INCAE parcialmente debido a su liderazgo en la promoción de la equidad, la sostenibilidad, la competitividad y la creación de valor.

En dos ocasiones, INCAE ha servido como centro de capacitación para la red de líderes de AVINA. También ha

tenido como participantes a otras instituciones líderes al haber sido anfitrión de innovadores eventos internacionales como The Alliance for Global Sustainability (MIT, ETH Zurich, University of Tokyo y Chalmers University of Technology), The Symposium on Entrepreneurship, Philanthropy, and Development: Walking the Talk, evento en el que se lanzó y se presentó formalmente VIVA TRUST, y The First Symposium of Business at the Bottom of the Pyramid, hecho en alianza con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD, y sus socios latinoamericanos.

Hoy, todos los estudiantes del MBA de INCAE cursan asignaturas obligatorias sobre principios del desarrollo sostenible, la gestión de la ecoeficiencia y la responsabilidad social corporativa y pueden optar por una concentración de cinco cursos sobre desarrollo sostenible. La mayoría de los materiales usados en estos cursos ha sido generada por las investigaciones del CLACDS, que se interesa en la difusión de sus publicaciones para forjar una generación de líderes empresariales que entiendan, se mantengan al día y actúen regidos por un marco conceptual distinto, novedoso y que está en la vanguardia de los procesos del desarrollo moderno.

Jorge Gronda, “Empresario social del año 2005 en Argentina”, líder de AVINA y exalumno de INCAE, dijo al respecto:

“...INCAE me dio las herramientas para lograr el objetivo de tratar de mejorar la calidad de vida en la región donde vivo. Haciendo un análisis más profundo, me doy cuenta de que INCAE, más que una escuela de negocios, es un lugar para el crecimiento personal. Sería inútil entender la competi-

vidad, los clusters, los sistemas de negocios y las cadenas de valor si estos no descansan en valores tales como la humildad, la tolerancia, el respeto mutuo y la honradez. Nadie puede negar la congruencia entre lo que INCAE predica y lo que hace. Lo hemos visto directamente en el ámbito institucional y también en la conducta de su gente, ya sea que estemos interactuando con el rector o con el encargado de logística de sus programas...”

Flexibilidad e innovación

Una de las características más sobresalientes del estilo con que AVINA apoyó a INCAE-CLACDS fue su anuencia a permitirle experimentar e innovar en las formas de promover la sostenibilidad en la región. El CLACDS respondió a esta flexibilidad con una buena cantidad de proyectos innovadores, ideas originales sobre estructuras de organización propias para la región y una capacidad de respuesta y adaptación de sus programas a las necesidades particulares de Centroamérica. El grupo que empezó con la promoción de la competitividad empresarial supo reconocer oportunamente que la competitividad, aunque es muy importante, constituía solo un elemento de los que se necesitarían para impulsar la sostenibilidad en la región.

Tan pronto como se dispuso a considerar otras variables, descubrió en ellas la necesidad de comprometerse con procesos más diversificados y complejos. Eso convirtió al CLACDS en un recurso analítico imprescindible para distintos grupos y sectores de la región, que jamás habían pensado en los beneficios del trabajo conjunto y estrecho con una escuela de negocios. Pronto, el Centro se vio profundamente

involucrado con ministerios de los sectores sociales gubernamentales, entidades de la sociedad civil, organismos no gubernamentales de sectores ambientalistas y otros.

Los siguientes son dos ejemplos de iniciativas innovadoras que recibieron apoyo de AVINA-INCAE:

El Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles, CIMS. Fundado por un grupo de líderes invitados por INCAE-CLACDS, se creó para vincular a productores latinoamericanos agroindustriales amistosos con el ambiente, con compradores del mundo desarrollado que tienen una clara conciencia social y ambiental.

El proyecto Ecobanca. Es una iniciativa conjunta entre INCAE-CLACDS, AVINA, el Internationale Weiterbildung und Entwicklung GMBH, InWent, y el United Nations Environment Programme, UNEP; se organizó para ayudar al sector financiero de Latinoamérica a crear valor para sus clientes, y para la región misma, a través de mejor análisis, gestión y desempeño ambiental.

INCAE-CLACDS, con apoyo de AVINA, logró crear procesos de cambio en muchas de estas áreas y temas, investigó y documentó estos procesos, creó redes de líderes, transfirió tecnología y presentó a los líderes el pensamiento más reciente sobre el desarrollo sostenible, tal como lo había hecho con los temas de competitividad empresarial en combinación con el profesor Michael Porter, de Harvard Business School. Como parte de este esfuerzo, las nuevas asignaturas sobre sostenibilidad fueron agregadas

por INCAE a su maestría del MBA y adaptadas para incluir las en nuevos cursos para la capacitación ejecutiva, la mayoría de ellos únicos en su énfasis y contenido.

Difusión del conocimiento

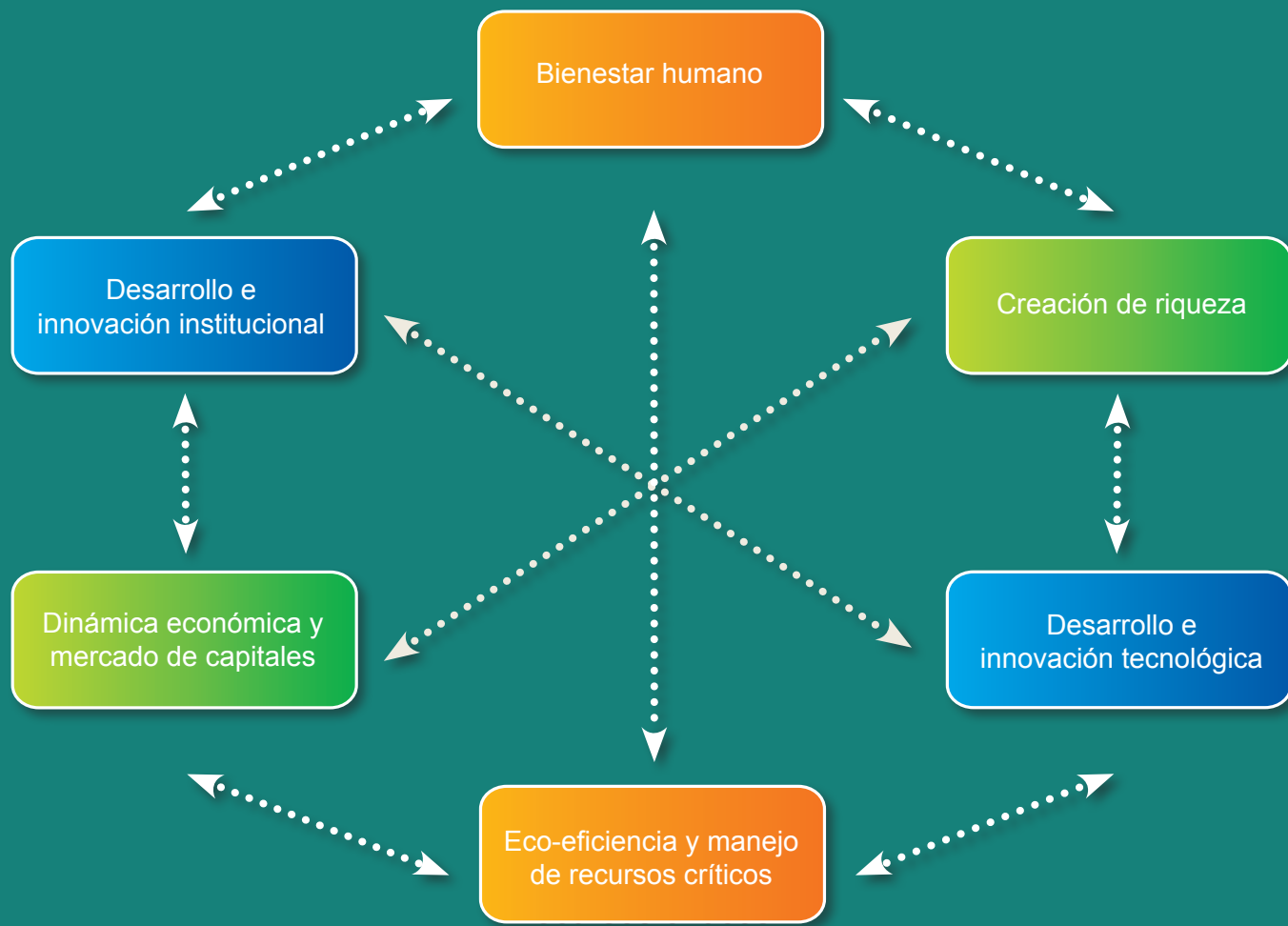
Otro resultado de la flexibilidad y de la innovación fue la creación de modelos analíticos aplicables a los temas del desarrollo sostenible. Más adelante se presenta una gráfica que muestra el marco general usado para integrar todas las partes.

Este modelo, diseñado por el CLACDS, integra y articula las áreas en las que trabaja actualmente para transmitirle a los tomadores de decisiones y a los formuladores de políticas una visión de conjunto que les haga entender la influencia y los intercambios con otras áreas del desarrollo sostenible.

En cada una de las seis áreas mostradas por el modelo ocurren u ocurrieron cambios significativos en la región en años anteriores, impulsados por la investigación, la difusión de información, la generación y el intercambio de conocimientos y de marcos conceptuales, la promoción de diálogo intra e intersectorial y la formulación de estrategias, proyectos y programas. Cada área está influida por los factores explicados a continuación.

Creación de riqueza

Tiene en cuenta los *clusters* nacionales y la competitividad de la industria; el clima de negocios (infraestructura, ambiente de regulación, imperio de la ley, etc.); la política comercial y los acuerdos de libre comercio; la disponibili-



dad de capital humano calificado; la atracción de inversiones; los sistemas nacionales de innovación, el empresarialismo y las nuevas empresas; la competitividad de las PYME y los negocios en la base de la pirámide.

Balance ambiental

Los temas que se analizan en esta área incluyen los mercados sostenibles y el comercio justo; la sostenibilidad productiva y competitiva de *clusters* e industrias; la gestión del agua en áreas de escasez relativa; la energía renovable; la ecobanca y la reducción y mitigación de la vulnerabilidad económica y ambiental asociadas con los desastres naturales.

Desarrollo e innovación tecnológica

Se desarrolló un marco conceptual que muestra la evolución de la innovación tecnológica en la región; el proceso empieza con la adopción de tecnologías foráneas, continúa con la adaptación de ellas, prosigue con la aplicación para la producción y finaliza con el desarrollo de tecnologías autóctonas asociadas con la experiencia ganada.

Estabilidad macroeconómica

Se creó y se difundió un marco conceptual para verificar la armonización y los alineamientos de las políticas fiscal, comercial, monetaria y social. Se hizo un extenso trabajo de desarrollo y de supervisión de los mercados de capital.

Innovación y desarrollo institucional

INCAE-CLACDS se esforzó por fortalecer las instituciones importantes de cada país y de la región. Promovió el establecimiento de nuevas instituciones consideradas necesarias, principalmente, para la productividad, la innovación, el comercio, la investigación, la ciencia y la atracción de inversiones. Fomentó instancias incubadoras y aceleradoras de negocios, incluyendo las propias en Nicaragua, apoyó organizaciones innovadoras y emprendedores sociales que estaban respondiendo creativamente a los problemas existentes; documentó muchos casos de estos innovadores y promovió alianzas entre las nuevas organizaciones. Muchas de las redes que se han mencionado son el resultado de estos procesos.

Desarrollo humano

INCAE-CLACDS documentó las mejores prácticas de reducción de la pobreza, apoyó iniciativas de políticas para la educación, ayudó a instruir y a capacitar a los emprendedores sociales que estaban respondiendo con innovación a los desafíos del desarrollo y promovió alianzas y fertilización recíproca entre programas y proyectos exitosos.

Las múltiples innovaciones y marcos conceptuales generados por estos procesos se difundieron profusamente entre los líderes de las redes de INCAE-CLACDS y AVINA en cientos de reuniones, seminarios, presentaciones y eventos de diálogo que se efectuaron en todos los países de la región. La siguiente tabla presenta la cantidad de eventos y de reuniones de trabajo que se realizaron en la región entre los años 2000 y 2005.

Eventos y reuniones de trabajo patrocinadas por INCAE-CLACDS 2000-2005

Año	Cantidad	Presentaciones informativas o conceptuales	Educación y capacitación	Diálogos inter o intrasectoriales
2000	59	35	7	17
2001	171	119	25	27
2002	169	105	27	37
2003	110	64	7	39
2004	138	95	17	26
2005	79	35	5	39
Totales	726	453	88	185

INCAE-CLACDS documentó sus investigaciones con publicaciones que incluyeron 15 libros, 238 documentos de trabajo, 62 casos y 812 artículos para periódicos, revistas y otras publicaciones.

Los intensivos procesos realizados y que han introducido nuevos marcos conceptuales y analíticos, educado, capacitado y fomentando el intercambio, el diálogo y la fertilización recíproca entre los líderes, cambian la mentalidad de las personas.

Empleo de expertos internacionales en la región

INCAE-CLACDS atrajo a Centroamérica una serie de importantes expertos y líderes que de otro modo no

habrían dedicado su tiempo a una región tan pequeña del mundo. Estos fueron algunos de los participantes:

- James Wolfensohn, presidente del Banco Mundial
- Michael E. Porter, del Institute for Strategy & Competitiveness, Harvard
- Jeffrey Sachs, del Harvard Institute for International Development, luego convertido en el Center for International Development at Harvard University y posteriormente del Earth Institute en Columbia University
- Theo Panayotou, del Harvard Institute for International Development

- John Brutton, Primer Ministro de Irlanda
- Björn Stigson, del World Business Council for Sustainable Development
- James E. Austin, de Harvard Business School y Social Enterprise Knowledge Network
- Hernando de Soto, del Instituto Libertad y Democracia
- Muchos otros de diferentes áreas.

Con el tiempo, y al seguir investigando, INCAE desarrolló su propio equipo de expertos en temas tales como la competitividad (Arturo Condo, Niels Ketelhohn, Luis Reyes, Luis Figueroa); la sostenibilidad (René Castro, Felipe Pérez, Lawrence Pratt, Sarah Cordero); el comercio (Alberto Trejos, Anabel González); la responsabilidad social corporativa (Enrique Ogliastri, John Ickis); la tecnología y la innovación (Luis López, Roy Zúñiga, Juan Carlos Barahona), las PYME y las microfinanzas (Luis Noel Alfaro, Francisco Leguizamón, Carlos Salas); la innovación y el desarrollo institucional (Forrest Colburn, Arturo Cruz, Fernando Sánchez), la pobreza (Simone Bunse, Alvaro Ramos) y muchas más personas en varios temas.

Impacto sobre INCAE

La sociedad entre INCAE-CLACDS y AVINA ha tenido un enorme impacto sobre el mismo INCAE.

Al iniciarse la alianza, INCAE era una escuela de negocios sumamente exitosa y reconocida que operaba en

Centroamérica y en algunas áreas de la región andina. La década de trabajo del CLACDS ha convertido al INCAE en el principal centro de análisis e innovación para el proceso de desarrollo de la región centroamericana. INCAE se ha convertido en el centro de reuniones de los líderes del área, quienes confían en que INCAE-CLACDS hará análisis de calidad, propuestas innovadoras actuando con neutralidad política, visión de largo plazo y diálogo franco. La sociedad con AVINA le ha dado a INCAE-CLACDS una instalación propia, el edificio Stephan Schmidheiny del campus de Costa Rica, que le permite actuar como el punto de reunión con muchas redes y grupos claves de la región.



Edificio Stephan Schmidheiny en el campus de INCAE en Costa Rica

De este modo, el poder de convocatoria de INCAE ha aumentado local, regional e internacionalmente. En la década pasada, se realizaron en INCAE siete cumbres presidenciales sobre aspectos de la agenda de competitividad regional y sostenibilidad. La cumbre de junio de 1999 involucró a ocho presidentes y líderes de negocios de la región y de fuera de ella. Allí, Michael E. Porter, Jeffrey Sachs y el entonces director del CLACDS, Eduardo Doryan, presentaron la Agenda Centroamericana para el Siglo XXI; Doryan pasó de este cargo al de vicepresidente de Desarrollo Humano del Banco Mundial.

Más de 12,000 líderes han participado en eventos de INCAE-CLACDS y más de 6,000 de ellos siguen relacionándose en alguna forma con el proceso.

En general, más de 12,000 líderes han participado en eventos de INCAE-CLACDS y más de 6,000 de ellos siguen relacionándose en alguna forma con el proceso en el que participaron. El sobresaliente poder de convocatoria de INCAE-CLACDS se ha extendido más allá de la región y además se le reconoce como un centro clave de investigación y conocimiento para América Latina.

Posicionamiento institucional

La reputación de la escuela y del centro aumentaron en forma paralela, debido principalmente al fuerte compromiso institucional con la competitividad y el desarrollo sostenible. Esto condujo a un posicionamiento institucional basado en su prestigio como creador de competitividad sostenible en la región, promotor de la responsabilidad corporativa y del empresarismo social, del diálogo multisectorial franco, de la integración regional, el liderazgo y la creación de redes. Esta trayectoria le dio a INCAE las credenciales que le han permitido atraer simposios académicos internacionales, propuestas de intercambio educativo, estudiantes extranjeros en su práctica profesional y estudiantes extranjeros de todas las Américas y más allá.

Ejemplos de impactos logrados

Los impactos logrados a partir de su posicionamiento han incluido el logro de cuatro años consecutivos de calificación como la mejor escuela de negocios de América Latina (según *América Economía*), la décima escuela internacional de negocios del mundo (*The Wall Street Journal*, 2005 y 2006) y la cuarta escuela de negocios del mundo emergente (*Financial Times*, 2006).

Atrajo la realización de simposios internacionales tales como Alliance for Global Sustainability, Society for Economic Dynamics, International Academy of Management, International Academy of Strategy; Symposium

Walking the Talk y Symposium on Doing Business with the Poor.

INCAE se convirtió en institución socia del World Economic Forum para todos los países de Centroamérica, Ecuador y Bolivia y socia permanente del Youth Encounter on Sustainability, YES.

Estableció un seminario anual permanente para estudiantes del MBA de las instituciones University of Minnesota; Rotterdam School of Management, Erasmus University y para decanos de universidades latinoamericanas para el desarrollo sostenible.

INCAE sirvió de escenario para las dos reuniones anuales de líderes de ONG y de la sociedad civil con

líderes de AVINA y para el diálogo fértil que se dio entre emprendedores sociales apoyados por la W.K. Kellogg Foundation.

Transferencia de tecnología

Gracias a la combinación de su poder de convocatoria con sus capacidades de investigación, sus alianzas internacionales y sus destrezas educativas y de capacitación, INCAE-CLACDS se ha convertido en un importante centro de transferencia tecnológica hacia la región.



Brizio Biondi-Morra, presidente de INCAE y Roberto Artavia, rector de INCAE entregan reconocimiento a Stephan Schmidheiny

INCAE-CLACDS ha dado a la región centroamericana el acceso privilegiado a conocimientos de avanzada que han ido desde los marcos básicos de la competitividad según Michael E. Porter hasta los estados del arte en materias como las fuentes renovables de energía y la responsabilidad social corporativa. Este acceso a la tecnología y la capacidad de transferirla siguen siendo valores agregados con un efecto increíblemente alto de multiplicación para los líderes y los países del área.

Expansión geográfica de INCAE-CLACDS

Uno de los resultados más importantes de la evolución de INCAE-CLACDS ha sido la expansión de sus ideas, marcos y conocimiento más allá de las fronteras de la región. El proceso, catalizado por los proyectos y la investigación del CLACDS, se ha expandido rápidamente a la región andina, partes de México y el noroeste de Argentina y, en uno o dos temas seleccionados, a Paraguay, Chile y Perú.

Los expertos de INCAE-CLACDS han sido invitados para procesos de corto y largo plazo a lugares tan distantes como la región de Croacia (donde INCAE ha estado trabajando por casi cinco años), Sri Lanka (*Tea Growers Association*), Tailandia (capacitación en competitividad con desarrollo sostenible para líderes gubernamentales y de negocios de Camboya, Vietnam, Tailandia, Filipinas, Sri Lanka e Indonesia), España (Instituto de Empresa en Madrid) y Suiza (donde INCAE apoya la porción de economías emergentes del *Youth Encounter for Sustainability* de ETH).

Nuevas alianzas internacionales

INCAE-CLACDS se ha convertido en el socio latinoamericano favorito de las principales universidades del mundo. Además de un creciente número de intercambios que incluyen universidades en Estados Unidos, Alemania, Holanda, España, Taiwan y Australia, INCAE tiene fuertes asociaciones con instituciones claves del desarrollo sostenible:

-
- El Media Lab, el centro de innovación social y tecnológica del MIT
- ETH en Zurich, para YES
- University of Minnesota, sobre temas de sostenibilidad
- Rotterdam School of Management, sobre temas de sostenibilidad
- Leipzig University, para pasantías
- Bergen University, en el área de dinámica de sistemas.

La sociedad financiera

La sociedad financiera entre INCAE y AVINA ha producido múltiples y variados resultados, muchos de ellos importantes para el futuro de la región centroamericana y para INCAE como institución.

Esta sociedad se inició como una relación personal con Stephan Schmidheiny, quien hizo su primera donación significativa al centro en 1996. Esto le permitió a INCAE ampliar lo que inicialmente se planeó como un centro para la competitividad y transformarlo en un centro para la competitividad y el desarrollo sostenible.

En los 10 años transcurridos desde el inicio de la relación, Stephan Schmidheiny ha aportado al CLACDS, personalmente o mediante su Fundación AVINA, un total de US\$16,500,543. El apalancamiento logrado por el Centro con estos recursos le permitió reunir US\$ 18.7 millones adicionales para alcanzar un presupuesto operativo total, a lo largo de 10 años, de US\$ 35.2 millones. Las contribuciones de Stephan Schmidheiny y

de AVINA representaron el 46.9% del presupuesto total hasta 2006, cuando cesaron en 1999, tal como se había acordado mutuamente.

El plan hacia 1999 indicaba que la porción del presupuesto proporcionado por AVINA se iría reduciendo paulatinamente, lo que obligaría al CLACDS a hacerse más eficaz en la recaudación de fondos y en su capacidad para atraer a otros socios e inversionistas. Esta meta se alcanzó en marzo de 2006, cuando AVINA cesó efectivamente de contribuir en términos financieros con el CLACDS. Sin embargo, AVINA sigue siendo socia en la creación de redes y en el despliegue de programas e ideas. Las contribuciones financieras de Stephan Schmidheiny y de AVINA se resumen en la siguiente tabla:

CLACDS	US\$16,500,543
Capacitación de Líderes de AVINA	118,108
Social Enterprise Knowledge Network	598,306
Young Leaders for Sustainable Development (PLEDS)	726,762
Simposio sobre Empresarialismo, Filantropía y Desarrollo	224,493
Proyecto Galápagos	152,000
Simposio sobre Negocios en la Base de la Pirámide	50,000
TOTAL	US\$18,370,212

La estrategia de donación tuvo éxito por cuanto mantuvo al CLACDS en marcha a la vez que estimulaba al CLACDS y a INCAE a mejorar sus destrezas de recaudación de fondos. INCAE-CLACDS se convirtió en mejor recaudador de fondos: 1) al definir mejor su propuesta de valor para los donantes y los socios potenciales, 2) al mejorar su evaluación del desempeño, rendición de cuentas y procedimientos de auditoría, 3) al aumentar la visibilidad de sus productos y resultados para los medios, socios y otros interesados y 4) al seleccionar mejor, y en consistencia con sus objetivos, a posibles donantes y socios.

Como resultado de este proceso, el nivel de donaciones para INCAE, sin contar las contribuciones al CLACDS, aumentó casi diez veces, al pasar de un promedio de US\$250,000 al año a más de US\$2.3 millones por año, incluyendo más donantes y socios a largo plazo y en áreas tan diversificadas como la infraestructura y el desarrollo, la mejora tecnológica, las becas para estudiantes y los recursos para la investigación.

Una significativa porción del nuevo apoyo se dedicó a respaldar programas traídos a INCAE por el CLACDS, AVINA y el concepto de desarrollo sostenible. Por ejemplo, cinco de las actividades más exitosas en términos del establecimiento de nuevas asociaciones, nueva investigación y nuevos proyectos han sido:

- Liderazgo basado en valores. En alianza con el Aspen Institute, FUNDEMAS y Technoserve (seis años, US\$ 2 millones, financiado por los líderes de negocios de Centroamérica).
- Innovaciones institucionales óptimas para vencer la pobreza. En alianza con la Fundación Poma (cuatro años, US\$250,000).

- Mejores prácticas en responsabilidad social corporativa y empresarialismo social. En alianza con BAT-Caribbean & Central America (cinco años, US\$ 488,000).
- Becas. The Pellas Fund Leadership Scholarships (10 años, US\$ 2.5 millones)
- Programas de construcción de infraestructura. US\$ 2.5 millones aportados por diversos donantes (incluyendo importantes líderes de negocios de la región tales como Carlos Pellas, Ricardo Poma, Stanley Motta, Xavier Argüello, E. Alfredo Pellas, Silvio Solórzano, Rodolfo Jiménez, Enrico Giordano y André Garnier, entre muchos otros).

La asociación AVINA-INCAE ha promovido la filantropía a largo plazo en Centroamérica.

De este modo la asociación AVINA-INCAE ha promovido la filantropía a largo plazo en Centroamérica y, a través de este nuevo estilo de apoyo, el financiamiento de la promoción y la sostenibilidad de nuevas e importantes ideas y conceptos.



Consejo Directivo de INCAE en 2007

Doce logros del CLACDS

El CLACDS ha ejecutado más de 150 proyectos a lo largo de 10 años. No todos ellos consiguieron cambiar su sector o estimular nuevos líderes, pero todos generaron conocimientos,

lecciones documentadas y procesos que modificaron para siempre el nivel de discusión de su tema en la región. Para no enumerar todos los proyectos, esta última sección resume

los 12 logros claves del proceso global del CLACDS:

1. Creó programas nacionales y regionales de competitividad en todos los países de Centroamérica, en Ecuador, en el noroeste de Argentina, en el sur de Bolivia y en Croacia.
2. Cambió las estrategias competitivas y de inversión en sectores productivos de todos estos países, así como en Venezuela, Colombia, Perú y Sri Lanka.
3. Ayudó a diseñar y/o cambiar leyes y regulaciones relacionadas con la productividad del clima de negocios en los países de Centroamérica y en Ecuador.
4. Promovió y fomentó la integración regional en Centroamérica, diseñando proyectos y estableciendo confianza y diálogo entre los líderes de la región.
5. Ayudó después del Huracán Mitch y creó un documento de lecciones aprendidas que ya ha servido para la gestión de otras emergencias nacionales y regionales.
6. Estableció y fomentó redes regionales de líderes e instituciones en relación con temas clave de su interés (competitividad, responsabilidad social corporativa, turismo, etc.).
7. Se convirtió en un canal para traer a la región los programas, las ideas y el conocimiento de importantes universidades y centros de pensamiento de todo el mundo.
8. Introdujo un marco integral y marcos de apoyo en los temas centrales de la competitividad, la sostenibilidad y la integración regional.
9. Se convirtió en un centro de innovación y cambio para los sectores productivos y sin fines de lucro de los países.
10. Difundió conocimiento entre miles de estudiantes, ejecutivos, emprendedores sociales y líderes de negocios sobre los temas de la competitividad, la sostenibilidad y la integración regional.
11. Ayudó a iniciar una cultura y una práctica de filantropía académica entre los líderes de negocios de la región.
12. Creó un *cluster* de académicos, empresas y líderes de la sociedad civil que brindará continuidad al proceso de promover el desarrollo sostenible en toda la región.

CONCLUSIONES

Aunque es difícil demostrarlo en términos cuantitativos, en Centroamérica ha ocurrido una transformación significativa. Ahora, muchos líderes en esta región están comprometidos con el desarrollo sostenible y todo lo que él implica. Están dándose importantes cambios en los ambientes de negocios, en los sectores productivos, en las organizaciones de la sociedad civil, en las formas en que los gobiernos definen y miden el desarrollo, en la gestión de recursos críticos y en muchas otras áreas que el proceso de INCAE-CLACDS ha abordado o está abordando en su sociedad con AVINA.

Ahora, muchos líderes en esta región están comprometidos con el desarrollo sostenible

El estilo y el nivel de contribución establecidos por Stephan Schmidheiny han tenido como resultado un proceso único en su capacidad de ser formal y creativo, respetuoso de la cultura, pero a la vez innovador y promotor de cambios a nivel de organizaciones implementadoras y de sus sectores objetivo. Este estilo de apoyo ha permitido a INCAE-CLACDS generar importantes innovaciones conceptuales, metodológicas y reales ante los desafíos del desarrollo en una significativa región del mundo emergente.

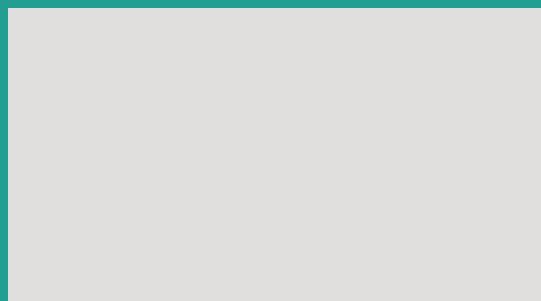
El resultado global es un proceso sostenible de cambio, tanto en la región como dentro de INCAE, logrado gracias al compromiso de muchos líderes que apoyan el proceso iniciado por este ejemplar esfuerzo que incluyó el apoyo financiero de Stephan Schmidheiny así como su participación en el consejo directivo de INCAE Business School, en el comité director del CLACDS y en muchas de las reuniones y diálogos que ocurrieron a lo largo de los años.



VIVA TRUST promueve la productividad y el agregado de valor en las empresas



14



MASISA: PRODUCTIVIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y TRIPLE LÍNEA DE BASE

INTRODUCCIÓN

Aunque el inicio de su trayectoria empresarial se da en los negocios de su familia, desde muy temprano en su carrera Stephan Schmidheiny dio señales de que su estilo gerencial traería un nivel superior de responsabilidad hacia sus colaboradores y la comunidad.

La entrada de Stephan Schmidheiny como líder del movimiento global de responsabilidad social y sostenibilidad se da precisamente cuando, para sorpresa general, se adelanta a los tiempos y a la legislación europea para eliminar de sus procesos productivos un material peligroso y dañino para la salud como son las fibras y el polvo de asbesto, un material que había sido usado por cerca de un siglo en la industria de la construcción y en las empresas de su familia.

Esta misma lógica de asegurar condiciones de trabajo, salud y seguridad apropiadas tanto para sus colaboradores

directos como para sus clientes, se convertiría luego en una filosofía central de las empresas creadas o adquiridas por Schmidheiny.

Además de lo anterior, sus estudios sobre la realidad de la sostenibilidad en el mundo, y en particular su participación como co-presidente de la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro en 1992, hicieron que Schmidheiny agregara a su definición de responsabilidad dos conceptos fundamentales: la ecoeficiencia, entendida como la capacidad de producir la mayor cantidad posible de valor para la sociedad haciendo uso de la menor cantidad posible de recursos, y la sostenibilidad, entendida como el uso selectivo y eco-eficiente de los recursos naturales de tal manera que se minimice la huella ambiental y se garantice la disponibilidad de los recursos para las siguientes generaciones.

GRUPONUEVA Y MASISA

En 1998 Schmidheiny decidió consolidar sus empresas productivas en la región bajo una sola estructura corporativa a la que llamó GrupoNueva. Entre otras ganancias de eficiencia operativa y financiera, la idea era estandarizar con una sola visión estratégica las políticas referentes a la sostenibilidad y adaptarlas a las realidades de cada una de las empresas de la nueva corporación según sus propias necesidades y oportunidades.

En el año 2002 Stephan Schmidheiny compró una participación mayoritaria en Masisa, una empresa multinacional, originalmente establecida en Chile y cotizada en la bolsa de valores de ese país, y la fusionó con Terranova, una empresa ya en el portafolio de GrupoNueva —su corporación— que con sede principal también en Chile se dedicaba al cultivo, cosecha y procesamiento de maderas.

Esta fusión dio origen a la empresa multinacional Masisa con operaciones en Chile, Argentina, Brasil y Venezuela a nivel forestal e industrial y con presencia comercial en todos los países de la región y Estados Unidos.

La participación de Schmidheiny en la industria forestal de América Latina se había iniciado en 1982 cuando, casi por instinto, previendo su valor productivo y ambiental futuro, adquirió unas parcelas forestales en el sur de Chile. Para cuando Schmidheiny realizó la donación de las acciones de GrupoNueva a VIVA TRUST, Masisa y Terranova ya se habían fusionado y apenas empezaban a capturar los beneficios del trabajo y la estrategia conjunta. En ese momento y hasta 2006, cuando fueron vendidas para concentrar toda la atención en el negocio forestal, GrupoNueva tenía en su portafolio empresarial otras dos corporaciones: Amanco, un fabricante multinacional de tuberías y sistemas de manejo de aguas de PVC y Plycem, una multinacional que fabricaba elementos de construcción con base en fibras naturales y cemento.

De acuerdo con la filosofía gerencial de Schmidheiny, desde muy temprano todas las empresas de GrupoNueva iniciaron inversiones importantes para la seguridad de sus colaboradores, para la responsabilidad social y para los temas de sostenibilidad.

Ya en 2014 GrupoNueva y Masisa tenían un poco más de 7,400 trabajadores directos más otro grupo significativo que trabajaba bajo contrato en el mantenimiento y la operación forestal en los países donde poseían bosques. Masisa operaba plantas industriales en cinco países y era considerada la empresa forestal con la huella regional



Masisa: distribución de las operaciones en América Latina



Masisa: planta en Argentina; vista parcial

más amplia en América Latina. Su participación en la producción de tableros de fibra y de partículas de madera era dominante en Chile, México y Venezuela, muy alta en Argentina y moderada en Brasil. La empresa además era líder en el agregado de valor a su producción, con una

de melaminas adheridas a los tableros y con más de 350 Placacentros —tiendas de distribución al detalle— operando en 11 países de la región.

NUEVO ESTÁNDAR DE SEGURIDAD PARA LOS TRABAJADORES Y USUARIOS

Tal vez la decisión más trascendental en términos de seguridad de los trabajadores se dio precisamente en Masisa cuando GrupoNueva tomó el control operativo y cambió inmediatamente el estándar de producción para reducir drásticamente el uso de formaldehído en el proceso productivo, pese a que esta decisión representaría una significativa diferencia en los costos de producción con los competidores. Esta decisión, para muchos

América Latina ni Estados Unidos al respecto) es una muestra del grado de atención y del compromiso que las empresas del grupo tenían con la seguridad y la salud de sus colaboradores.

De la misma manera la empresa inmediatamente obtuvo la certificación por el estándar internacional de seguridad OHSAS 18000-18001 y adoptó una serie de prácticas de seguridad y de salud ambiental de primer mundo en todas sus operaciones.

Estas decisiones llevaron a la empresa a producir con costos más altos que sus competidores en un mercado donde los tableros son aún considerados un producto básico y estándar —un *commodity*— y por tanto estos estándares adicionales no los hacían diferenciables en el precio, por lo que, en relación con la competencia, se aceptaba un margen relativamente más bajo, asociado con el costo de producir con mayor responsabilidad hacia los colaboradores y los usuarios de los tableros.



Masisa: imagen de marca

La estrategia de Masisa

Después de integrar completamente a Terranova en su estrategia y de capturar el valor de la fusión, en algunos casos vendiendo activos industriales de Terranova que ya no calzaban tan bien con la estrategia, Masisa se encontró en posición de ejercer la gerencia con en el modelo de la triple línea de base y la responsabilidad social.

La estrategia de Masisa, en forma muy resumida, se puede describir como una operación forestal con más de 300,000 hectáreas de bosques en cuatro países: Chile, Brasil, Argentina y Venezuela; con operaciones industriales para la

fabricación de tableros de fibra y de partículas de madera en cinco países: Chile, Brasil, Argentina, Venezuela y México; y con distribución detallista de sus tableros y los diseños, servicios, piezas complementarias y herramientas necesarias para su uso en el desarrollo de muebles en prácticamente todos los países de la región pero con una alta concentración en Chile, Argentina, Brasil, México y Colombia. Los establecimientos para las ventas al detalle se denominaron Placacentros y la empresa cuenta con más de 350 de ellos, entre los propios y los franquiciados a terceros. Es importante mencionar que cada vez se agregaba



Masisa: tableros desnudos

más valor a los tableros con revestimientos de melamina para darles acabados más valiosos ante el mercado y en algunos casos se cortaban los tableros para hacer molduras y perfiles para uso en puertas, ventanas, cornisas, etc. La intención ha sido aumentar el valor —y el margen financiero— de los productos para compensar en parte los costos adicionales resultantes de los mayores cuidados de la seguridad y de la salud de los trabajadores y usuarios.

Todas las operaciones de Masisa son manejadas por equipos gerenciales comprometidos con esta estrategia y



Masisa: Stephan Schmidheiny y Karina Díaz, encargada de RSE en Argentina

valores, con los que se logró un estándar que está sirviendo de paradigma para la industria forestal y para las empresas de la región. En la industria forestal, la idea de contar con integración desde el desarrollo forestal hasta las labores de diseño y corte de piezas para muebles —que se realizaba en los Placacentros— brindaba a Masisa una capacidad única para agregar valor a sus productos, al tiempo que sus políticas de sostenibilidad la convertían en líder en impacto social y en la mitigación del impacto ambiental en la región y en el mundo.

La empresa ha sido reconocida por el World Economic Forum como una de las 15 empresas más sostenibles del

mundo. Masisa además ha participado en el Global Reporting Initiative, GRI, con lo cual ponía a disposición de las audiencias interesadas toda la información necesaria para conocer y evaluar sus operaciones y su estrategia.

Nacimiento de la triple línea de base en GrupoNueva

Cuando GrupoNueva desarrolló por primera vez su marco de responsabilidad social no lo hizo de manera aislada, sino incorporándolo directamente en la estrategia competitiva de cada una de sus corporaciones. La



Masisa: valor agregado a tableros; recubiertos con melamina



Masisa: muestra de tableros recubiertos con melaminas

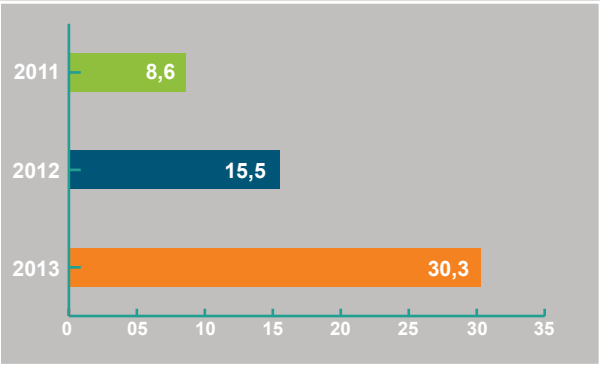
idea era lograr que el ambiente y el impacto social no fueran tratados como temas de segunda categoría en la jerarquía de las decisiones, sino que se incorporaran al más alto nivel de análisis y decisión en la empresa.

En las otras empresas de la corporación —Amanco, Plycem y Terranova (antes de la fusión con Masisa)— la filosofía de Schmidheiny estaba bastante clara desde tiempo atrás. Los autores del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) —Robert Kaplan y David Norton— desarrollaron entre 2001 y 2002 la primera versión de un Cuadro de Mando Integral para la Sostenibilidad (*Sustainability Score Card*) con base en los trabajos realizados en Amanco —entonces una empresa de GrupoNueva— y liderados por Roberto Salas, quien en 2007 salió de Amanco —ya en manos de terceros—

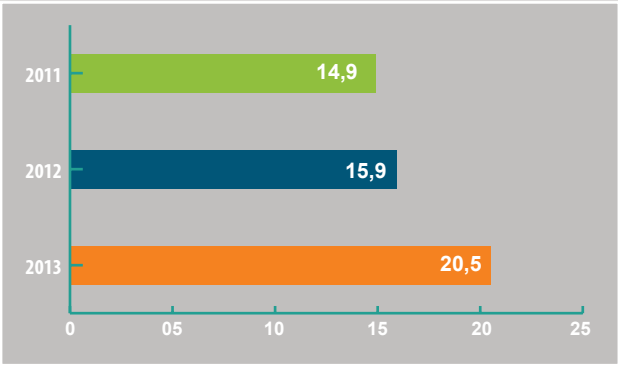
para convertirse en el nuevo CEO de Masisa, empresa a la que trajo toda su filosofía de medición de la sostenibilidad.

Con estos esfuerzos de medición que se venían haciendo para incorporar las ideas de la sostenibilidad en la medición del desempeño de las empresas del grupo, en 2008 se empezó a usar formalmente el término de medición por triple línea de base (*Triple Bottom Line*) en Masisa. Desde antes existía una filosofía clara de responsabilidad social y de mitigación de impacto ambiental, pero la introducción formal del término y el desarrollo de sistemas mucho más explícitos para la medición y el manejo, hicieron que se diera un gran salto en su implementación.

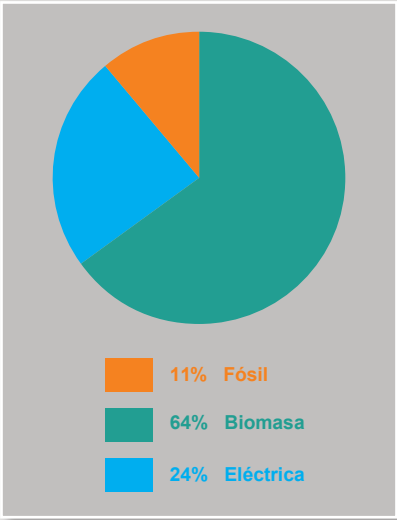
Mueblistas activos en Programas Red M (miles)



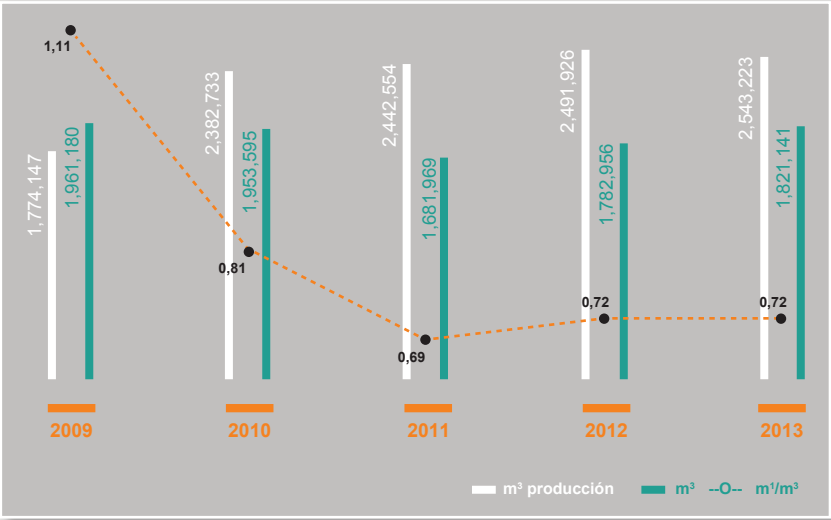
Mueblistas capacitados por año (miles)



Origen de la energía utilizada en MASISA



Evolución consumo total de agua y eficiencia hídrica



Masisa: ejemplos de medidas del desempeño social y ambiental

Con la incorporación de Roberto Salas a la gerencia general de GrupoNueva y de Masisa, se contó con un verdadero campeón en esta filosofía y, más importante, con un experimentado líder que supo avanzar con pasos firmes en los temas de la responsabilidad social.

Masisa mide hoy todo su desempeño con un marco de triple línea de base muy estricto que evalúa:

- El uso de agua por fuente y en general
- El uso de energía por fuente y en general
- La generación de desperdicios
- El uso de la madera aserrada en el proceso (vs. los desechos de los aserraderos o fibras provenientes de las podas y los desrames hechos para mantener las plantaciones)
- El balance entre la captura y las emisiones de CO₂
- La accidentabilidad en el proceso
- La salud y la seguridad de los colaboradores
- El nivel de capacitación de los trabajadores
- El equilibrio vida-familia de los trabajadores
- El sentido de pertenencia a la empresa (*engagement*)
- La capacitación de pequeños carpinteros
- La afiliación de pequeños carpinteros a la red de Masisa
- El estado de la licencia social para operar (comunidad, ONG y autoridades)
- Las certificaciones del bosque (FSC) y de las plantas industriales (OHSAS, ISO)
- Las áreas de reservas forestales y las de mitigación alrededor de los bosques
- El desarrollo de micro-negocios no forestales.

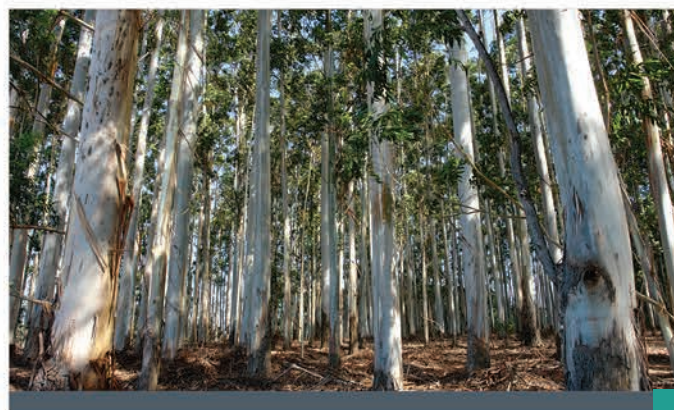
Aparte de esta estricta triple línea de base, MASISA mide el desarrollo humano en los municipios en que opera para determinar el impacto de sus operaciones sobre ellos y

para asegurar la calidad de vida de sus colaboradores, en relación con los estándares de las localidades.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MASISA

Como cualquier empresa socialmente responsable, Masisa cumple todas las leyes fiscales, comerciales, laborales y ambientales de los países en que opera, punto de partida esencial para cualquier empresa que quiera reconocerse como socialmente responsable.

Al estar en la industria forestal, Masisa estaba expuesta a un continuo escrutinio por organizaciones de la sociedad civil que trabajan para la protección de los recursos naturales. En su caso, no solo han respaldado la estrategia, sino que la empresa ha estado siempre abierta a las auditorías independientes y efectuadas tanto por el Forestry Stewardship Council como por ONG locales que auditan sus prácticas ambientales a nivel industrial y comercial. Masisa mitiga su huella ambiental al manejar y controlar



Masisa: bosque de eucalipto

estrictamente el uso del agua, las emisiones de carbón hacia la atmósfera, el consumo energético y el consumo de fibra de madera. Aparte de los estándares claramente definidos y practicados y de la mejora continua en cada uno de los indicadores, Masisa procura invertir para tener el mayor control que le sea posible sobre las variables; es así como ha invertido en calderas que trabajaban con polvo de madera, procesa su propia resina en varias plantas y utiliza intensamente las fibras procedentes de las podas y del desrame de sus bosques y de los residuos de los aserraderos cercanos. La búsqueda de mayor ecoeficiencia es intensa y constante. Masisa tenía más de 60,000 hectáreas en áreas de conservación y mitigación de sus bosques comerciales, con la idea de proteger las especies de la zona y mantener

la biodiversidad de la flora y la fauna propias de cada región.

En relación con la responsabilidad hacia los colaboradores, Masisa hace capacitación constante, establece horarios de trabajo para lograr un buen balance empresa-familia, paga salarios por encima de los estándares locales para cada posición y mantiene las mejores condiciones de seguridad y de salubridad en sus plantas.

Tal vez la parte más importante de la responsabilidad social en Masisa es su disposición a trabajar estrechamente con sus clientes para apoyarlos cuando lo necesitan. Por ejemplo, cuando la gran crisis financiera de 2008 ocasio-



Masisa: directorio de VIVA TRUST y ejecutivos visitan reserva forestal de la empresa en Argentina

nó una disminución de las ventas en ferreterías y en otros centros de distribución, Masisa modificó sus paquetes o unidades de entrega, al reducirlos a la mitad para permitir a los ferreteros pequeños seguir participando en la comercialización a pesar de su disminuido flujo de caja.

Masisa desarrolló en los Placacentros nuevas alternativas de capacitación para carpinteros independientes; lo ha hecho al prestarles equipos de alta tecnología para el corte, ranurado, taladrado, etc. y así las pequeñas carpinterías han podido competir en calidad y presentación con competidores mucho más sofisticados. La Red M, denominación que se le dio a los más de 20,000 pequeños carpinteros afiliados a Masisa, le permitía a cada carpintero recibir servicios de diseño, planificación, corte, ranurado, y perforado y todo lo que necesario para aumentar la calidad de sus diseños y productos, la productividad individual y la habilidad para entregar más productos en menos tiempo; todo eso, gracias al apoyo dado para que haya más medición, diseño y ensamblaje, las partes más valiosas de su trabajo, y menos cortes, ranurados y perforados, la parte menos valiosa. De acuerdo con las evaluaciones de este programa hechas por Masisa, entre más pequeña era la operación del carpintero, mayor era su ganancia de pertenecer la Red M. Y de paso, la empresa incrementa el valor agregado de sus tableros y hasta mejora el margen financiero, al convertir esta iniciativa en una estrategia de valor compartido, según la definición de Porter y Kramer, autores del concepto de valor compartido.

Masisa también mitigaba cualquier impacto negativo sobre las comunidades en que operaba. Por ejemplo, en algunos casos había sembrado impresionantes “cortinas de árboles” para reducir las emisiones de polvo y de ruido hacia las comunidades aledañas a sus plantas. Era frecuente que Masisa invirtiera en las escuelas y colegios téc-

nicos de sus localidades, con los propósitos de colaborar y de asegurar el crecimiento del capital humano calificado en sus comunidades, con la idea de nunca padecer una escasez de personal calificado.

Masisa también desarrollaba actividades filantrópicas en las comunidades asentadas en los alrededores de sus plantas. El hecho es que en las dimensiones más relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial, Masisa cumplía plenamente y más allá, por lo que a la vez se convertía en ejemplo a seguir para otras empresas de su industria y de sus comunidades relevantes.



Masisa: desechos de aserraderos que se utilizarán en tableros

CONCLUSIONES

Como en casi todas sus inversiones y actividades, las empresas productivas de GrupoNueva, y especialmente Masisa, han aplicado estrictamente la triple línea de base que permite evaluar el desempeño de la organización ante el gobierno, la sociedad civil, los grupos organizados de pares —como el WBCSD y las cámaras

Masisa es una empresa que refleja profundamente una fuerte cultura de responsabilidad social y a través de su CEO Roberto Salas, y de sus principales ejecutivos, ha definido con mucha claridad cómo medir y compartir los resultados con ejecutivos y empleados.

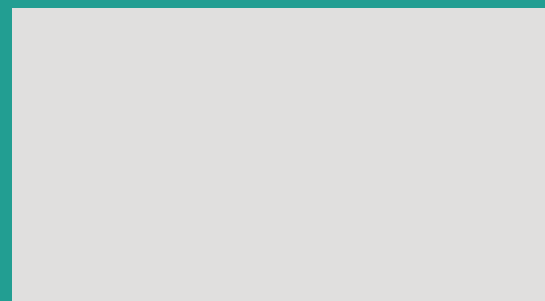
Gracias a esta cultura, claramente delineada por Schmidheiny en su *Carta de deseos* como fundador de VIVA TRUST, Masisa es una empresa creciente en escala, en ventas y en valor agregado; es además socialmente responsable y ambientalmente ecoeficiente y sostenible.

Pero hay que tener en cuenta que sus utilidades y ganancias de capital —gracias a la donación hecha por Schmidheiny— alimentan los flujos de VIVA TRUST que luego, a través AVINA y de FUNDES, se distribuyen a líderes sociales y ambientales o a proyectos en favor de las MiPyME de toda la región.



Masisa: producción de tableros en Brasil

15



INTERCAMBIO CON LA NATURALEZA Y CON LA SOCIEDAD

La idea de una triple línea de base nace del principio de que las organizaciones, como entes activos, están en constantes interacciones e intercambios con la naturaleza y con la sociedad que les rodea. Así como los seres vivos —por pequeños que sean— interactúan con la naturaleza para alimentarse y depositar sus desperdicios, las empresas interactúan con la sociedad y con la naturaleza más o menos la misma forma, pues deben “alimentarse de ellas” para obtener los insumos que necesitan para producir, comercializar y distribuir sus productos. Y como consecuencia, generan resultados: productos, servicios y desechos que deben disponerse en alguna forma.

Por eso, Masisa y las empresas que realmente entienden el proceso de la triple línea de base, constantemente se preguntan y responden dos preguntas fundamentales:

¿Qué necesita la empresa de la naturaleza y de la sociedad para producir, comercializar y distribuir sus productos y servicios en la forma más eficiente posible?

¿Cómo retribuye la empresa a la naturaleza y a la sociedad en reciprocidad por lo que recibe de ellas?

En Masisa, las preguntas y las respuestas se dan en el contexto ilustrado por la siguiente gráfica, que muestra qué

casos y minimizar en otros— para lograr los intercambios más justos, más productivos y menos nocivos con la naturaleza y la sociedad.

En las interacciones que se dan entre la empresa, la naturaleza y la sociedad son importantes dos conceptos:



la licencia social y la cultura ambiental para operar. La licencia social debe entenderse no solo como “la autorización” explícita —legal, formal— para operar sino, además, el beneplácito implícito de la sociedad, por el hecho de que la empresa opera en su área de influencia. La cultura ambiental la conforman valores explícitos —certificados de carbono, legislación ambiental— e implícitos que una sociedad le atribuye a sus recursos ambientales.

Partes integrales del análisis con el que se define qué incluir en la triple línea de base son precisamente la

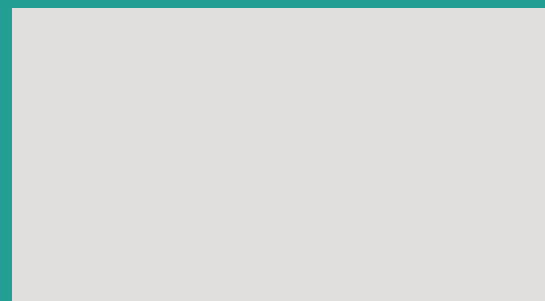
licencia social y la cultura ambiental de la comunidad en que se opera.

Para definir su triple línea de base, Masisa divide sus actividades entre producción forestal —bosques— y operaciones fabriles —industria—, ya que cada una de ellas interactúa en formas distintas con la sociedad.

Esta forma de construir una triple línea de base es reflejo fiel de los valores de Stephan Schmidheiny y de su filosofía para producir, comercializar y distribuir con responsabilidad y bajo principios de sostenibilidad.



16



FUNDACIÓN MARVIVA

La Fundación Marviva, para la que se escogió “Marviva”, como su denominación abreviada, tiene como misión:

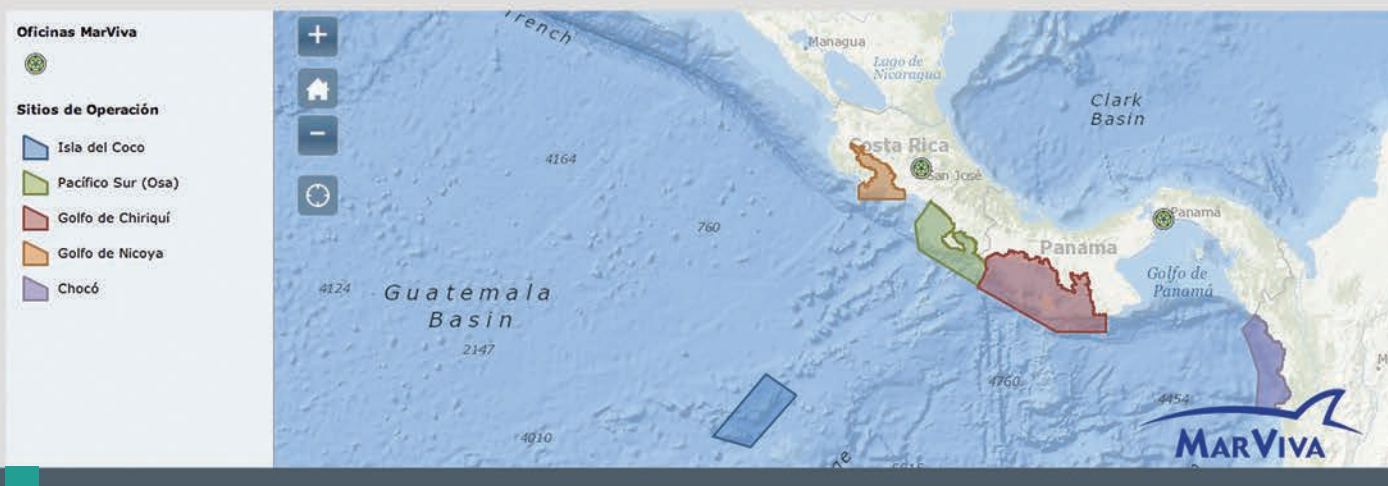
Impulsar la conservación y el uso sostenible de los recursos marinos y costeros en el Pacífico Tropical Oriental.

Erica Knie y Stephan Schmidheiny escogieron esta región del océano Pacífico para desplegar una organización que sirviera de paradigma para la protección y la conservación de los recursos marinos, insulares y costeros y fuera un modelo institucional innovador y replicable.

Ellos decidieron crear una organización dedicada al cuidado de los recursos marinos, porque el intercambio del carbono con el oxígeno y la definición del clima global ocurren principalmente en los océanos y en los mares del mundo y porque la pesca se convirtió en una fuente fundamental de alimento para la humanidad. Casi una tercera parte de la población mundial vive en

las costas y su bienestar depende de actividades relacionadas con el mar. Las amenazas sobre la vida marina, ante la ruptura del balance entre especies causada por la pesca masiva e indiscriminada y la contaminación, podrían llevar a las principales pesquerías del planeta —y luego a los mismos océanos— hacia el colapso de sus ecosistemas y balance. El ritmo de explotación ha puesto en riesgo la factibilidad de recuperación de importantes especies de peces.

La región del Pacífico Tropical Oriental se seleccionó por su rica biodiversidad y por la importancia para la conservación de muchas de las principales especies. Allí hay cetáceos —variedades de ballenas y delfines— y peces, principalmente, de especies que se encuentran en lo más alto de la cadena alimenticia, como los tiburones, los atunes y los marlines. De ellos dependen el control y el balance de los ecosistemas marinos de la región. Esta región es de una enorme importancia económica, pues aparte de ser una zona de amplia pesca de atún y de otras especies comerciales, en sus costas se ampliaba



Marviva: áreas de operación



En algunas comunidades, el avistamiento de fauna marina ha sustituido a la pesca como actividad económica

y diversificaba la industria turística, lo que aumentaba la presión sobre sus recursos.

VISIÓN

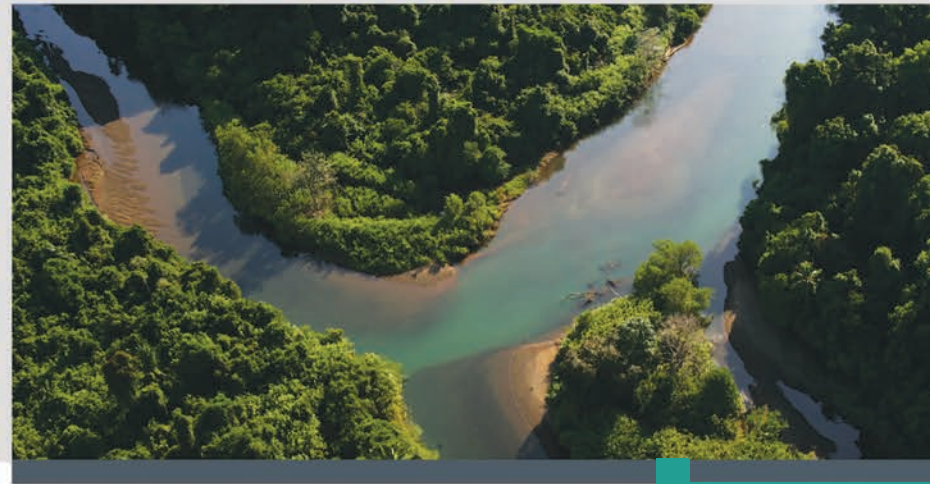
Marviva definió así su visión institucional:

Un Pacífico Tropical Oriental biodiverso, saludable y que genera bienestar para las presentes y las futuras generaciones.

Esta visión, y Marviva en general, son el resultado de la pasión y el compromiso que adquirieron Erica Knie y Stephan Schmidheiny con la salud y la sostenibilidad de los océanos. Como buceadores ávidos y conocedores



Marviva: Erica Knie, co-fundadora



Isla de Coiba, Panamá

del valor y de la importancia del mar para la vida y la sostenibilidad del planeta, ellos se propusieron crear, en una zona de alta relevancia, un modelo institucional que pudiera eventualmente ser replicado y expandido para, poco a poco, cambiar las actitudes y las prácticas humanas sobre los recursos marinos.

CREACIÓN DE MARVIVA

Erica Knie y Stephan Schmidheiny crearon la Fundación Marviva en el año 2003. Ellos reunieron un grupo de líderes en temas ambientales de Costa Rica y Panamá y les plantearon la necesidad de crear una organización para la protección de la biodiversidad marina, insular y costera en el Pacífico Tropical Oriental.

La región del Pacífico Tropical Oriental

Esta región del océano está definida en sus límites y áreas más sensibles por un conjunto de territorios insulares pertenecientes a cuatro países de Centro y de Sur América. Específicamente y del norte hacia el sur, por los territorios de la isla del Coco e isla del Caño de Costa Rica, la isla de Coiba de Panamá, las islas Malpelo y Gorgona de Colombia y el archipiélago de las Galápagos de Ecuador. Las acciones se concentraron en los territorios insulares más necesitados de Costa Rica, Panamá y Colombia, porque la fama, la localización y el sistema de gobierno de Ecuador hacían que las islas del archipiélago de las Galápagos recibieran atención y recursos suficientes de distintas fuentes nacionales e internacionales.

Principales escenarios de la actuación de Marviva

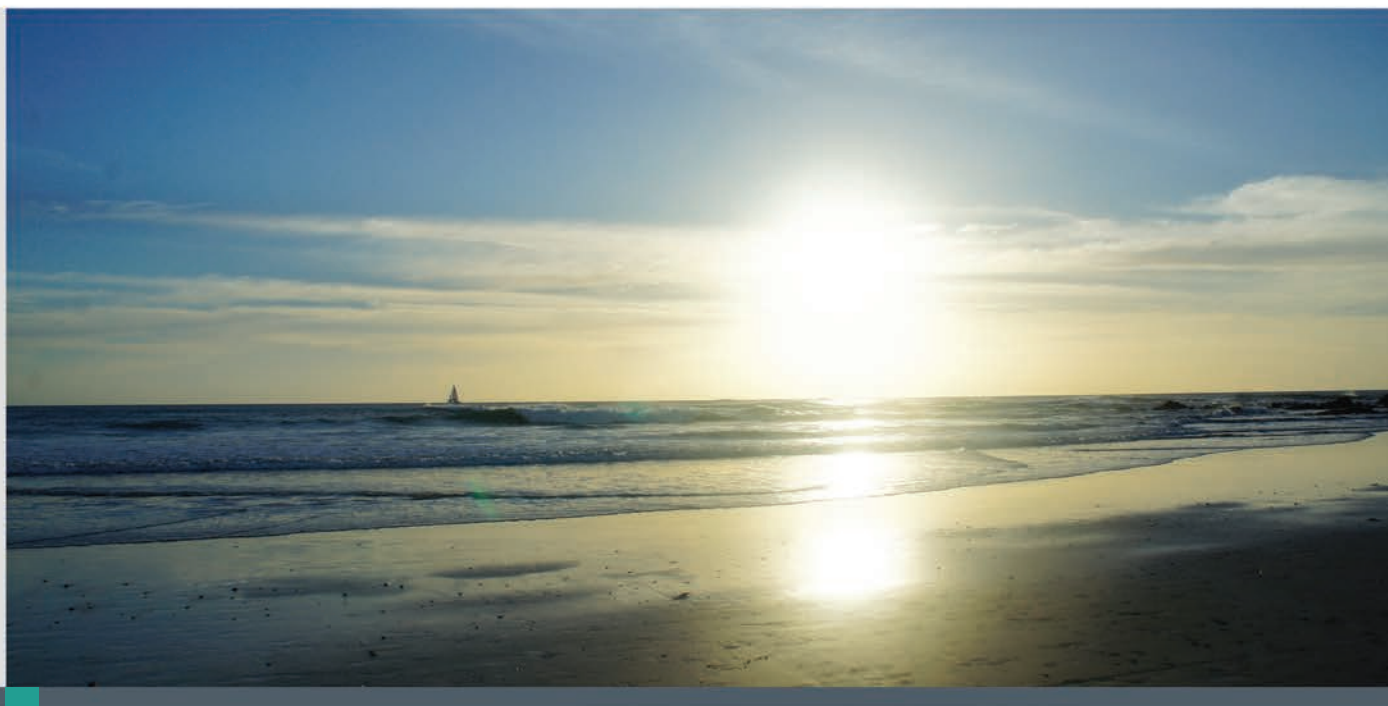
Marviva extendió su accionar hacia las zonas costeras claves. Inicialmente se enfocó en los parques nacionales marinos y en las regiones costeras de alta vulnerabilidad. Fue así como apoyó actividades importantes en el parque marino Las Baulas, el golfo de Nicoya, el parque marino Ballena y el golfo Dulce de Costa Rica; el golfo de Chiriquí y las comunidades costeras de la península de Azuero en Panamá; y la costa del Pacífico colombiano en la que finalmente concentró la atención en la región del Chocó.

Organización institucional de Marviva

Marviva comenzó sus operaciones desde dos países: la Fundación Marviva en Panamá y la Asociación Marviva de Costa Rica, sede de la dirección ejecutiva y de la operación principal.

Para cumplir con su misión, inició con cuatro programas:

1. Comunicación y concientización
2. Incidencia política
3. Patrullaje voluntario
4. Investigación científica.



Parque Marino Las Baulas, Costa Rica

LA PRIMERA ETAPA ESTRATÉGICA

Conciencia y patrullaje

Típicamente, las entidades ambientalistas se enfocan en las denuncias de los gobiernos y de las empresas que operan en el sector. En contraste y desde su creación, Marviva escogió tender puentes y crear nuevas formas de interacción y de colaboración con los gobiernos y con los líderes de los sectores productivos y académicos tanto de nivel regional como local. Por eso,

desde muy temprano desplegó su actividad a través de alianzas público-privadas y en coordinación con grupos empresariales. Logró convertir en aliados a distintas instancias gubernamentales como los ministerios u oficinas de ambiente y de seguridad pública y, en particular, a las entidades con responsabilidades de guardacostas.



Marviva: embarcaciones de patrullaje en Panamá



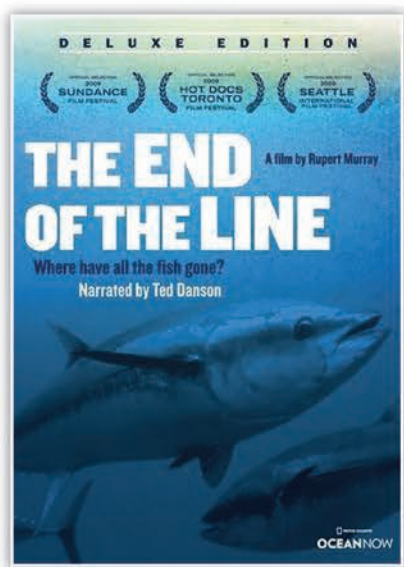
Marviva: capacitación en las comunidades pesqueras

Comunicación y concientización

La primera etapa de la estrategia de comunicación y de concientización enfatizó la creación de una mejor comprensión de la problemática marina a nivel de cada una de las naciones, de manera que condujera a la formación de una cultura en la que predominaran la conservación del valor de los recursos marinos para la sociedad, para la biodiversidad de la región y para el planeta. Entre las muchas actividades importantes que emprendió y mantiene, han estado los foros, las presentaciones formales y la presencia constante en los medios. Desarrolló una capacidad única entre las organizaciones ambientalistas —y entre las organizaciones marinas en particular— para producir y difundir imágenes por medio de conferencias, películas, videos cortos, fotografías, folletos y boletines informativos

que han empezado a crear conciencia sobre el valor social, productivo y ambiental del mar para las comunidades costeras y para cada uno de los países en que opera.

Durante esta etapa, experimentó con la producción de películas de largo metraje para despertar la conciencia de la población con respecto a la existencia, importancia, historia y valor futuro de algunas áreas costeras e insulares de particular relevancia por su riqueza y por las amenazas que se ciernen sobre ellas. La proyección inicial de la película sobre la Isla de Coiba fue un gran acontecimiento social en Panamá y sensibilizó especialmente a la población sobre su relación con los recursos marinos y costeros.



Marviva: póster promocional de *The End of the Line*, película coproducida con Erica Knie

Marviva siguió haciendo películas como *Vientos de Papagayo* en Costa Rica, que levantaron el perfil y crearon conciencia sobre el valor de estas regiones para el país y para las comunidades costeras en particular.

En términos de comunicación y de concientización, la culminación de esta etapa se dio cuando Erica Knie y Marviva participaron en la producción de la película *The End of the Line*, versión cinematográfica del libro de Charles Clover con el mismo título y que llegó a convertirse en una eficaz denuncia global acerca de la sobreexplotación de los recursos del mar, solo que en este caso, a nivel global.

En esta etapa la comunicación más amplia se convirtió en el enfoque principal porque el objetivo era conectar al gran público con los asuntos marinos, de los cuales se encontraba generalmente aislado. Esto se logró a tal punto que en encuestas locales independientes hasta un 70% de los encuestados reconocía en Marviva una organización ambiental dedicada a temas marinos.

Incidencia política

En términos de incidencia política, esta primera etapa estratégica logró convertir a Marviva en la principal fuerza motora para la aprobación de leyes nacionales de pesca y acuicultura y para la expansión de las áreas marinas protegidas en Costa Rica y Panamá. Para esta época, aunque trabajaba en Colombia en alianza con otras organizaciones, aun no tenía oficinas ni actividad propia en ese país.

Patrullaje voluntario

A nivel de patrullaje, Marviva se concentró en la protección de las áreas marinas protegidas más críticas, sobre todo, en la isla del Coco de Costa Rica y la isla de Coiba de Panamá, aunque también patrulló áreas que van desde el parque marino Ballena hasta el parque Corcovado y el parque marino Las Baulas en Costa Rica y el golfo de Chiriquí en Panamá. Coordinaba los patrullajes con los guardacostas y los guardaparques locales.

Marviva aportaba las embarcaciones, las tripulaciones profesionales y los equipos entrenados para la recopilación de evidencias —como las grabadoras de video— y

el manejo de las cadenas de custodia; los gobiernos aportaron los combustibles al tiempo que permitían a los guardaparques abordar las embarcaciones para hacer patrullajes conjuntos. Embarcaciones de servicio turístico aportadas por el sector privado transportaron tripulaciones de relevo, alimentos, medicinas y otras provisiones cuando fue necesario. La alianza tripartita conformada por Marviva, los gobiernos y el sector privado fue fundamental para la reducción de la pesca ilegal en las áreas protegidas indicadas y al mismo tiempo contribuyó a hacer visibles las islas que, por su distancia de la costa, muchas veces pasaban desapercibidas para la ciudadanía y aun para las autoridades nacionales.

Para los patrullajes, compró tres embarcaciones muy resistentes que antes se dedicaban a la captura del cangrejo en Alaska; esa flota inicial aumentó su capacidad para el patrullaje cuando luego se le agregaron cuatro barcos y dos lanchas rápidas para patrullaje costero; también se le agregaron dos embarcaciones grandes para el abastecimiento y para el transporte de expediciones de científicos, de periodistas y de autoridades.

Equipo náutico

Las embarcaciones de esta etapa fueron:

1. Marviva I, II y III. Lanchas adaptadas para el patrullaje mar adentro
2. Marviva IV y V. Lanchas rápidas para el patrullaje costero
3. Proteus. Barco para el abastecimiento, la investigación y el patrullaje mar adentro
4. Phoenix. Barco de abastecimiento y para patrullaje mar adentro.



Marviva: embarcación atunera “Tiuna,” capturada cuando pescaba ilegalmente en la Isla del Coco

Esta flota estableció una dinámica de patrullaje que cambió para siempre la sensación de indefensión que pesaba sobre estos territorios insulares y que era aprovechada por los pescadores ilegales y otros explotadores del mar —desde narcotraficantes hasta traficantes de personas— para sus actividades al margen de la ley.

Investigación científica

La última actividad estratégica de Marviva en esta primera etapa estratégica fue el apoyo a investigadores



científicos para transportarlos a zonas remotas del mar; les brindó facilidades para la instalación de sus equipos y laboratorios a bordo de uno de los barcos grandes y para la exploración desde la superficie o buceando, gracias a la excelente dotación de las embarcaciones. Estos barcos también sirvieron como plataformas para que algunos de los principales estudios cinematográficos del mundo filmaran películas y documentales sobre el océano, su fauna y su flora.

Gracias a toda esta actividad y trayectoria, hizo alianzas operativas con entidades académicas y de investigación. Ejemplo de ellas fueron sus trabajos con el Centro de Investigación en Ciencias del Mar y Limnología, CIMAR, de la Universidad de Costa Rica. Con otras universidades y centros de investigación internacionales logró hacer un mejor censo y análisis de las principales especies marinas del Pacífico Tropical Oriental, así como de los patrones migratorios, formas de alimentación y peligro de extinción de esas especies, entre muchas otras investigaciones.

IMPACTOS

La presencia de Marviva en Costa Rica y Panamá, con sus actividades de patrullaje, comunicaciones, incidencia política e investigación, posicionaron los temas del mar, la costa, los territorios insulares y la biodiversidad marina en la conciencia colectiva del público, de los políticos y de los medios de comunicación de la región. Eso redefinió para siempre la relación de estas dos naciones con sus océanos, costas e islas.

Órgano de gobierno, administración y operaciones

La junta directiva de la primera etapa de Marviva estuvo compuesta por :

1. Erica Knie, presidente
2. Christian Verling, Roberto Artavia y Gian Castillero, directores
3. Michael Rothschild, director ejecutivo.

Los principales ejecutivos fueron:

1. Michael Rothschild, director ejecutivo general
2. Gabriela Etchelecu, directora ejecutiva en Panamá
3. Virginia Cajiao, incidencia política
4. Francisco Estrada, operaciones y patrullaje
5. Carlos De Paco, comunicaciones e investigación.

SEGUNDA ETAPA ESTRATÉGICA

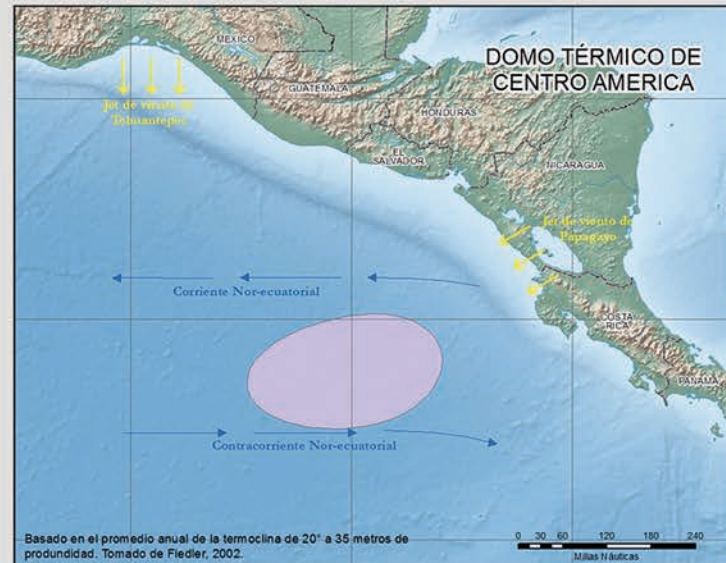
Innovación y ordenamiento espacial del Pacífico Tropical Oriental

Marviva inició esta segunda etapa estratégica con una convocatoria internacional en la que invitó a importantes científicos y organismos dedicados a la protección de los océanos y de su biodiversidad. Entre los invitados estuvieron:

1. Jim Cannon, de Sustainable Fisheries Partnership
2. Charles Clover, de Blue Marine Foundation



Jorge Jiménez, director ejecutivo



El Domo Térmico de Centroamérica

3. Daniel Pauly, de Fisheries Center, University of British Columbia
4. Callum Roberts, de University of York
5. Rashid Sumalia, de Fisheries Economic Research Unit, University of British Columbia.

Esta etapa coincidió con un cambio en la dirección general, que pasó del especialista en producción cinematográfica y comunicaciones Michael Rothschild a Jorge A. Jiménez, un especialista en biodiversidad. Jorge llegó precedido por una trayectoria centrada en aspectos científicos y geográficos y además tenía una amplia experiencia en áreas protegidas, incluidos los temas legales relacionados con el manejo de esas áreas.

Segunda etapa: ejes de la estrategia

En esta nueva etapa, Marviva basó sus actividades en una estrategia tripartita:

1. Planes de ordenamiento espacial
2. Esquemas de mercado para la protección de especies y de la biodiversidad marina
3. Fortalecimiento de capacidades institucionales.

La idea fue enfatizar estas tres áreas y mantener la de comunicación y concientización, pues, pese a los avances logrados, crear y mantener presión del público sobre los

temas del mar era fundamental para generar el activismo social y político que impulsara los cambios legales y de cultura necesarios.

Ordenamiento espacial

El tema del ordenamiento espacial cobró gran vigencia por varios motivos. El principal, porque la zona de trabajo de Marviva es muy rica en términos económico-productivos, sociales y ambientales. Además de la importancia de esa zona como centro de reproducción de muchas de las principales especies migratorias de cetáceos, tortugas y peces, mundialmente siempre ha sido considerada una de las principales zonas para la pesca industrial del atún. En general se ha afirmado que esta zona albergaba hasta un 10% de la biodiversidad marina mundial, pese a representar apenas una pequeña fracción del total de los mares del planeta.

Conforme se fue consolidando el desarrollo de la industria turística de la zona, las costas de Costa Rica y Panamá primero, y de Colombia después, fueron convirtiéndose en sitios atractivos para la inversión en infraestructura turística. Pero eso ocurrió sin que al principio se le diera toda la importancia y el valor necesario a los recursos biológicos del mar y a su relación con la industria turística en general, desde una perspectiva conservacionista.

El desarrollo de grandes zonas hoteleras, restaurantes, deportes acuáticos, pesca deportiva, buceo deportivo y recreativo y muchas otras actividades relacionadas con el turismo, aumentaron la presión sobre los recursos costeros y marinos. Y todo eso ocurrió sin que existiera un plan de manejo adecuado para los recursos críticos y

sensibles a esas presiones. Además, en esas zonas existían al menos 100,000 familias que dependían de la pesca artesanal cerca de la costa y que con el auge de la industria turística veían amenazada su fuente de alimentos y de ingresos.

La presión sobre los recursos marinos ya era excesiva por la sola pesca industrial sin controles y con pésimas prácticas que incluían pesca de arrastre, con palangres enormes y con redes sin el control apropiado para las tallas de los peces que capturaban. Si a esto se le sumaba la nueva presión causada por una cada vez más creciente industria de turismo y la urbanización costera, el Pacífico Tropical Oriental pronto se vería diezmado en su biodiversidad y con el tiempo, en su capacidad productiva e importancia social. Todo, por la falta de ordenamiento espacial que Marviva se propuso corregir.

Actuar decidida y eficazmente contra todas esas amenazas implicó la expansión de sus programas de creación y de manejo de áreas marinas protegidas, hasta lograr el ordenamiento espacial del mar y de las regiones insulares y costeras. Así, Marviva y sus aliados lograron la ampliación de las áreas marinas y costeras protegidas y una más apropiada regulación de las actividades permitidas en ellas. También fueron claves para la expedición de nuevas legislaciones sobre las prácticas y las artes de pesca en los territorios de las naciones en que operaba.

En esta misma etapa Panamá aprobó nuevas leyes para la explotación racional de cetáceos y, aunque con deficiencias en su capacidad de gestión, también logró que se aprobaran leyes contra la pesca de arrastre. Panamá y Costa Rica regularon en forma mucho más clara las actividades turísticas relacionadas con el mar; junto con la auto-regulación de la industria —por ejemplo el uso

de mejores anzuelos y de mejores prácticas de *catch and release* en la pesca deportiva— expidieron nuevas regulaciones sobre la cantidad de embarcaciones que podían visitar las principales áreas marinas protegidas, sobre el turismo de observación de cetáceos y sobre otras actividades similares.

Como parte de este programa de ordenamiento espacial, se definieron zonas específicas de uso exclusivo para pescadores artesanales en el Chocó colombiano, en el golfo de Nicoya costarricense y en el golfo de Chiriquí en Panamá y se expandieron importantes áreas marinas protegidas, particularmente en Costa Rica, donde el proyecto de los Montes Submarinos Adyacentes a la isla del Coco incrementó en más del doble el área protegida alrededor de la isla.

Otro importante proyecto del programa de ordenamiento espacial marino es el llamado Domo de Costa Rica, luego

marina cuya área es determinada por los cambios en la temperatura del agua, lo que hace que su cobertura sea variable durante el año. En una época del año es relativamente pequeña frente a las costas noroeste de Costa Rica y la costa del Pacífico de Nicaragua y luego se expande para cubrir un área rica en biodiversidad, ya que llega hasta la isla Revillagigedo en el sur de México. Es un importante centro de reproducción y de alimentación de las principales especies marinas que habitan o migran en el Pacífico Tropical Oriental y es determinante para los patrones migratorios de cetáceos, picudos, tiburones, atunes y otras especies importantes.

En el proyecto de formalizar del Domo de Centroamérica, además de la alianza firmada en 2013 con el gobierno de Costa Rica, Marviva logró el apoyo internacional del



Roberto Artavia L., presidente de Marviva y Sylvia Earle, en el lanzamiento de la expedición Mission Blue en el Domo de Centroamérica

proyecto mundial llamado *Mission Blue*, liderado por la bióloga marina Sylvia Earle, Ph.D., una de las autoridades mundiales en temas del mar. Gracias a ella se emprendió una expedición para la exploración y la documentación científica del Domo, para posicionarlo internacionalmente y para protegerlo con los apoyos de las naciones involucradas y de los amigos del océano en todo el mundo. Marviva inició las gestiones para impulsar este

nuevo proyecto del manejo espacial en el Pacífico Tropical Oriental, interés que la llevó a actuar ante instancias como la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD, y ante los ministerios del ramo en las naciones de la región.

El tema del ordenamiento espacial es amplio y complejo. Las corrientes y los fenómenos del mar trascienden las divisiones geográficas del planeta. Por eso, el manejo del ordenamiento espacial marino implica trascender nacionalidades, comprender el carácter móvil de los recursos marinos, analizar los impactos desde múltiples perspectivas —sociales, ambientales, económicas— e involucrar a muchos actores públicos, privados y comunitarios en la búsqueda de soluciones, procesos en los que la trayectoria de Marviva ha alcanzado verdadera excelencia.

Desarrollo de esquemas de mercado

Durante la reunión-taller en la que se definieron los lineamientos para la segunda etapa estratégica de Marviva quedó completamente claro que, sin esquemas de mercado, la presión sobre los recursos del mar seguiría incrementándose conforme aumentara el ingreso en las naciones del mundo y particularmente en las del lejano oriente.

En los países desarrollados de Japón, Noruega e Islandia seguía consumiéndose carne de ballena, así como en China, Vietnam, Indonesia y otras naciones orientales de gran demografía aumentaba día a día el consumo de proteína procedente de fuentes marinas. Además, algunos cambios gastronómicos que estaban expandiéndose por



Marviva: estímulo al consumo responsable del pescado



Pesca responsable en el Chocó, Colombia

el mundo —como el creciente consumo de sushi— incrementaban la presión sobre algunas especies. Esto era especialmente visible en los casos del atún de aleta azul, favorito en la preparación de platos sofisticados de la nueva cocina y del tiburón, pues la sopa de aleta de tiburón era considerada un plato de la más alta cocina en China. Se supo del caso de un solo pez atún enorme que en 2013 había llegado a venderse en más de US\$1,800,000 en el mercado de pescado fresco de Tokyo, hasta donde había sido llevado desde el Mediterráneo. En los techos de casas humildes de Puntarenas, Costa Rica, era frecuente ver cientos de aletas de tiburón secándose al sol, como parte de la preparación previa a la exportación a China.

Marviva había incidido para que los países de la región pudieran participar en la Comisión Internacional de Ballenas, como lo hizo Costa Rica, en sus intentos por detener la caza indiscriminada por parte de las flotas internacionales, especialmente la japonesa. Las votaciones no siempre salieron a favor de detener la caza. Y como los acuerdos emanados de esa Comisión no eran de obligatorio cumplimiento, la flota japonesa continuó con su matanza con el argumento de que su pesca era para la investigación científica.

Ante este escenario, Marviva intensificó sus intervenciones en escenarios internacionales y en el caso de Costa

Rica logró que se expidiera un decreto que prohibía de manera definitiva la pesca de tiburones para solo “cosechar” sus aletas; la norma obligaba a las embarcaciones de sus aguas territoriales a devolver al mar animales enteros ya capturados. Pero la implementación del decreto costarricense fue menos que efectiva y se volvió frecuente ver desembarcar “...un tiburón con 20 aletas”.

Ante este panorama, Marviva empezó a desarrollar varios modelos basados en los mercados de Colombia, Costa Rica y Panamá. Por ejemplo, en Colombia se logró un importante acuerdo con una prestigiosa cadena de restaurantes que se comprometió a comprar

sello de pesca responsable otorgado por Marviva; el sello acredita la procedencia del pescado basada en la trazabilidad que hacía posible identificar la especie, la zona y el arte de la pesca con que había sido capturado; además, eso estaba asociado con principios del comercio justo, que aseguraban el pago de precios *Premium* por la garantía de origen y frescura que brindaba este esquema de pesca responsable. El impacto del modelo de comercialización basado en el “Sello de pesca responsable” rápidamente tomó fuerza haciéndose notable y, muy importante, influyó decisivamente sobre los pescadores; por primera vez, se impuso un cambio de cultura —tan difícil en cualquier ambiente y sin embargo fácil en este caso— porque ellos comprendieron inmediatamente la oportunidad que les representaba la pesca responsable en términos del acceso al mercado y de mejora de sus ingresos.

En Panamá se adelantó una fuerte campaña de divulgación del concepto “consumo responsable”, centrada en los consumidores. Con una fuerte presencia en los medios masivos de comunicación, se distribuyó profu-



Ostras cultivadas para el consumo responsable

samente la información que enseñó, tanto a las pescaderías como a los consumidores, a identificar mejor las especies adquiridas. Fue una labor pedagógica en la que los expertos incluyeron manuales detallados, con información apropiada y fotografías ilustrativas. La campaña promovía recetas de cocina basadas en buenas prácticas de consumo, que tuvieran en cuenta las especies, las tallas y los métodos de captura que eran legalmente legítimos. Aunque no ha transcurrido el tiempo suficiente para evaluar totalmente los efectos de la campaña, las primeras evidencias han demostrado que con información suficiente y apropiada, la mayoría de los consumidores actúan responsablemente.

En Costa Rica se lograron varios acuerdos que implementaron las iniciativas emprendidas por Marviva. Por una parte, se logró que varias asociaciones de pescadores artesanales, de varios puntos de la costa y particularmente en el golfo de Nicoya y la isla de Chira, practicasen la pesca responsable y mejoraran la trazabilidad en toda la cadena de abastecimiento. Por otra parte, se logró un acuerdo con la segunda cadena de supermercados del país, para la distribución exclusiva de los productos de pesca responsable, bajo un esquema que tuvo en cuenta algunos elementos del comercio justo. También en Costa Rica se tuvo éxito con una importante cadena de restaurantes que adoptó con éxito un esquema similar al de Colombia.

Estos esquemas son apenas modelos de lo que es posible alcanzar, pues su escala difícilmente cambia significativamente la presión sobre los recursos marinos de la zona. Pero sí han sido efectivos para demostrar que en toda la cadena de valor —desde las comunidades pesqueras, pasando por los distribuidores hasta llegar a los consumidores finales domésticos o a los restaurantes—

es posible alcanzar importantes impactos que en su conjunto, y en otro nivel de aplicación, pueden empezar a revertir la presión de los mercados sobre las especies en riesgo. Además, al menos desde la perspectiva de las pequeñas comunidades pesqueras, la pesca responsable les ha llevado mayor estabilidad en sus ingresos, mejores prácticas de pesca y de distribución, acceso a mejores compradores y a mejores precios y, al menos por ahora, a una creciente prosperidad.

Fortalecimiento de capacidades institucionales

Desde su fundación, la eficacia del activismo emprendido y fomentado por Marviva había logrado que varios Estados expidieran decretos y leyes que poco a poco fueron creando, al menos en la letra de la ley, un ambiente mucho más propicio para la regulación y la sostenibilidad del uso de los recursos marinos en territorios insulares y costeros.

En esta nueva etapa quedó claro que si bien había sido necesario el fortalecimiento del marco legal aplicable al mar y a sus áreas protegidas, era igualmente importante reforzar las capacidades institucionales de los sistemas policiales, judiciales, aduaneros y ambientales si es que las nuevas leyes y decretos iban a ser aplicados en todos sus alcances.

Por eso Marviva desarrolló, en los tres países en que centraba su actividad, una serie de talleres de capacitación sobre los temas relevantes para cada grupo de interés relacionado con la gestión del mar, de sus recursos y de las prácticas con las que se actuaba sobre ellos. Marviva hizo docenas de talleres en los que impartió capacitación

para jueces en general y jueces de tribunales ambientales en particular; fiscales y fiscales ambientales en particular; guardacostas, guardaparques de las áreas marinas protegidas; policías costeras y personal de autoridades ambientales. Repitió muchas veces esos talleres en diferentes partes de las costas y para ampliar la cobertura. Produjo un alto impacto, pero no se han alcanzado los niveles esperados de desempeño en todas las instancias porque muchas veces se han visto afectadas por la corrupción o simplemente por la presión que sobre los distintos actores ejercen los pescadores industriales e inclusive algunas autoridades en las comunidades costeras.

Afortunadamente, el gran poder de convocatoria ejercido por Marviva ha conseguido alianzas con los medios de comunicación, y así se ha mantenido viva la presión



Firma del *Acuerdo de pesca responsable* con pescadores de la comunidad de Hicaco

positiva con la que se preservan los recursos marinos. En los últimos años, logró la publicación de más de 400 notas periodísticas por año, tanto en medios de prensa escrita como en radio y televisión. Esto ha contribuido a crear un ambiente de control, seguimiento y presión positiva que ha favorecido la viabilidad del marco legal para la regulación y la implementación efectiva con las autoridades de los países.

A partir de 2011, Marviva decidió trasladar la responsabilidad por el patrullaje a las autoridades locales de cada país. Para darle sostenibilidad a ese traslado, la fundación creó fideicomisos para los que invirtió más de US\$ 3.5 millones en Costa Rica y Panamá, con el mandato de financiar las operaciones de patrullaje en esas naciones. Una parte de la donación consistió en la entrega de nuevas embarcaciones patrulleras a las autoridades de cada país; otra parte de los recursos se destinó al financiamiento del mantenimiento de las embarcaciones donadas. Los fideicomisos han sido el complemento financiero indispensable para la operación, que necesita el mantenimiento de las embarcaciones, el pago de las tripulaciones y de los combustibles y lubricantes que aportan los países para efectuar los patrullajes en las zonas más sensibles como las islas del Coco y Coiba. Con este cambio de intervención, los países formalizaron parte de la estrategia de Marviva, dejándola dispuesta para profundizar en nuevos temas de conservación.

ORGANIZACIÓN ACTUAL

Para 2014 Marviva ha evolucionado y se ha descentralizado al pasar de su sede inicial en Costa Rica a

una organización multinacional con fuerte presencia en Colombia y en Panamá. Marviva tiene sedes en las respectivas capitales, lo que la acerca a los centros de decisiones que hacen más factible las interacciones para sus trabajos de incidencia, comunicación, cambios en los mercados y ordenamiento espacial.

Equipo directivo actual

- Roberto Artavia Loría, presidente
- Christian Verling, director
- Gian Castellero, director
- Jorge A. Jiménez, director ejecutivo.



RESUMEN Y CONCLUSIONES

Marviva ha sido eficaz en la creación de nuevos enfoques y tendencias para la protección del mar, particularmente en el Pacífico Tropical Oriental, pero con impacto que trasciende su zona de influencia directa.

La entidad ha sabido evolucionar en su estrategia para ir adaptándose a las necesidades y cambios en los contextos, incluyendo su propio impacto sobre la conciencia colectiva de los colombianos, costarricenses y panameños respecto al valor y la importancia de los recursos marinos y costeros.

Su capacidad para articular alianzas con entidades gubernamentales, con organizaciones conservacionistas y comunitarias, con pescadores artesanales, con medios de comunicación y con empresarios progresistas, ha hecho de Marviva una entidad única, que produce impactos sobresalientes en la percepción y en la cultura acerca del mar y de su importancia económica, ambiental y social.

Sus impactos sobre la creación y la expansión de áreas marinas protegidas en zonas críticas del Pacífico Tropical Oriental, así como su incidencia en la legislación protectora y en la operación responsable, han sido y siguen siendo definitivos, como en buena medida han llegado a serlo las capacidades de los países en sus áreas de influencia, al hacerse cargo de esas funciones de protección y de operación.

Stephan Schmidheiny, desde sus múltiples organizaciones y con su influencia sobre la visión de Erica Knie, es el artífice de esta maravillosa organización, que durante 11 años ha invertido US\$33 millones en este proyecto y que, complementados con US\$11 millones provenientes de otras fuentes, constituye uno de los más importantes motivos de esperanza de que, antes de que sea demasiado tarde, las sociedades tomarán conciencia del valor y de la importancia del mar para sus vidas, su prosperidad y su sostenibilidad.



Mantarraya del Pacífico Tropical Oriental

17



FUNDACIÓN LATINOAMÉRICA POSIBLE, FLAP

ORIGEN DE FUNDACIÓN LATINOAMÉRICA POSIBLE

La Fundación Latinoamérica Posible, FLAP, fue fundada en 2008 por Stephan Schmidheiny y Roberto Artavia Loría para servir como complemento a los esfuerzos de VIVA TRUST en dos campos principales: la articulación y el fortalecimiento de un contrato social moderno en las naciones de la región y la promoción de proyectos innovadores de alianza público-privada que contribuyan a la sostenibilidad económica, social, ambiental e institucional de las naciones de la región.

En el evento de inauguración celebrado en San José, Costa Rica, los fundadores presentaron un marco integral de desarrollo sostenible renovado, que sirviera de plataforma conceptual para todas las actividades de la Fundación.



FLAP: Roberto Artavia Loría y Stephan Schmidheiny, fundadores

Estrategia inicial

La FLAP se planteó como misión:

Promover la participación creciente y responsable del sector productivo en el desarrollo sostenible de sus comunidades y naciones.

El análisis que inspiró la fundación y la financiación de FLAP había dejado muy claro que algunos de los impactos de la actividad humana sobre la naturaleza y sobre el contrato social en las naciones de la región ponían en riesgo la sostenibilidad del proceso de desarrollo económico y social. La Fundación se creó para buscar cómo movilizar recursos privados y cómo forjar alianzas entre lo público y lo privado y entre lo que tiene y no tiene fin de lucro, con la expectativa de encontrar sinergias en estas mezclas y dinámicas para dar nuevas respuestas a los problemas sociales, económicos, ambientales e institucionales de la región.

La FLAP concibió así su visión para su primeros cinco años:

Convertirse en un canal efectivo y de alta credibilidad para la difusión de conocimientos y de conceptos innovadores relacionados con el desarrollo sostenible para las empresas productivas y para las organizaciones sin fines de lucro en toda Latinoamérica y estimular la creación de alianzas entre ellas, y entre ambas con sus respectivos gobiernos.

El alcance de la fundación en cuanto a su visión original, después de seis años de operaciones, es que su desempeño

logró impulsar la misión y la visión en algunas naciones de la región, notablemente en Guatemala, Costa Rica, Paraguay y en subregiones de otras naciones como es el caso del noroeste argentino, abreviado como NOA, y compuesto por las provincias de Jujuy, Salta, Catamarca, Tucumán y Santiago del Estero. Los impactos en otras naciones han estado focalizados en el fortalecimiento de organizaciones que realizan la labor de tender puentes intersectoriales, incluyendo en algunos casos a la misma Fundación AVINA.



FLAP: Stephan Schmidheiny y Stanley Motta en el taller de planificación para la Fundación Albatros Media, Panamá

Los objetivos estratégicos

La FLAP se ha propuesto los objetivos estratégicos resumidos a continuación.

Lograr que el sector privado productivo acepte y ejecute su papel como actor central del proceso de desarrollo para que desde allí opere como una fuente de cambio y de sostenibilidad para los sectores productivos, las comunidades y las naciones.

A través de la Fundación el sector privado ha formado grupos comprometidos con la actuación colaborativa entre ellos y con los gobiernos de turno y la sociedad civil de sus comunidades y países. Estos grupos diseñan y ejecutan proyectos de sostenibilidad para sus comunidades y típicamente lo hacen en alianza con otros empresarios, con agentes de los gobiernos locales y nacionales y con otras organizaciones sin fin de lucro.



Participantes en evento de ORREDES en el noroeste argentino

Ejemplos de esta tarea son grupos como la Red de Líderes de Paraguay, Alajuela Futura con su programa Alajuela 2015, Horizonte Positivo en Costa Rica, el Instituto Guatemalteco de Progreso Social y ORREDES en el NOA. La Fundación mantiene a través de ellos una presión positiva interesante sobre los temas de sostenibilidad en estas naciones y regiones.

Otro objetivo de la FLAP es constituirse en canal para la formación de alianzas efectivas entre empresas productivas y organizaciones de la sociedad civil.

En esta labor la fundación ha sido instrumental para lograr grandes acuerdos entre organizaciones y aun entre emprendedores de la sociedad civil y grandes empresas y empresarios locales para enfrentar en forma innovadora los retos de la sostenibilidad en las comunidades.



Personal de Deloitte visita las oficinas de FLAP durante una sesión de planificación estratégica del SPI

Entre las alianzas más memorables está la que se logró para que la Fundación Acción Joven, una organización que combate la exclusión estudiantil en colegios de alta vulnerabilidad social, consiguiera apoyos de amplios grupos de empresas y de personal de ellas: aportan recursos, capacidades y voluntariado para mejorar las condiciones generales de los colegios de su comunidad.

Otro ejemplo han sido los puentes que han generado confianza y creado valor entre proyectos globales de medición del progreso social como ha sido el caso del Índice de Progreso Social —The Social Progress Imperative—, un proyecto incubado y consolidado por la Fundación AVINA, la Fundación Skoll, la Fundación Rockefeller y por la misma FLAP, con el apoyo de Deloitte corporativo, Banco Compartamos y Cisco Systems y del profesor Michael E. Porter, del Instituto de Competitividad y Estrategia de Harvard. El índice se ha difundido e implantado en Brasil, Perú, Panamá, Costa Rica, El Salvador y Guatemala.

Como se puede ver, la capacidad de la FLAP para tender puentes ha ido desde lo micro y comunitario, como en el caso de la Fundación Acción Joven, a lo nacional y global, como ha sido el caso de The Social Progress Imperative.

Difusión para compartir innovaciones y motivar su adopción

La FLAP también ha tenido como objetivo lograr una amplia difusión de las ideas y conceptos del desarrollo sostenible entre empresarios, académicos y estudiantes en toda la región, al mismo tiempo que posicionar a la FLAP como un canal efectivo para que empresas, académicos y



CUANDO **LAS IDEAS** SE COMPARTEN, EL CONOCIMIENTO SE MULTIPLICA.

AUDITORIO NACIONAL DEL MUSEO DE LOS NIÑOS
JUEVES 26 DE FEBRERO 2015, 8:00 A.M.

TEDxPuraVida

líderes de la sociedad civil den a conocer sus ideas, proyectos e iniciativas en este campo.

Si en algo se ha destacado la FLAP ha sido en su permanente convocatoria para que diversos actores participen con ponencias y análisis en los más diversos congresos y reuniones sectoriales en toda la región. La Fundación Latinoamérica Posible ha sido invitada a tratar el tema del desarrollo sostenible y de sus componentes en congresos nacionales, universidades, reuniones sectoriales y otras, en Estados Unidos, México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Ecuador, Brasil, Paraguay y Argentina.

Aparte de su permanente convocatoria en foros nacionales e internacionales, la FLAP, en alianza con el Club de Investigación Tecnológica de Costa Rica, se convirtió en socio de la franquicia de TED Global para Costa Rica y desde hace cinco años organiza el evento internacional anual, TEDxPuraVida (<http://tedxpuravida.org>), en el que participan algunos de los más connotados científicos, tecnólogos, artistas y diseñadores de la región y del mundo de habla hispana. Este evento se ha diversificado y ahora también se co-organiza un evento anual de TEDx-JovenPuraViva y un evento de TEDxMujerPuraVida.

El propósito de TEDx es, según su propio lema, *difundir ideas que vale la pena compartir* y esto se ha logrado en

buena parte gracias a la FLAP, que así actúa en consistencia con su objetivo de dar a conocer ideas y proyectos que contribuyan a la sostenibilidad.

Generación de credibilidad

La FLAP también se ha propuesto como objetivo la generación de una alta credibilidad entre líderes y organizaciones empresariales de toda la región, credibilidad que le ha servido para afirmar su poder de convocatoria e influencia en la formulación de estrategias sectoriales e institucionales de desarrollo sostenible.

Aún no se han hecho mediciones formales del desempeño, pero las respuestas que ha obtenido a sus permanentes convocatorias han demostrado que sus proyectos y su continua invitación a proveer estructura y planificación para los más diversos proyectos y organizaciones le han ratificado que está bastante cerca de cumplir con este objetivo, al menos en algunos países de la región.

Otros impactos

A pesar de que la fundación ha mantenido una cierta disciplina alrededor de su estrategia inicial, tal y como lo han mostrado las secciones anteriores, la verdad es que la FLAP, por su reconocida capacidad de asesoría en estrategia y recaudación de fondos, también se convirtió rápidamente en un centro de planificación e incubación de proyectos sociales, ambientales y productivos. La fundación dividió esta capacidad en tres áreas:

- 1) Incubación o catalización de proyectos de empre-

- dores; 2) Formulación de estrategias para ONG y empresas productivas con objetivos ambientales o sociales; 3) Planificación de proyectos de política nacional relacionados con la sostenibilidad.

Incubación o catalización de proyectos de emprendedores

La fundación ha apoyado y acompañado a docenas de proyectos de emprendedurismo social, ambiental y de producción responsable. Entre ellos los más renombrados han sido:

- **Fundación Gente, Costa Rica.** Trabaja para el fortalecimiento de las juntas educativas de padres de familia y miembros de la comunidad en colegios públicos.
- **Fundación Quirós Tanzi, Costa Rica.** Proyecto diseñado para desplegar el programa *One Laptop per Child* en Costa Rica.
- **Costa Rica Multilingüe.** Fundación que canaliza recursos privados y estatales para fortalecer la enseñanza de idiomas en el sistema educativo nacional.
- **Unidas para Crecer, convertida luego en Vital Voices, Costa Rica.** Organización para empoderar y aumentar la capacidad y la participación de las mujeres en el proceso del desarrollo económico sostenible.
- **Red de Líderes, Paraguay.** Organización que sirve de contraparte al gobierno en proyectos claves para el desarrollo del país.

- **Verdes&Colores Souvenir Museum, Costa Rica.** Proyecto productivo con la filosofía de comercio justo en el campo de las artesanías indígenas.
- **Horizonte Positivo, Costa Rica.** Organización que promueve la participación directa de grandes empresarios en agendas de carácter social y nacional.
- **Proyecto Azul, El Salvador.** Líderes salvadoreños que rescatan la liga profesional de fútbol de su país.
- **Social Progress Imperative.** Proyecto de alcance global que concibió y desarrolló un nuevo índice para la medición del progreso social con alcance mundial.
- **Instituto de Progreso Social de Guatemala.** Organismo creado para el despliegue del Índice de Progreso Social y sus programas en Guatemala.
- **Parque Metropolitano La Libertad, Costa Rica.** Proyecto de alianza público-privada para la creación de un centro de atención prioritaria de la juventud, con deporte, recreación, capacitación y emprendedurismo.
- **TeenSmart, de alcance regional.** Proyecto para el apoyo de jóvenes en riesgo social por medio de la tecnología.
- **Universidad Privada Modelo, Costa Rica.** Proyecto para cambiar todos los parámetros de la educación superior universitaria en Costa Rica.
- **DoGood, de alcance regional.** Proyecto empresarial para producir y distribuir masivamente materiales educativos de alta calidad en alianza con empresas privadas y el sistema educativo de los países de la región.
- **Fundación Saprissa, Costa Rica.** Proyecto para usar el poder de convocatoria del fútbol profesional para potenciar iniciativas sociales y ambientales de terceros.



Lanzamiento de un proyecto estratégico de FLAP

Formulación de estrategias para ONG y empresas productivas con objetivos ambientales o sociales

- **Fundación Paraguaya, Paraguay.** Organización dedicada al combate de la pobreza y al estímulo a emprendedores en su país.
- **Instituto Libertad y Democracia, Perú.** Organización peruana de alcance global. Trabaja el tema de la propiedad privada y la seguridad jurídica en naciones emergentes.
- **Amigos del Aprendizaje, Costa Rica.** Organización costarricense sin fines de lucro dedicada a fortalecer la lecto-escritura y la capacitación de docentes en el sistema educativo.
- **Fundación Acción Joven, Costa Rica.** ONG que trabaja en colegios de alta vulnerabilidad social para reducir la exclusión de jóvenes del sistema educativo.
- **Banco Visión, Paraguay.** Entidad especializada en microcrédito, con una cartera de más de 500,000 clientes en su país.
- **Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, Costa Rica.** Promueve el desarme, combate la violencia comunitaria y estimula el diálogo ante situaciones de conflicto.
- **Un Techo Para Mi País, Costa Rica.** Dedicada a la construcción de viviendas de emergencia y a la erradicación de tugurios o favelas, mediante la construcción y asignación de casas básicas.
- **InBIO, el Instituto Nacional de Biodiversidad de Costa Rica.** Enfrentó una severa crisis financiera en 2007-2008 con una planificación estratégica para su rescate y continuidad.
- **UNAFUT, Costa Rica.** Proyecto para profesionalizar y fortalecer la liga profesional de fútbol del país.
- **Fundación de la Cordillera Volcánica Central, FUNDECOR, Costa Rica.** Organización dedicada a la protección de los recursos forestales e hídricos de Costa Rica en su fuente más importante.
- **Club de Investigación Tecnológica de Costa Rica.** Organización que propone cambios y plataformas de tecnología para la mayor productividad, transparencia y fortalecimiento de la educación.
- **CINERGIA, Centroamérica y Caribe.** Organización regional que promueve la expresión y la cultura por medio del cine, capacitando directores, escritores y financiando proyectos de películas y documentales.
- **Colegio Mundo Unido, Costa Rica.** Institución global con sede en Costa Rica; forma jóvenes líderes para sus comunidades.

Estrategias de responsabilidad social en empresas productivas

- **Fundación Monge, Costa Rica.** Organización que forma parte de un consorcio empresarial que otorga becas y apoyo a estudiantes de escasos recursos en Costa Rica, Nicaragua y Honduras.
- **AutoMercado, Costa Rica.** Empresa comercial que por medio de la planificación de su responsabilidad social se convirtió en el principal distribuidor de productos de pesca responsable de la Fundación MarViva.

Planificación de proyectos de política nacional relacionados con la sostenibilidad

- **Hospital Nacional de Niños, Torre de Esperanza, Costa Rica.** Proyecto para ampliar la capacidad y el número de especialidades en el principal hospital infantil de la región.
- **Alajuela Futura, Costa Rica.** Proyecto de desarrollo sostenible a largo plazo para el cantón central de Alajuela, donde INCAE Business School tiene su campus.
- **Puntarenas 2018, Costa Rica.** Proyecto de desarrollo sostenible a largo plazo para el cantón central y la provincia de Puntarenas.
- **Limón 2021, Costa Rica.** Proyecto de desarrollo sostenible a largo plazo para el cantón central de Puerto Limón.
- **Cámara Nacional de Turismo, CANATUR 2014, Costa Rica.** Reformulación y relanzamiento de la estrategia nacional de turismo sostenible de Costa Rica.
- **Paraguay 2030, Paraguay.** Proyecto de planificación nacional de largo plazo lanzado en 2008 durante el gobierno del presidente Lugo, adoptado luego por el gobierno del presidente Franco y renovado y adoptado por el Ministerio de Planificación del presidente Cartes en 2014.
- **Modernización de la educación nacional, Costa Rica.** Plan integral de reforma y modernización del sistema educativo del país, trasladable a otras naciones, y actualmente en manos del Ministerio de Educación de Costa Rica.
- **Transporte Público para Costa Rica.** Plan maestro de infraestructura logística y de transporte público, elaborado para entregarlo al gobierno de la República.
- **Plan nacional de combate a la pobreza, Costa Rica.** En alianza con la Fundación Horizonte Positivo, desplegado en 2014 por la Fundación Horizonte Positivo a través del Instituto Mixto de Ayuda Social de Costa Rica y la vicepresidencia de la República.
- **Plan nacional de eficiencia energética, Costa Rica.** Presentado a la consideración de las mesas de diálogo del sector eléctrico del país.



FLAP: taller de planificación multisectorial en Argentina

Fortalecimiento del contrato social

La Fundación Latinoamérica Posible ha promovido el fortalecimiento del contrato social con su trabajo en tres dimensiones:

- Apoyo a emprendedores e innovaciones necesarias para fortalecer el contrato social.
- Fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro y de entidades productivas frente al contrato social.
- Propuestas de política y de programas para la colaboración intersectorial.

Por ejemplo, al articular estrategias de ONG del sector educativo y proponer una política integral para la modernización de la educación en el país, la FLAP busca crear capital social y fortalecer a los actores principales del sector para que la reforma propuesta tenga una mejor oportunidad de ejecutarse en todos sus alcances.

La idea de trabajar con organizaciones de todos los sectores es crear espacios donde predominen la confianza y la

transparencia para que los participantes se sientan motivados para re-articular y robustecer el contrato social.

A partir de estos trabajos se documenta el aprendizaje, se desarrollan marcos conceptuales útiles, se definen y se formalizan nuevas metodologías de planificación, de intervención social, de medición del desempeño y de rendición de cuentas; así, aparte de servir como asesor y consultor para la formulación de estrategias y para facilitar el diálogo intersectorial, la Fundación Latinoamérica Posible se ha convertido en un centro de gestión del conocimiento para emprendedores sociales de toda la región.

La Fundación Latinoamérica Posible y el *Social Progress Imperative*

Uno de los trabajos más relevantes que ha hecho la FLAP ha sido su alianza con el Índice de Progreso Social, desde 2010.

A finales del año 2009, Brizio Biondi-Morra presidía la Fundación AVINA y era el co-Chairman del Social Innovation Council, SIC, del World Economic Forum, WEF; él invitó a la FLAP a participar en una reunión del SIC en la que se discutiría la posibilidad de crear un índice de desempeño social de los países con base en una idea aportada por Matthew Bishop, co-Chairman y editor de *The Economist* para Estados Unidos.

Para la preparación de esa reunión y con base en documentos suministrados para este propósito, la FLAP desarrolló una primera propuesta metodológica sobre cómo podría ser un índice orientado a medir el desempeño

social de las naciones. En el proyecto participaron Roberto Artavia Loría y Roberto Artavia Cuadra por parte de la FLAP: el año anterior ellos habían desarrollado y publicado el *Índice Latinoamericano de Sostenibilidad* y como director que había sido del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, Roberto Artavia Loría contribuyó con su experiencia al rediseño y al despliegue global del Índice de Competitividad Global del WEF.

En esa primera reunión se tomó la decisión a crear el nuevo índice con una organización nueva e independiente que en 2012 se denominó *The Social Progress Imperative*, SPI. El que sería un nuevo índice continuó desarrollándose en la Fundación Latinoamérica Posible por dos años en los que se avanzó hasta proponer varios modelos. En los comienzos de 2012 se contrató formalmente al profesor Michael E. Porter, de la Universidad de Harvard, con quien los equipos a cargo del SPI terminaron de afinar el modelo.

En este momento la Fundación Latinoamérica Posible diseñó y propuso la estrategia esencial del SPI, para lo que se inspiró en tres principios que han caracterizado el desempeño de las organizaciones de Schmidheiny:

- **Filosofía.** El nuevo índice estaría orientado a estimular el cambio y la innovación en políticas públicas y programas sociales en vez de enfocarse sobre los valores del índice mismo. En otras palabras, el éxito debería estar representado por la evolución progresiva del índice de cada nación y no en su medición. En palabras de Schmidheiny, lo importante es el *outcome, not output* o sea, “resultados, no esfuerzos.”

- **Diferenciación, no sustitución.** El nuevo índice sería un complemento y no un sustituto de las mediciones económicas, como el PIB *per cápita*, y ambientales como el *Environmental Performance Index*, *EPI*, y el *Global Footprint Network*, *GFN*, ya existentes, con la idea de que la prosperidad y la sostenibilidad de las naciones son procesos multidimensionales.
- **Aporte al capital social.** El despliegue del índice se haría sobre una base de capital social en cada país en vez de descansar en una burocracia central ubicada en alguna gran capital del mundo desarrollado.

Ya con el modelo completo y con una organización independiente manejando el SPI, la Fundación Latinoamérica Posible se encargó de diseñar y de ejecutar el despliegue del índice a nivel latinoamericano, en todos sus alcances y en alianza con la Fundación AVINA. La Fundación Latinoamérica Posible y AVINA lograron que Latinoamérica esté en la vanguardia del proceso de implementación del SPI a nivel mundial.

Así, la FLAP participó en el diseño conceptual, el diseño de la estrategia para la implementación y el despliegue regional del SPI. Se convirtió en un recurso insustituible sin el cual SPI posiblemente no existiría o cuando menos no habría alcanzado el nivel de despliegue global que tiene hoy.

Publicaciones

Como parte de sus actividades divulgativas, la Fundación Latinoamérica Posible ha hecho las publicaciones que a continuación se clasifican en cuatro grupos:



FLAP: Roberto Artavia L. y Adolfo Franco, el presidente de Paraguay, primer país en adoptar el SPI

- 1) Libros conceptuales de lectura rápida
- 2) Libros con ideas generales sobre el desarrollo sostenible
- 3) Libros con índices y mediciones
- 4) Libros con propuestas de política pública.

Libros conceptuales de lectura rápida

En esta categoría las principales publicaciones son los *Ensayos de Baar*, de 2008, una colección de seis publicaciones de lectura rápida que sirven de consulta a los estudiosos de estos temas, ejecutivos, emprendedores y directores de organizaciones de todos los sectores.

Los títulos son:

- El contexto del futuro: retos y oportunidades en el camino al desarrollo sostenible de Latinoamérica
- El marco conceptual del desarrollo sostenible
- Latinoamérica en la encrucijada (otra vez)
- El futuro lo construimos entre todos
- Islas de esperanza
- Escenarios: camino a la sostenibilidad.



FLAP: Stephan Schmidheiny y Roberto Artavia L. con amigos y colegas argentinos en la reunión anual de RSE en Tucumán

Libros con ideas generales sobre el desarrollo sostenible

Esta categoría agrupa publicaciones que narran experiencias personales o institucionales respecto al desarrollo en naciones emergentes:

- Centroamérica 1982-2007: 25 lecciones que aprendí en INCAE, 2009
- AVINA-INCAE; una alianza por el desarrollo sostenible, 2007
- Masisa en Concordia: creación de valor productivo, ambiental y social, 2008
- Defensores del Chaco: el futuro lo construimos entre todos, 2008
- INCAE Business School, los primeros 45 años. Visión y Pasión, 2009 (con Raúl E. Barragán N.).

Libros con índices y mediciones

En esta categoría hay dos libros:

- Análisis de sostenibilidad de las naciones latinoamericanas, 2010 (con Roberto J. Artavia C.)
- The Social Progress Index, 2013 (con Michael E. Porter y Scott Stern).

Libros con propuestas de política pública

En esta categoría hay un libro:

- Estrategia Digital de Costa Rica, 2009.

CONCLUSIONES

La Fundación Latinoamérica Posible ha servido de apoyo a la estrategia de VIVA TRUST y del conjunto de sus organizaciones a través de sus múltiples proyectos con los que fortalece la participación de los sectores de la sociedad en la toma de decisiones; lo hace con sus trabajos para robustecer el contrato social, con su gestión del conocimiento, con la captura y la difusión de conceptos y lecciones útiles para quienes toman decisiones en los procesos de desarrollo y con la documentación formal de los procesos, los conocimientos y las lecciones.

El trabajo de la Fundación en el apoyo de organizaciones y de agendas de cambio en los países tiene un enorme valor intrínseco al permitirle a muchas innovaciones sociales, ambientales, institucionales y productivas encontrar la mejor estrategia disponible para su subsistencia, su expansión y su impacto.

Finalmente, la alianza de la Fundación Latinoamérica Posible con el Social Progress Imperative le está brindando a la región latinoamericana, y eventualmente a otras regiones del mundo, una herramienta de medición del desempeño de las naciones mucho más acorde con los tiempos modernos, cuando el desempeño social debe ubicarse al lado de las medidas económicas y ambientales a la hora de evaluar el desempeño de organizaciones, comunidades y naciones.

18



EL CENTRO DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS DE VIVA TRUST, CIC

En el año 2012 se percibió con toda claridad que las organizaciones creadas por Stephan Schmidheiny en América Latina habían creado extensas redes de líderes y de emprendedores en toda la región; habían generado grandes cantidades de experiencias y de conocimientos sobre los procesos de innovación, sobre el emprendedurismo y la expansión del impacto de sus organizaciones y proyectos y también habían creado una cantidad de nuevas tecnologías y metodologías que —hasta entonces— estaban escasamente documentadas.

Al estudiar lo anterior se vio con claridad que el legado del Dr. Schmidheiny, pese a haber reportado su desempeño con diligencia y constancia, tampoco estaba acompañado de una narrativa que permitiera a terceros analizar sus inversiones, sus éxitos y fracasos y su impacto —su legado total— en la región latinoamericana.

Entonces, desde VIVA TRUST se decidió de crear una unidad estratégica adicional, llamada Centro de In-

tercambio de Conocimientos, en adelante CiC, al que se le dio la misión de, precisamente, documentar y proteger la integridad del legado y del impacto del Dr. Schmidheiny sobre la región. Esta unidad no sería un archivo pasivo de documentos. Más bien utilizaría los recursos de las tecnologías modernas y tradicionales para difundir el legado; sus propósitos debían compartir el conocimiento e inspirar a una nueva generación de emprendedores sociales latinoamericanos para sigan el ejemplo, superen los principales logros y aprovechen las experiencias de quienes ya habían transitado con éxito el camino del emprendedurismo.

El sitio web de CiC declara que su misión es:

Reunir, preservar y difundir el valor social, ambiental y productivo que generan los emprendedores sociales latinoamericanos que forman parte de las redes creadas por Stephan Schmidheiny, VIVA TRUST y sus organizaciones afiliadas.



El CiC: una alternativa para compartir experiencias y conocimientos

Ahí mismo puede verse su visión:

Ayudar a construir una América Latina próspera, equitativa y sostenible, a través del trabajo de líderes innovadores y ejemplares por su creatividad, eficacia y capacidad para articular redes intersectoriales, sostenibles y escalables.

Esta visión claramente trasciende la capacidad de una sola organización como el CiC, pero determina el enfoque que deben tener sus proyectos y actividades: innovación y contribución al desarrollo sostenible de la región.

Para hacer operativas su misión y su visión, el CiC se planteó cuatro objetivos estratégicos:

- Posicionar al CiC como una fuente primordial de inspiración y de conocimiento para emprendedores sociales de América Latina. La idea es utilizar la experiencia conjunta de las organizaciones apoyadas por Schmidheiny en los últimos 30 años para crear un acervo de conocimientos que, mediante herramientas didácticas modernas, fortalezcan la capacidad de los nuevos emprendedores y de los proyectos que mejoren la sostenibilidad en la región latinoamericana.
- Hacer llegar sus programas a los emprendedores sociales de todas las naciones de la región. Para el CiC, todas las naciones de Latinoamérica deben beneficiarse con los programas y actividades del Centro. La lógica implícita es que desde VIVA TRUST se ve a Latinoamérica como una región integrada por la cultura, la naturaleza y la historia y por eso debe tener igualdad de acceso a sus programas y transformarse hacia la sostenibilidad tan coordinadamente como sea posible.



CiC: jóvenes de comunidades vulnerables en la I Conferencia Internacional, 2013

- Transmitir a los emprendedores sociales los conocimientos necesarios para la consolidación de los proyectos sociales, ambientales, institucionales y productivos. Para esto el CiC ofrece y pone a disposición de ellos sus redes de contactos y de proyectos, provistos por sus organizaciones hermanas: GrupoNueva, la Fundación AVINA, FUNDES y la Fundación Latinoamérica Posible. A través de los años, ellas han dado apoyo financiero, estratégico y de formación de redes a miles de emprendedores e innovadores de toda

la región. El corazón del CiC es precisamente sistematizar el conocimiento, la experiencia y el talento de todos estos líderes y proyectos para difundirlo a una nueva generación de emprendedores, al tiempo que se valora el impacto de las inversiones de Schmidheiny sobre la región.

- El cuarto objetivo es contribuir a institucionalizar y ampliar el alcance de proyectos sociales y ambientales que sean innovadores, eficaces y de gran impacto. Para esto el CiC opera con

CiC
Centro de Intercambio de Conocimientos
...un proyecto de **VIVA**

El CiC busca motivar, inspirar y fomentar la implementación de ideas, y promover el intercambio de conocimientos entre emprendedores sociales.

Buscar

Videos Conferencias Premios Nosotros Talleres Casos

CiC: portal del sitio web

recursos como los talleres, los cursos y las asesorías con las que logra mejorar la capacidad estratégica y operativa de los proyectos hasta asegurar —cuando es posible— su subsistencia y su capacidad para alcanzar escalas superiores de impacto.

Las actividades del CiC

Las actividades del CiC para alcanzar sus objetivos son múltiples y se generan en las siguientes cuatro áreas principales.

Acceso digital al CiC

El primer nivel de contacto con el CiC para la mayoría de las personas es por medio de sus plataformas digitales:

- <http://ciconocimientos.org>
- <https://www.facebook.com/ciconocimientos>
- <https://www.youtube.com/user/CiConocimientos>
- <https://twitter.com/ciconocimientos>
- https://www.linkedin.com/company/centro-de-intercambio-de-conocimientos?trk=NUS_DIG_CMPY-fol
- <https://plus.google.com/105184928381331415002/about>

El portal web del CiC da acceso directo a las plataformas en las que pueden verse los videos, los estudios de caso, las listas de potenciales contactos, los requisitos y las oportunidades que existen para participar en los talleres, los cursos, las conferencias anuales y el concurso anual para aspirar a los Premios Stephan Schmidheiny de Innovación para la Sostenibilidad.

Las diversas plataformas digitales dan a los emprendedores alternativas para el acceso al CiC. En ellas se comparten gratuitamente los videos grabados por los líderes y los contenidos desarrollados específicamente para su capacitación.

Conferencias anuales del CiC

Cada año el CiC invita entre 15 y 20 líderes de la región para que compartan con los auditorios sus conocimientos en exposiciones cortas, de alto impacto, en escenarios especialmente diseñados y donde una audiencia múltiple de emprendedores sociales aprende de sus experiencias. A estas conferencias asisten gerentes de responsabilidad social, filantropía para empresas productivas que quieran entender la dinámica de la innovación social y ambiental, directores y ejecutivos de organizaciones de la sociedad civil que quieren aprender de las experiencias compartidas y conocer mejores prácticas de otras partes y sectores y estudiantes que aún no han definido su carrera futura.



CiC: Bernardo Toro de AVINA en la I Conferencia Internacional, 2013

La primera Conferencia Internacional. Costa Rica

La Primera Conferencia Internacional del CiC convocó a numerosos expositores, quienes crearon una masa crítica inicial, congregada en torno al tema escogido: “El Conocimiento Ilumina el Camino”. Se celebró en Costa Rica durante la última semana de enero de 2013 y contó con

la participación de 31 conferencistas de toda la región, quienes trataron temas tan diversos como:

- Liderazgo
- Educación
- Inclusión de los discapacitados
- Salud de los pobres
- Exclusión de la educación
- Migraciones
- Micro, pequeñas y medianas empresas
- Liderazgo político
- Reciclaje
- Producción con materiales reciclados
- Responsabilidad social empresarial
- Formulación participativa de una agenda nacional de energía
- Liderazgo de mujeres
- Emprendedurismo
- Inclusión social a través de la música
- Protección de la biodiversidad marina
- Competitividad y desarrollo sostenible
- Manejo del bioma amazónico
- Y muchos más

Esta primera conferencia contó con líderes que llegaron a la red al haber sido incorporados por el mismo Stephan Schmidheiny desde hace algunos años, cuando la Fundación AVINA daba los primeros pasos en su etapa institucional; también tuvo líderes convocados por la FLAP e incluyó la presentación de dos proyectos de instituciones del mismo grupo: FUNDES y la Fundación Marviva.

De cada conferencia se obtuvieron una entrevista con el conferencista; un video de alta calidad en el que el conferencista comparte los elementos claves de su estrategia y las lecciones aprendidas con el paso del tiempo; estudios de



Antonia Rodríguez de Bolivia expone en la I Conferencia Internacional, 2013

caso para desarrollar por parte de INCAE u otras escuelas de negocios; pero sobre todo, el compromiso de líderes apoyados a través de los años por organizaciones desplegadas por Stephan Schmidheiny y quienes compartieron sus conocimientos, experiencias y sabiduría con una nueva generación de líderes y emprendedores de la región.

La segunda Conferencia Internacional. Panamá

La segunda conferencia anual se celebró en marzo del 2014 en la sede de la Universidad Latina de Panamá; participaron 20 expositores a lo largo de día y medio de conferencias. En esta conferencia se ajustó el modelo y además de las conferencias individuales se realizaron paneles en los que varios expositores discutieron temas de interés común, siempre con el propósito de fortalecer y de transmitir sus experiencias y conocimientos a la audiencia presente y luego, a través de Internet, a un grupo mucho más amplio de emprendedores potenciales de toda la región latinoamericana.

Como en la primera conferencia los temas fueron diversos e incluyeron:

- Innovación
- Manejo de recursos hídricos
- Transparencia en la política
- Esclavitud laboral
- Producción artesanal y comercio justo
- Nutrición
- La sostenibilidad del Canal de Panamá
- Medición y combate de la pobreza
- Diseño y producción con materiales reciclados y reciclables



Roberto Salas, CEO de Masisa, en la II Conferencia Internacional, 2014

- Inclusión social de los no-videntes
- Educación
- Responsabilidad social empresarial
- Gerencia por triple línea de base
- Y mucho más...

La tercera Conferencia internacional. Suiza

Para el año 2015 se está organizando la tercera Conferencia Internacional de VIVA TRUST, esta vez con una agenda global: El Futuro de la Sostenibilidad. Como invitados figuran líderes internacionales de talla mundial como:

- Jeffrey Sachs, del Earth Institute
- Manish Bapna, de World Resources Institute
- Hernando de Soto, del Instituto Libertad y Democracia
- Yolanda Kakabase, de World Wildlife Fund
- Michael Green, de Social Progress Imperative
- Arturo Condo, de INCAE Business School
- Martin Burt, de Fundación Paraguaya
- Norine McDonald, de ICOS
- Mathis Wackernagle, de World Footprint Network
- Paul Rice, de Transfair
- Tasso Azevedo, de Amazon Fund
- Alberto Trejos, de INCAE Business School
- David Watchel, de Endeavor

El propósito de esta conferencia será volver a fijar pautas para que las organizaciones fundadas por Schmidheiny en la región latinoamericana enfrenten nuevos y grandes desafíos ambientales y sociales de la sostenibilidad por los tendrán que innovar para continuar produciendo impactos relevantes.



CiC: panel sobre RSE en la II Conferencia Internacional, 2014

Los premios Stephan Schmidheiny de Innovación para la Sostenibilidad

Desde el año 2013, y ahora otorgados por segunda vez, se instituyeron los Premios Stephan Schmidheiny de Innovación para la Sostenibilidad, que en adelante se mencionarán aquí como Premios Schmidheiny.

Los Premios Schmidheiny fueron creados para motivar a jóvenes —y no tan jóvenes— para que pongan en

marcha esa idea o proyecto de transformación hacia la sostenibilidad que siempre han tenido en mente. La idea de los premios es estimular la innovación y ‘obligar’ a los concursantes a organizar sus ideas y a desarrollar sus estrategias de manera más formal. La idea es apoyar con recursos y capacitación los mejores 50 proyectos de cada año; pero en realidad, con el formulario que deben



CIC: ganadores de los Premios Stephan Schmidheiny de Innovación para la Sostenibilidad, 2014

preparar para participar en el concurso se les ayuda a todos a organizar y articular sus proyectos con lo que se les apoya para avanzar, aun sin ganar premio alguno.

Categorías de los premios

Los premios se otorgan en cuatro categorías: Innovación ambiental, Innovación institucional, Innovación productiva y Emprendimiento social.

Impactos de los premios

Los Premios Schmidheiny han sido un gran éxito a nivel regional. En los dos años que tienen de existir, más de 1400 emprendedores provenientes de todos los países de la región y algunos extra-regionales han aplicado para concursar en las cuatro categorías y en los temas más diversos que se pueda imaginar.

Los Premios Schmidheiny son prueba real de que el emprendedurismo social está vivo y en buena forma en América Latina, de que la creatividad para enfrentar viejos y nuevos retos parece ser infinita, de que personas de todas las edades están buscando cómo hacer diferencia en sus comunidades, en la región y para el planeta. Estos premios también son una demostración de que las redes institucionales creadas por Schmidheiny mantienen su poder de convocatoria en toda la región.

Jurado que otorga los premios

Los Premios Schmidheiny son otorgados por un jurado independiente que evalúa los casos que le son sometidos, sin conocer el origen de ellos, como requisito que asegura que cada trabajo evaluado es calificado y evaluado por su propio mérito.

Los miembros de jurado calificador en 2014. fueron:

- Albina Ruiz, emprendedora social y ambiental de Perú
- Carolina Rossini, abogada de Brasil
- Edgard Barki, profesor de la Fundación Getulio Vargas de Brasil
- Luis Zsarán, emprendedor social de Paraguay

- Marcus Fuchs, ejecutivo de la Fundación AVINA
- Rodrigo Villar, promotor de emprendedores de México
- Shannon Music, directora de operaciones de VIVA TRUST

En el siguiente capítulo se presenta información detallada sobre la participación de emprendedores en los dos años de existencia de los premios.

Beneficios de los premios

Los ganadores del concurso reciben cada uno un premio en dinero pagado en efectivo, destinado a ayudar en el avance y la consolidación de sus proyectos; además, reciben reconocimiento y visibilidad en las redes de AVINA, FLAP, VIVA y FUNDES y capacitación a nivel de estrategia.

Reciben premios en dinero los primeros y segundos lugares de cada categoría y quienes ganan la mención honorífica votada por el público. Pero los primeros 50 mejores proyectos y el mejor de cada país de la región, según el jurado calificador, reciben como premio un curso de una semana de duración. El curso se imparte en el campus de la escuela de posgrado INCAE Business School de Costa Rica. En el curso, INCAE y el CiC comparten con los asistentes un programa rico en temas de planificación, estrategia, operaciones, financiamiento y análisis de casos de éxito y fracaso de organizaciones similares a las suyas. Además de la capacitación, cada emprendedor premiado gana acceso a un mentor —un emprendedor experimentado— que le asesora durante la semana en los asuntos de su propio proyecto y luego le sigue asesorando en línea.



CIC: Taller de Emprendedores, 2014

Los talleres de capacitación

Hasta la fecha se han celebrado dos talleres de capacitación para emprendedores en alianza con INCAE Business School. Los talleres son cursos de una semana de duración, a los que se invitan dos clases de participantes: 1) los líderes de los mejores 50 proyectos que se hayan presentado al concurso de los Premios Schmidheiny en ese año y 2) aproximadamente un mentor por cada 2 participantes, con la idea de que compartan su conocimiento con los nuevos emprendedores y que sigan más allá del curso ayudando a sus emprendedores asignados.

En los talleres se estudian casos de organizaciones emblemáticas de la región, se dan conferencias temáticas, se realizan actividades interactivas sobre temas de interés para los emprendedores y se asesora de manera específica a cada emprendedor y a cada proyecto.

Durante los talleres, aparte del aprendizaje individual de cada emprendedor, se forman y se consolidan redes de emprendedores que, después de conocerse, intercambiar conocimientos y compartir experiencias y opiniones, siguen interactuando mucho más allá del taller; con esto se crean, de manera efectiva, redes de líderes sociales por tema, por país y por simple afinidad, fortaleciendo así la capacidad de cada emprendedor para el futuro.

Emprendedores y mentores son fuertes, se abre el curso a 60 estudiantes locales de las universidades de Costa Rica; ellos se benefician al conocer de primera mano los 50 proyectos de emprendedurismo de toda la región, que les sirven luego de experiencia, fuente de inspira-

ción y de contactos para el desarrollo de sus propias iniciativas sociales y ambientales.

Así, los talleres se convierten en potentes catalizadores del emprendedurismo, en fuentes de creatividad y de experiencia para los proyectos y en redes que mejoran considerablemente sus probabilidades de subsistencia y de sostenibilidad.

Estudios de caso

Los estudios de caso forman parte de los principales recursos didácticos de CiC. Ellos documentan las experiencias de los emprendedores y de los proyectos sociales, ambientales, institucionales y productivos. Sirven como material didáctico en los talleres del CiC y permiten difundir y compartir la experiencia con estudiantes del MBA y de otras disciplinas a través de su uso como material de clase en instituciones de la región.

El CiC ha desarrollado hasta el momento un total de 10 estudios de caso en cuatro temas:

- Estrategia de organizaciones sin fin de lucro
- Emprendimiento social
- Establecimiento de nuevo negocio productivo (con impacto social demostrable)
- Responsabilidad social de las empresas.



CiC: jóvenes de la comunidad aprenden de los emprendedores latinoamericanos



CiC: expositores de la II Conferencia. Panamá, 2014

En total, el CiC ha desarrollado cuatro casos de organizaciones en marcha sin fin de lucro; tres casos de emprendimientos sociales; dos casos de nuevos negocios productivos y un caso de responsabilidad social empresarial.

Los estudios de caso han sido utilizados en los cursos del CiC y en cursos de INCAE Business School. A partir de 2015 se convertirán en materiales didácticos de un curso rotativo sobre emprendedurismo social que impartirán los profesores Urs Jäger y Roberto Artavia, con ayuda

de profesores de INCAE. Se organizarán los cursos y se entregarán los casos en varias universidades de la región, donde jóvenes con interés en emprendimientos sociales aprenderán de ellos.

Cada caso desarrollado por el CiC se produce en español, en portugués y en inglés, con el propósito de que su estrategia y mensajes puedan ser ampliamente compartidos por emprendedores de todas las regiones de América.

CONCLUSIONES

A pesar de su relativa novedad, el CiC de VIVA TRUST ya se ha convertido en otra importante innovación institucional desplegada por el grupo de organizaciones creadas por el Dr. Stephan Schmidheiny.

El CiC, como su misión y su visión lo indican, busca documentar, preservar y difundir el legado maravilloso del Dr. Schmidheiny a la región y no solo lo logra sino que, por medio de los instrumentos creados, también inspira a toda una nueva generación de emprendedores para que actúen en pro de la sostenibilidad social, ambiental, institucional y productiva de América Latina.

19



LOS PREMIOS STEPHAN SCHMIDHEINY DE INNOVACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD

Uno de los principales programas del Centro de Intercambio de Conocimientos de VIVA TRUST, CiC, convoca a emprendedores innovadores de América Latina para que participen en un concurso anual y ganen los nueve premios denominados Premios Stephan Schmidheiny de Innovación para la Sostenibilidad. Se otorgan en cuatro categorías, a saber:

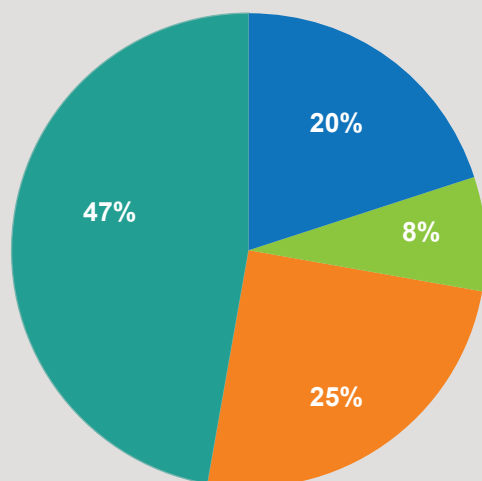
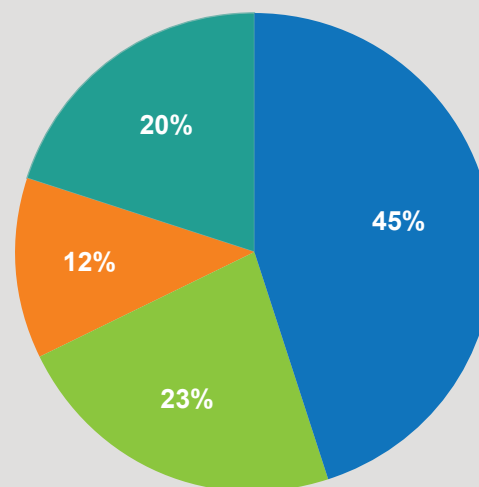
- Innovación social
- Innovación ambiental
- Innovación institucional
- Innovación en producción responsable.

Los premios se diseñaron con cuatro propósitos en mente:

- **Fomentar la innovación para la sostenibilidad.** Se trata de estimular a emprendedores de la región para que propongan o fortalezcan sus proyectos de innovación para la sostenibilidad. Al preparar la documentación para concursar, se obliga al emprendedor a organizar la información de manera que con relativa facilidad identifique las debilidades y las oportunidades de mejora en su proyecto. También, a los primeros 50 clasificados se les invita a participar en un seminario-taller en INCAE Business School. En esa actividad académica los profesores de esa escuela de posgrado, personal del CiC y mentores escogidos de las redes de AVINA y de la Fundación Latinoamérica Posible en toda la región enseñan, comparten experiencias y asesoran a los nuevos emprendedores sobre cómo mejorar sus proyectos en las dimensiones necesarias.

2013

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Social	265	44.39%
Ambiental	138	23.12%
Producción	73	12.23%
Institucional	121	20.27%



Categoría	Cantidad	Porcentaje
Social	158	20.18%
Ambiental	65	8.30%
Producción	192	24.52%
Institucional	368	47.00%

2014





Premios Stephan Schmidheiny: participantes por categorías. 2013 y 2014



- **Premiar la innovación y la creatividad.** La innovación y la creatividad han sido áreas de histórica debilidad en América Latina. En los primeros dos años han participado más de 1200 emprendedores sociales de la región y unos cuantos de otras partes del mundo. Ellos han avanzado significativamente en los diseños de sus proyectos, con lo que los Premios Schmidheiny contribuyen directamente a estimular la innovación en la región.
- **Formar nuevos emprendedores.** Durante su primera etapa en AVINA, el Dr. Schmidheiny fue un catalizador de los nuevos emprendimientos iniciados por líderes jóvenes y maduros de los movimientos sociales y ambientales de América Latina. El CiC busca emular ese impacto inspirando a una nueva generación de líderes sociales y productivos con base en el aprendizaje de las décadas anteriores, cuando Schmidheiny le dio impulso a toda una nueva generación de emprendedores.
- **Generar e intercambiar conocimientos.** El CiC se ha propuesto documentar los perfiles, las acciones, los problemas y desafíos, los factores claves del éxito, y mucho más de los procesos de emprendimiento en la región. Para eso, utiliza como base de análisis la gran cantidad de proyectos que se le presentan cada año al participar en los Premios Schmidheiny. Estos conocimientos sobre los emprendedores y el emprendedurismo en América Latina son luego difundidos ampliamente desde AVINA, la FLAP, INCAE y otras universidades amigas y así se formaliza lo que en este campo han estimulado VIVA TRUST y sus organizaciones.

VIVA

Ganadores

Premios Stephan Schmidheiny Innovación para la Sostenibilidad

 <p style="font-weight: bold; color: white;">Social</p>	<p>1 Lugar: Emprendedor: Jamie Mauricio Gaitán Gómez Organización: Corporación Punto Visión País: Colombia y Venezuela</p> <p>2 Lugar: Emprendedor: María Elena Zeballos Organización: Justo y Sustentable País: Argentina</p>
 <p style="font-weight: bold; color: white;">Ambiental</p>	<p>1 Lugar: Emprendedor: Juan Nicolás Suarez Bonilla Organización: Diseclar S.A.S. País: Colombia</p> <p>2 Lugar: Emprendedor: Tatiana da Costa Barbosa lamamoto Organización: Ytchie Comércio de peças e acessórios País: Brasil</p>
 <p style="font-weight: bold; color: white;">Producción Responsable</p>	<p>1 Lugar: Emprendedor: Gisela Sánchez Maroto Organización: Nutrívida País: Costa Rica</p> <p>2 Lugar: Emprendedor: Juan Carlos Martí Revelo Organización: Biogen País: Costa Rica</p>
 <p style="font-weight: bold; color: white;">Institucional</p>	<p>1 Lugar: Emprendedor: Andrea Carolina Benavides Romero Organización: Corporación Ocasá País: Colombia</p> <p>2 Lugar: Emprendedor: Luis Daniel González Aguiluz Organización: A asociación para la Innovación Social País: Costa Rica</p>

 /CiConocimientos


Premios Stephan Schmidheiny: proyectos ganadores. 2013

Premios Stephan Schmidheiny

Innovación para la Sostenibilidad

GANADORES PRIMER LUGAR

Social	Ambiental	Institucional	Producción Responsable
 recojo EL CUIDADO DE TU TIERRA	 Naturaleza & Patrimonio	 alterna	 ILUMEXICO PRENDE LA LUZ DE MÉXICO

GANADORES SEGUNDO LUGAR

Social	Ambiental	Institucional	Producción Responsable
 Fundawn Caribe	 COSTAS VERDES RESTAURACIÓN COSTERA	 Wingu Tecnología sin líneas de tuero	 LITRO DE LUZ


GANADOR DEL VOTO PÚBLICO

SoYdoY
FUNDACIÓN

VIVA
T R U S T

oic
Centro de Intercambio
de Conocimientos

Los Premios Schmidheiny son calificados por un jurado multinacional, compuesto por representantes de VIVA TRUST, de CiC y de organizaciones sociales exitosas de las redes de AVINA y de la FLAP. La idea es hacer que los premios se otorguen sobre méritos y sin prejuicios de ninguna clase.

El programa de los premios ha sido posiblemente el más exitoso del CiC hasta la fecha, como se puede ver en  ha sido masiva, multinacional, con una participación interesante de mujeres emprendedoras, y con un balance atractivo entre las cuatro categorías de los premios .



UNA PUBLICACIÓN DE VIVA TRUST

ISBN 978-958-46-5947-7



9 789584 659477