

Un largo camino hacia sí mismo

Stephan Schmidheiny, vástago de la famosa familia suiza de empresarios industriales se ha liberado de su millonaria herencia. Está completamente satisfecho.

(Texto original por René Lüchinger)

Cuando uno lleva el nombre Schmidheiny, su vida está predeterminada. La misión en la vida asignada desde la cuna. La trayectoria trazada de antemano. Todas las generaciones de esta dinastía industrial, una de las más conocida de Suiza, estuvieron en su momento en su lugar para el bien de la familia y de la empresa. Jacob Schmidheiny, el fundador de la empresa estableció en Heerbrugg, al este de Suiza, una fábrica de ladrillos a finales del siglo XIX; la segunda generación invirtió en cemento y Eternit; la tercera generación conquistó los mercados extranjeros de Norte y Sudamérica, Sudáfrica y Asia con materiales de construcción. Por último, la cuarta generación hubo de preguntarse lo que un Schmidheiny podía esperar después del Negocio Global.

Stephan Schmidheiny, vástago de la cuarta generación, dio una respuesta personal a esta pregunta tan existencial para una dinastía familiar. Hace cinco años se desprendió de una importante parte de su patrimonio y la transformó en un fideicomiso. De esta forma ha abierto un nuevo camino, para surtir efecto también en el siglo XXI, a un patrimonio industrial creado en la época de los fundadores, sin que los descendientes del fundador tengan que convertirse en esclavos de su riqueza. Stephan Schmidheiny, en algún lugar entre la ciudad suiza de Hurden y su segundo hogar en Costa Rica, comenta en la actualidad sobre sí mismo: «Soy un nómada moderno». Lo que podría significar «Me siento libre».

Ha tardado seis décadas de vida para lograr este estado de posiblemente máxima satisfacción personal en un Schmidheiny. Durante tres décadas, Stephan Schmidheiny caminó con paso firme sobre una senda industrial y familiar preestablecida. En su cuarta década de vida ideó una verdadera revolución industrial en el tradicional negocio familiar que casi desembocó en una ruina financiera. En su quinta década volvió a llenar las arcas familiares para probar, con este dinero en la sexta década, que para este Schmidheiny, totalmente impregnado de la tradición industrial, había una vida después del Negocio Global. Una vida que se regía por unas coordenadas y sistema de valores totalmente diferentes a los que se enfrentaron su padre y su bisabuelo. En un análisis más profundo queda claro que posiblemente Stephan Schmidheiny, sin el superego familiar, nunca se habría visto obligado a emprender el camino hacia sí mismo. En cierto modo volver al futuro, a «las últimas preguntas », como él lo denomina.

La primera pregunta: «¿Quién soy?». Los grandes negocios siempre eran un tema predominante en la mesa familiar en el St. Galler Rheintal. Había mucho sobre lo que hablar: fábricas de cemento y Eternit en todo el mundo, mandatos de consejos de administración como el de Brown Boveri, del que su padre, Max Schmidheiny, formaba parte desde hace años. Rodeado de todas aquellas charlas, el entorno inmediato de Stephan era idílico: los viñedos, el imponente paisaje de los Alpes, el sonido de un piano cuando su madre, Adda Schmidheiny, estaba ociosa. Pero el joven Stephan nunca olvidó lo que se esperaba de un varón Schmidheiny; de él y de sus hermanos Thomas y Alexander: en primer lugar, debían convertirse en ingenieros y, en segundo lugar, trabajar al servicio de la empresa familiar. Algo en él se revelaba frente a ambas tareas.

«Tenía cinco o seis años», recuerda Stephan Schmidheiny, «y no quería ser ni cowboy ni maquinista, quería ser misionero». La espina de la oposición a los planes de su padre persistía en su adolescencia. Y a «Sir Max, en ocasiones Napoleón y después de nuevo filósofo», como una vez le describió la revista suiza *Die Weltwoche*, a Max Schmidheiny, no le debía haber agradado la situación. Como escribió el presidente de ABB, Fritz Leutwiler, en el año 1991 en el periódico suizo *Neue Zürcher Zeitung* tras la muerte de Max Schmidheiny, la «pasión creativa con responsabilidad política y social» intrigó continuamente a este insólito empresario industrial suizo. Habría que añadir que este hombre de rostro aristocrático no admitió rodeos ni términos medios a este respecto.

Sin embargo, si bien su segundo hijo Stephan pensaba en algo similar, lo demostraba de manera muy diferente. «No recuerdo mi juventud como una época hermosa, feliz y despreocupada», comentaba Stephan Schmidheiny años después en una entrevista para el programa de televisión suizo *Sternstunde*, «porque, ya en aquel entonces, la conciencia de la responsabilidad pesaba sobre mis espaldas, ya que comprendía que ser rico implicaba ante todo adquirir una responsabilidad ante la sociedad.» Esta era su manera de interpretarlo. No se convirtió en ingeniero, como mandaba la tradición empresarial de la familia sino en doctor en derecho para, como el mismo indica, «comprender qué une en lo más profundo a las sociedades de los países extranjeros ». Pero la sangre pesaba más que las ansias de libertad absolutas o, tal vez, el joven Schmidheiny decidió conciliar el origen y la nostalgia: con algo más de veinte años cargó sacos de asbesto como jefe de turno de Eternit en Brasil y de Everite en Sudáfrica. Pero le quedaba aún «mucho mundo por ver», como escribió una vez en su memoria personal, cuando su padre le pidió volver a casa para echar una mano en el negocio familiar. El resultado fue el siguiente: En 1974 se le nombró gerente de ventas de Eternit en Niederurnen, en 1975 delegado de Eternit AG, en 1976 ocupó el lugar de su padre en la presidencia del Grupo Eternit. Stephan Schmidheiny apenas tenía 29 años y controlaba más de veinte fábricas de asbesto en todo el mundo. El negocio familiar le había absorbido en cuerpo y alma.

¿Qué viene después del asbesto?

«Eternit: un concepto tras el que se esconden la enfermedad y la muerte». Cuando *Die Weltwoche* publicó esta frase en 1985, esta información era de conocimiento común. Sin embargo, exactamente veinte años antes todavía no. En una tarde de domingo, el patriarca Max Schmidheiny estaba sentado en su silla favorita cuando de pronto soltó un improperio en la habitación. Este acto no era nada propio de este hombre que apreciaba las buenas maneras. El entonces adolescente Stephan Schmidheiny aún recordaba esta escena tan poco habitual años después.

Lo que provocó la rabia de su padre fue el libro que sostenía en las manos y que estaba escrito por el médico americano Irving Selikoff. Se atrevía a afirmar que el polvo y las fibras de asbesto eran en gran medida cancerígenos; Selikoff sería nombrado por el *New York Times* décadas después «el investigador más importante de las enfermedades provocadas por el asbesto». Para su padre era descabellado afirmar que el material que había revolucionado el sector de la construcción y que había hecho ricos a los Schmidheiny pudiera provocar cáncer. Según él era tan absurdo que tildó a Selikoff de médico oportunista y rechazó esta eventualidad. Sin embargo, diez años después crecieron las semillas de Selikoff: El gobierno sueco prohibió en primer lugar, bajo la presión de la opinión pública movilizada por los sindicatos, los productos de asbesto. Max Schmidheiny confesó a su hijo Stephan: «Yo no quiero continuar, sigue tú.» En este momento, el representante de la cuarta generación, cargaba con la responsabilidad de Eternit y tenía el susto de su vida. El mismo, había inhalado polvo de asbesto en Brasil y, tras la jornada laboral en la fábrica, acababa «cubierto de polvo blanco » de la cabeza a los pies. Entonces, ¿Quién en esta orgullosa empresa que había sembrado el éxito en los cuatro

continentes, que había logrado unas cifras de negocio brillantes en todo el mundo, salvo en Suecia, quería creer en un problema amenazador? Ciertamente ahora el jefe era el hijo, pero los viejos machos dominantes de la era anterior no estaban preparados para los tiempos de cambio que se iniciarían de manera sutil. Además, el propio Stephan Schmidheiny quería esperar que la catástrofe de una prohibición del asbesto a nivel mundial no se fuera a producir, puesto que no existía un material sustituto.

Enorme esfuerzo con consecuencias

En un seminario interno de los directores de Eternit en 1976, el jefe del laboratorio de desarrollo de Niederurnen anunció un descubrimiento deprimente: tras intensos trabajos de investigación que duraron meses con cientos de fibras se afirmó que no se había encontrado ningún sustituto del asbesto porque no podía existir ninguno. En su reunión, los jefes de Eternit ya no hablaban de sustituir el material sino de cambiarle el nombre al cemento de asbesto por otro con menos connotaciones como el de «fibrocemento». Stephan Schmidheiny pronunció las últimas palabras de la jornada y los principales responsables de Eternit escucharon cautivados a su jefe. Decía que tras intensos diálogos con los expertos había llegado a la conclusión de que no era posible fabricar Eternit sin asbesto. Entonces habría que aumentar la seguridad en el tratamiento de las fibras. También era necesario diversificar las actividades empresariales para minimizar los riesgos para la empresa.

Niederurnen respiró aliviado. Schmidheiny explicaba años después al periodista Werner Catrina, quien investigaba para su libro «El informe Eternit», lo siguiente: «En este momento estaba convencido de no sustituir el asbesto en mi zona de influencia.» Poco antes, Schmidheiny había leído una entrevista de un periódico americano al crítico del asbesto Irving Selikoff y en ella encontró de forma clara la solución a su dilema. «Asbestos ban not needed», anunciaba el médico en la entrevista, quien no abogaba por una condena mundial del asbesto sino por un tratamiento seguro de las fibras peligrosas. Tras consultarlo de nuevo con la almohada, Stephan Schmidheiny cambió su decisión. El 17 de diciembre de 1976, recuerda, reunió a un par de confidentes de Eternit y formuló con ellos un programa de innovaciones hasta el momento inédito en la historia familiar. Lo denominó NT, Nuevas Tecnologías, e implicó la aceptación de la salida del asbesto, el material con el que la familia Schmidheiny había ganado millones durante décadas.

Volvieron a gastarse varios millones en Eternit: en filtros modernos para las fábricas de Eternit para la reducción del polvo de asbesto en el aire, en programas de entrenamiento de los trabajadores y, sobre todo, en el desarrollo de materiales de construcción sin asbesto. A finales de 1978, Stephan Schmidheiny logró sacar al mercado la primera placa sin asbesto y, cuando en 1984 heredó de su padre el grupo Eternit, la mitad de la producción de la planta principal de Niederurnen ya se realizaba sin asbesto. Un enorme esfuerzo con consecuencias: El patrimonio del joven heredero disminuía con rapidez, ya que la competencia extranjera continuó vendiendo alegremente productos más económicos con asbesto, mientras que los nuevos materiales de Stephan Schmidheiny casi no tenían oportunidades en el mercado.

«Evaluamos mal la situación», confesó en una ocasión con ligera resignación a la revista financiera suiza *Bilanz*. Ante esta situación, venía la segunda retirada del asbesto. Con rapidez, desde Argentina hasta Zaire, Stephan Schmidheiny vendió tanto sus fábricas de asbesto como sus participaciones. En el año 1989 puso también la planta principal en manos de su hermano Thomas. En el año 1990 Suiza y Austria prohibieron el uso del asbesto, Alemania les siguió en 1993 y la Unión Europea en 2005.

Aún persisten las sombras del pasado: en Italia todavía están en curso investigaciones en contra de Stephan Schmidheiny. Su padre Max participó allí en una planta de Eternit y la familia fue además accionista mayoritaria durante varios años. Desde hace cinco años los jueces de instrucción amenazan con una demanda de parte de las víctimas del asbesto. Hasta el momento no se ha presentado.

Indicios de cambio

«Durante los años ochenta mis actividades empresariales estuvieron signadas por la incertidumbre y la preocupación», comentaba Stephan Schmidheiny en sus memorias personales. A finales de la década tenía algo más de cuarenta años, formaba parte, gracias a su linaje, de los consejos de administración de UBS, Nestlé, ABB y contaba con una «trayectoria profesional propia de un hombre de éxito de sesenta años», afirmaba la revista *Magazin*. Quizás por eso, su patrimonio de miles de millones no sólo suponía un privilegio sino mucho más una «carga y responsabilidad», como escribió en una ocasión el presidente de ABB Fritz Leutwiler. En este decenio, Stephan Schmidheiny sentó también las bases de su liberación personal de la atadura que suponía su herencia. A un ritmo vertiginoso, como si no le quedase suficiente vida para las cosas realmente importantes, amplió y transformó su imperio empresarial: Vendió la cadena de quioscos Schmidt-Agence, así como las participaciones en el diario *St. Galler Tagblatt* o en el periódico *Handelszeitung*, invirtió en su lugar junto con Nicolas Hayek en la enferma industria de los relojes suizos y se endeudó con este compromiso en un momento en el que nadie estaba dispuesto a invertir en este sector. Participó en la empresa de comercio internacional Cosa Liebermann, adquirió el grupo óptico Leica, el grupo tecnológico Landis & Gyr, siguió consolidando las inversiones familiares tradicionales en el grupo BBC y lo llevó en 1987 a la fusión con la empresa sueca Asea para formar ABB.

A este «juego del monopoly» lo denominó «arquitectura industrial»: «inversiones en empresas casi siempre en crisis» para posteriormente, tras un saneamiento exitoso, retirarse progresivamente. Varios lo denominaban «visionario», porque en 1985 se subió al carro del ulterior boom de Swatch, porque en 1989, antes de la gran crisis inmobiliaria en Suiza, abandonó prácticamente sus actividades en este sector, porque, antes de la crisis asiática de 1986 redujo sus actividades en esta parte del mundo. El mismo lo ve de forma pragmática. «Siempre observé y analicé los movimientos de la sociedad, buscando detectar las primeras señales de cambio». Valía la pena. Al abandonar cada actividad el valor de sus empresas se había multiplicado entre «cinco y siete veces» con respecto a lo que había pagado por ellas.

Quizás Stephan Schmidheiny también detectó señales similares de cambio, en esta ocasión en él mismo, cuando en 1990, a principios del nuevo siglo, tomó rumbo en un barco hacia Noruega. En la ciudad de Bergen se reunieron representantes de los gobiernos europeos y de EE.UU. para preparar una conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo (UNCED), que tendría lugar dos años después en Río de Janeiro. En este viaje conoció a Maurice Strong, el Secretario General de la Conferencia de Río. Inmediatamente, ambos se embarcaron en una animada discusión sobre desarrollo social y medioambiente. Strong preguntó a Schmidheiny si sería posible que se convirtiera en su «Consejero Principal para el Comercio y la Industria» en la «Cumbre de la Tierra» de Río. Schmidheiny reaccionó con un gran interés, discutió el tema en la mesa familiar y, viendo que incluso su hija Gina le apoyaba, aceptó la propuesta.

«El timing», comenta volviendo la vista atrás, «fue perfecto». De todos modos, tenía previsto tomarse un año sabático y, de forma inesperada, había encontrado un tema en el que quería involucrarse. Durante varios meses viajó por el mundo, se reunió con directores ejecutivos y presidentes de importantes compañías globales que se unirían al Consejo Mundial Empresarial

para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD). Y el hombre, que un día quiso ser misionero, alcanzó el éxito. Los jefes de ABB, Ciba-Geigy, Dow, DuPont, Mitsubishi, Shell o Volkswagen, en total cincuenta directivos de todo el mundo, aceptaron la propuesta. Los importantes miembros del WBCSD se reunieron por primera vez en la Haya, Holanda, a principios del año 1991, y las diferentes opiniones chocaron con fuerza. Uno pensaba que, con vista en la inestabilidad política y económica el grupo debía elaborar un comunicado sobre efectos positivos de las empresas sobre el medioambiente y el desarrollo. Otro se manifestaba en contra, hablaba de costes medioambientales que ninguno de los presentes había incluido en el presupuesto y que esto suponía un descuido por parte de aquellos que, como gerentes y empresas, debían comerciar de manera sostenible y ejemplar.

De la confrontación se alcanzó gradualmente un consenso y en la Haya se acuñaron conceptos que hoy están en boca de todos como «sostenibilidad» o «eco-eficiencia». Aún más: constituyó un reconocimiento por parte de los portadores de la bandera global del mercado libre de que la reforma de la economía no debía ser tarea de los estados sino del mundo empresarial. Esto supuso un cambio de rumbo revolucionario en el pensamiento intelectual de los capitanes de la economía hasta entonces centrados en los resultados financieros. Decidieron escribir antes de la cumbre mundial de Rio un libro sobre este tema con el título «Cambiando el Rumbo». También decidieron nombrar a Stephan Schmidheiny autor principal. Éste también aceptó esta tarea, invirtió durante 18 meses alrededor de la mitad de su tiempo y aproximadamente diez millones de francos suizos en el proyecto, dio la vuelta varias veces al mundo conduciendo más de 200 entrevistas. Al final, cuando se editó el libro, más de 1000 personas habían colaborado en la obra. El WBCSD organizó más de 50 encuentros en veinte países; se reunieron expertos, organizaciones no gubernamentales (ONG's), representantes gubernamentales y empresas; se comunicó un mensaje a la gente. El libro fue un «bestseller» y se tradujo a quince idiomas.

Stephan Schmidheiny cedió su nombre a la obra «Cambiando el rumbo» como autor y desde los medios se le consagró como hombre de bien: «el misionero verde» aparecía en un titular de la revista alemana *Wirtschaftswoche*, incluso «el disidente» en la revista suiza *Facts*, el «capitalista verde» en *die Zeit*. Todos se convertirían en víctimas de sus clichés y todos quedarían, desde la perspectiva actual, fuera de la realidad. Stephan Schmidheiny, como empresario del cambio de rumbo descrito en su libro, lo aplicaría al plano personal como casi ningún otro. La combinación de lo que numerosos gerentes hoy llaman el «triple bottom line»: combinar los elementos económicos, sociales y ecológicos en una fórmula de desarrollo sostenible que permita prosperar en lo financiero a las empresas. En tiempos de cambio climático y escasez de recursos esta postura es más actual que nunca. En este sentido, Schmidheiny se adelantó a su tiempo.

A mediados de los noventa, Stephan Schmidheiny volvió a encontrarse con un hombre que había conocido de refilón en su época estudiantil: Peter Fuchs, el entonces director general del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). Se unieron «uno que reflexionaba acerca de la sostenibilidad ecológica y otro para el que era muy importante la estructura social de las comunidades para evitar conflictos» indica Fuchs. Se dieron cuenta de que estos dos elementos eran como las dos caras de una misma moneda. En opinión de Stephan Schmidheiny «No hay empresas exitosas en sociedades fracasadas.» Y también vale a la inversa. Stephan Schmidheiny, como si quisiera probar este hecho, invirtió en 1982 en Chile, en un momento en que varias dictaduras causaban estragos en el continente sudamericano todavía.

No invirtió en instalaciones de producción con mano de obra barata sino en el sector forestal. Diez años antes de Rio había financiado reforestaciones a gran escala y presagió la escasez de recursos y la necesidad de regenerar. En 1994 creó una fundación denominada Avina, colocó a Peter Fuchs en la cúpula operativa para dejar paso a la realidad: el apoyo a una sociedad civil

abierta en Latinoamérica. Desde sus inicios, Avina ha invertido más de 400 millones de francos suizos en el desarrollo del proyecto, el 70% en Latinoamérica. Al poco tiempo de nacer esta fundación, Stephan Schmidheiny se apartó de todas las participaciones mayoritarias industriales, a excepción de sus empresas en Latinoamérica.

Último acto del cambio de rumbo

El 9 de octubre de 2003 Stephan Schmidheiny compareció en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) en San José, Costa Rica, con Peter Fuchs a su izquierda y el entonces presidente del banco mundial James Wolfensohn a su derecha. Este fue el último acto de su personal cambio de rumbo. Regaló sus empresas en Latinoamérica, con un valor de 800 millones de dólares, así como otros valores financieros que ascendían a más de 200 millones de dólares, un total de mil millones de dólares, y las transfirió de manera irrevocable a un fideicomiso, conforme a la legislación inglesa, que bautizó VIVA Trust que significa Visión y Valores. Este proyecto lo desarrolló con Peter Fuchs, quien lo supervisa desde entonces.

El propio Schmidheiny ya no tiene acceso a esta parte sustancial del patrimonio de su familia. El fundador dispuso en su «letter of wishes» únicamente que Viva Trust invirtiese en la fundación Avina una considerable parte de sus ganancias procedentes de actividades industriales en Latinoamérica, hasta treinta millones de dólares al año, con objeto de desarrollar proyectos en el continente para la construcción de una sociedad civil.

Desde ese año Viva Trust financia todas las actividades de Avina en Latinoamérica. Este fue el último acto: Las empresas con actividades forestales y madereras trabajan conforme a los criterios de sostenibilidad ecológica, social y financiera. Las ganancias quedan en manos del propietario, Viva Trust, quien, con este dinero, vuelve a financiar la fundación Avina para que apoye a proyectos culturales y sociales, así como medioambientales y de formación de la sociedad civil. Lo que en principio puede sonar complicado es, de hecho, una máquina en continuo movimiento y desarrollo: «Viva Trust tiene la tarea que yo ejercía antes», comenta Schmidheiny, «desafiar continuamente a las empresas y a la fundación para que continúen siendo eficientes y creativas.»

De esta forma, Stephan Schmidheiny ha puesto fin a su cambio de rumbo personal. Hace más de 15 años escribió en su libro *Cambiando el rumbo* «se necesitan nuevas formas de cooperación entre los gobiernos, la economía y la sociedad», y él mismo ha creado un modelo que lo permite. Al mismo tiempo ha sentado las bases para sus sucesores y ha liberado a sus hijos de la tradición familiar ante la que él tuvo que rendirse: tener que actuar a toda costa de manera empresarial en el seno del imperio de los Schmidheiny.

Aun así, las futuras generaciones de los Schmidheiny no tendrán que padecer hambre. En el grupo Anova en su tierra natal en Hurden está atrincherado el patrimonio personal de la familia Schmidheiny. El grupo funciona como oficina familiar propia y se dedica a realizar inversiones para garantizar la prosperidad de la familia. De esta forma, Anova adquirió recientemente un paquete de acciones de la empresa de comercio internacional Diethelm Keller Siber Hegner (DKSH). Por supuesto, Stephan Schmidheiny no participa personalmente en ello. Sólo ostenta un último cargo: es presidente de la Avina Stiftung en Suiza. Esta fundación financia proyectos en los que casi nadie de la prospera Suiza quiere participar: teléfonos de urgencias, instituciones para mujeres, programas laborales.

«Nunca pensé que mi vocación fuera dirigir la dinastía en su quinta generación», comenta Stephan Schmidheiny, «pienso que nuestra trayectoria debe ser siempre el camino a una revolución en la que nos alejemos necesariamente de cosas que en casa de nuestros padres y

en la juventud parecían ser lógicas.» Stephan Schmidheiny, después de una larga trayectoria, ha logrado llegar a sí mismo.