



# FIR 2017

IX Foro Internacional RedEAmérica

**Empresa y comunidad  
Promoviendo comunidades sostenibles**

Córdoba, Argentina

## MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-7-0



## ▶ ENTORNOS SOSTENIBLES y medio ambiente

MARÍA VIRGINIA VILARIÑO  
ROMINA ALTAMORE  
ILSA RUIZ TORRES  
HUGO BARROSO

DANIEL BLANCO  
MODERADOR

# ENTORNOS SOSTENIBLES y medio ambiente

## CAFÉ MUNDIAL

### MODERADOR

**DANIEL BLANCO<sup>1</sup>**  
Director industrial, Saint Gobain *Argentina* SA  
Weber.

### EXPERTA

**MARÍA VIRGINIA  
VILARIÑO<sup>2</sup>**  
Gerente del área Energía  
y Clima del Consejo  
Empresario Argentino  
para el Desarrollo  
Sostenible.

### CASO 1:

Desarrollo territorial en  
la Amazonia brasileña  
**ROMINA ALTAMORE<sup>3</sup>**  
Equipo de  
Sustentabilidad de  
Natura Latinoamérica.

### CASO 2:

Agua para el Futuro  
**ILSA RUIZ TORRES<sup>4</sup>**  
jefa de Asuntos  
Externos, Fundación  
FEMSA, *México*.

### CASO 3:

Rehabilitación de  
canteras y conservación  
de la biodiversidad  
**HUGO BARROSO<sup>5</sup>**  
Coordinador corporativo  
de Asuntos Ambientales,  
LafargeHolcim,  
*Argentina*.

[ **MODERADOR** ] El tema a trabajar hoy es el tema de los entornos sostenibles. Y lo vamos a plantear desde la oportunidad que tienen las empresas privadas, los gobiernos, las fundaciones y las organizaciones de base, de actuar sobre la problemática que puede llegar a representar no darle importancia a los recursos naturales como parte estratégica de su actividad. Y cuánto impacta eso en el desarrollo de la comunidad y del territorio. Virginia nos introducirá en el tema.

## Los servicios ecosistémicos

[ **VIRGINIA VILARIÑO** ] Hoy les quiero hablar de lo que es el capital natural, que es ni más ni menos el capital que realmente sustenta a los demás capitales, como el capital financiero y el capital humano, que tienen mejor *marketing* que este pobre capital natural pero que es tan importante porque es la base para crear el valor en las sociedades y las empresas. Sin este capital no podríamos hablar de ningún otro.

Se suele resumir como el conjunto de recursos con que contamos las sociedades y las empresas para desarrollar nuestras actividades y lograr

<sup>1</sup> Ingeniero Mecánico Aeronáutico y magister en Ingeniería en Calidad. Ha sido cofundador de empresas sociales, consultor de gestión y responsabilidad social.

<sup>2</sup> Licenciada en Ciencias Ambientales con especializaciones en Química Ambiental y Gestión Ambiental y master en Evaluación de Proyectos de Inversión. Autor líder del Panel Intergubernamental de Cambio Climático de Naciones Unidas (IPCC).

<sup>3</sup> Licenciada en Relaciones Internacionales de la Universidad del Salvador. Se ha especializado en resolución de conflictos ambientales, planificación participativa, mediación y negociación en la FLACSO.

<sup>4</sup> Licenciada en Lengua y Literatura Hispánicas del Tecnológico de Monterrey con especializaciones en Estudios Latinoamericanos y Lenguas Modernas. Experiencia en comunicación estratégica y relacionamiento público para organismos educativos y sin fines de lucro.

<sup>5</sup> Licenciado en Gestión Ambiental, con posgrados en RRHH, Higiene y seguridad y gestión de la calidad. Catedrático en Evaluación de Impacto Ambiental y consultor ambiental.

beneficios. Pero no es sólo eso. No es sólo la cantidad de recursos, bióticos y abióticos, sino también la forma en que interactúan para proveernos servicios ecosistémicos.

Muchos de estos servicios son muy palpables para todos. Las fibras con las que nos vestimos, los alimentos que consumimos, el agua que nos proveen los ecosistemas. Eso es lo básico. Pero hay muchos otros servicios ecosistémicos de los cuales dependen nuestras sociedades, nuestras empresas, de los cuales no tenemos clara conciencia de lo que son. Y mucho menos hemos avanzado en la medición de esos servicios y de cómo dependemos de ellos.

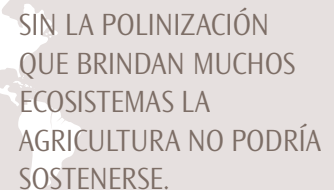
Todo esto se combina. El *stock* de nuestro capital natural y los servicios que nos proveen los ecosistemas para darnos los beneficios a la sociedad y a las empresas.

Los servicios ecosistémicos más conocidos son los de aprovisionamiento. Pero también hay servicios de regulación, servicios de sostenimiento y servicios culturales; que como digo, tienen menos *marketing*.

Los servicios de regulación también son muy importantes. Por ejemplo, sin la polinización que brindan muchos ecosistemas la agricultura no podría sostenerse. Por ejemplo, los servicios de regulación del agua: muchos ecosistemas que hacen que los ríos fluyan por los cauces por los cuales nosotros hoy estamos acostumbrados a que fluyan, o que se erosione menos el suelo porque hay una cobertura vegetal que protege el suelo cuando tenemos lluvias tremendas en muy poco tiempo. Esos son también servicios que nos brindan los ecosistemas.

Otro ejemplo: control de la erosión. Cada vez vemos más noticias sobre aludes, desprendimientos que tienen impactos en un montón de comunidades o pueblos, en zonas deforestadas que en su momento contaban con una cobertura vegetal que hacía que ese suelo no se deslizara como ahora. Eso es un servicio: mantener ese suelo en su lugar y que no se desmorone encima de un pueblo entero es un servicio que nos provee también la naturaleza. Que debe ser reconocido y valorado.

La agroindustria se basa, por ejemplo, en tres servicios muy poco conocidos y valorados como el control de plagas, la polinización y la regulación de erosiones. Un campo que produce muy bien tiene todo un ecosistema que lo rodea, que alberga a los polinizadores, a los insectos que controlan otras plagas, naturalmente. Y además, gracias al ecosistema que lo rodea está controlada la erosión de ese



SIN LA POLINIZACIÓN  
QUE BRINDAN MUCHOS  
ECOSISTEMAS LA  
AGRICULTURA NO PODRÍA  
SOSTENERSE.

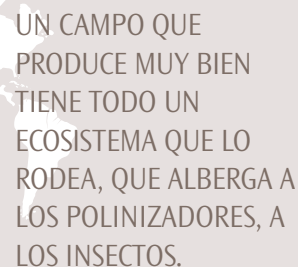
suelo. Sin todo ese ecosistema en combinación con la producción agrícola, no sólo pierde el ecosistema sino también el sistema productivo.

Otro ejemplo: el turismo. Hay países que de hecho viven del turismo como actividad económica principal. Dependen de esos servicios culturales que nos brindan los ecosistemas nacionales, los paisajes, pero también nuestros servicios culturales. Y esos servicios culturales están estrechamente vinculados a sus ecosistemas y a sus paisajes. No están divorciados uno del otro.

No solo son los recursos extractivos con los cuales contamos. Sino los servicios que también estos ecosistemas en su conjunto nos brindan para un beneficio de la sociedad y de las empresas. Y existe un vínculo estrecho entre los servicios de los ecosistemas con el logro de objetivos de desarrollo sustentable y los beneficios que ello conlleva para la sociedad.

Sin una buena base de capital natural conservado, protegido, en el mundo, va a ser imposible lograr todos esos ODS. Por supuesto el 14 y el 15, que se refieren a sostener y mantener la vida en el agua y en la tierra, esos desde ya no se pueden lograr si no mantenemos y conservamos el capital natural.

Pero tampoco vamos a eliminar el hambre, tampoco vamos a alimentar el mundo si degradamos los servicios ecosistémicos de los cuales depende la producción agroindustrial. Tampoco vamos a lograr infraestructura para las ciudades y para la industria si no tenemos el servicio de aprovisionamiento de agua, de energía, de regulación de erosión, de clima. Y por supuesto imposible pensar en una producción y consumo sustentable si ya degradamos la base de toda nuestra producción, que son los recursos.



UN CAMPO QUE  
PRODUCE MUY BIEN  
TIENE TODO UN  
ECOSISTEMA QUE LO  
RODEA, QUE ALBERGA A  
LOS POLINIZADORES, A  
LOS INSECTOS.

Así que los servicios ecosistémicos y los entornos que rodean a cualquier sistema productivo, en cualquier sociedad, no están sólo en el casillero 15 de los ODS. Son la base para lograr un desarrollo sustentable en general.

Y no hemos actuado en consecuencia con la importancia que tiene este capital.

Pero, por supuesto nunca es tarde. Y cada vez más empresas, más sociedades, más gobiernos, están entendiendo este vínculo entre el bienestar de la sociedad, el bienestar de la empresa y el bienestar de los ecosistemas. Y hemos avanzado en iniciativas y plataformas,

a nivel internacional, que a través de herramientas muy concretas de gestión nos ayudan a hacer este vínculo entre el capital natural y los impactos que tiene en las sociedades y en las empresas.

Hoy cada vez más empresas están midiendo y valorando cómo dependen de sus ecosistemas y cómo a su vez impactan esos ecosistemas. Cuando digo valorando no me refiero solo a monetizar impactos, sino a darles un valor a la hora de tomar decisiones, o sea incluir al ecosistema en su matriz de decisiones. Lo que es mucho más estratégico que sólo monetizar o ponerle un valor a los ecosistemas, a la biodiversidad.

Esta evaluación de dependencias e impactos por supuesto nos arroja costos y beneficios para la sociedad y las empresas. Y nos llevará a un análisis de riesgos y oportunidades en función de si el detrimento de ese ecosistema pone también en riesgo mi negocio o mi sociedad, mi ciudad, mi provincia.

Por suerte muchas empresas y muchos gobiernos no se quedan solo en esta evaluación de cómo ese ecosistema afecta la salud de mi empresa de forma aislada. Porque hoy sabemos que las empresas operan en entornos donde conviven con otras actividades productivas, con ciudades, con un montón de usuarios de ese mismo ecosistema.

Distintos usuarios comparten los mismos servicios de ese ecosistema y por ende hoy la tendencia es evaluar esos impactos, esas dependencias a nivel de paisajes; no solo en la operación y ni siquiera en la cadena de valor, que fue el siguiente paso. Es también en el entorno, con los demás actores que está afectando y que dependen de ese mismo ecosistema.

En vez de mirar solo mi operación o mi cadena de valor, mirar esa unidad productiva de paisaje que incluye un montón de usuarios y un montón de servicios de ecosistemas, para poder identificar riesgos regulatorios, reputacionales y operativos. Así voy a poder anticiparme a todo tipo de riesgos con mucho más probabilidad que si solo miro mi cadena o mi unidad de negocio. Pero también lo voy a poder hacer en una forma mucho más enriquecida con este enfoque multi-sectorial y multi *stakeholder*. Es decir, en mi análisis ya no incluyo solo mis actores sino también actores de los demás actores que están involucrados y compartimos esa misma unidad de paisaje y también a otros sectores que pueden ser diferentes. Ni siquiera

HOY CADA VEZ MÁS  
EMPRESAS ESTÁN  
MIDIENDO Y VALORANDO  
CÓMO DEPENDEN DE SUS  
ECOSISTEMAS Y CÓMO A  
SU VEZ IMPACTAN ESOS  
ECOSISTEMAS.

ser empresarios. Puede ser el sistema educativo, la comunidad local, los gobiernos. Todos tienen una injerencia y también tienen una dependencia de ese sistema.

El análisis de impacto, en un paisaje entero, con todos los socios que lo rodean, nos obliga a hacer este proceso en forma participativa y con todos los actores involucrados en esa unidad de paisaje.

## El desarrollo territorial de la Amazonia brasileña

[ **ROMINA ALTAMORE** ] Voy a contarles un poco sobre Natura, para que puedan entender por qué una empresa de cosméticos desarrolla este modelo de la manera que lo desarrolla y por qué lo piensa de la manera en que lo piensa.

Natura fue fundada en 1969 y nuestro negocio es la cosmética a través de la venta directa. Es decir, que nuestro modelo de negocio se basa en una red de relaciones en donde están nuestros consultores y consultoras que son quienes comercializan los productos. Y además, desde el inicio, Natura ha tenido una gran pasión por los productos que mueve nuestra innovación, basada en la inspiración y en el uso de la socio-bio-diversidad brasileña, aunque nunca descartamos poder trabajar con la socio-bio-diversidad de toda Latinoamérica.

Natura comenzó siendo una empresa brasilera pero hoy actuamos en siete países, la mayoría de los cuales están en Latinoamérica y eso nos marca muchísimo como empresa. 70 % de nuestros consultores y consultoras son mujeres, con lo cual también el abordaje femenino de integración está muy en el ADN de nuestra empresa. El uso de la socio-bio-diversidad tuvo un hito en el lanzamiento de nuestra línea *Ekos*, de productos que por primera vez incluyeron en su formulación activos de la biodiversidad amazónica, pero con un modelo de negocio muy especial que traía el relacionamiento con las comunidades proveedoras basado en el comercio justo, en poder ofrecer a estas comunidades un precio justo por los productos. También en el reconocimiento y pago por el patrimonio genético y el reconocimiento y valorización del conocimiento tradicional.

Este trabajo comenzó en el año 2000. En 2011 se creó el Programa Amazonia. Este programa fue creado con el objetivo de contribuir con el uso equilibrado de los recursos naturales y potenciar el valor de los productos de la Amazonia en la misma Amazonia. Esto

EL ANÁLISIS DE IMPACTO,  
EN UN PAISAJE ENTERO  
NOS OBLIGA A HACER  
ESTE PROCESO EN FORMA  
PARTICIPATIVA Y CON  
TODOS LOS ACTORES

quiere decir que Natura tiende, en el trabajo con las comunidades productoras, a que el producto que sale de allí salga con mayor valor agregado y que ese valor también contribuya a mejorar la calidad de vida y la renta de los proveedores y las comunidades del mismo territorio amazónico.

Tiene como premisa básica fomentar la economía de la selva en pie frente a otro tipo de actividades que degradan los ecosistemas amazónicos.

El programa Amazonia tiene tres programas fundamentales. Primero trabajamos en ciencia, tecnología e innovación a partir del núcleo de innovación Natura en la Amazonia, con otras entidades de investigación científica para aportar, para generar nuevos conocimientos sobre el bioma amazónico.

En segundo lugar trabajamos en las cadenas productivas sostenibles. Este es el trabajo específico que hacemos con nuestras comunidades productoras, que son más de 3 000 familias que proveen los activos de la biodiversidad amazónica para Natura.

Y en tercer lugar, el pilar de fortalecimiento institucional, donde se encuentra el abordaje de desarrollo territorial en Medio Juruá.

Las 32 comunidades proveedoras de Natura están esparcidas por todo el territorio brasileño. Pero la mayor concentración está justamente en el territorio amazónico. Y por eso para Natura es fundamental ese territorio. Allí hay una gran cantidad de *stakeholders* y también hay un gran riesgo y una gran oportunidad de negocio.

El pilar de fortalecimiento institucional en el Programa Amazonia trabaja a través del abordaje institucional para apalancar el desarrollo local basado en las realidades concretas de cada uno de los territorios. Cinco territorios que fueron delimitados para el trabajo de Natura. Actualmente trabajamos en tres: el Medio Juruá, Xingú-Tapaxos y en el Nordeste Paraense, con una metodología que está documentada y puede ser replicada en todo el territorio.

¿Por qué trabajamos por separado en cada territorio? Porque la Amazonia es muy grande y muy diversa. Es el 50 % de Brasil y en ella habitan 25 millones de personas. No es la famosa selva virgen que se ha idealizado sino un lugar fuertemente intervenido por comunidades que se han conformado en torno a los servicios ecosistémicos que brinda.

TIENE COMO PREMISA  
BÁSICA FOMENTAR LA  
ECONOMÍA DE LA SELVA  
EN PIE FRENTE A OTRO  
TIPO DE ACTIVIDADES  
QUE DEGRADAN  
LOS ECOSISTEMAS  
AMAZÓNICOS.

En el territorio de Medio Juruá trabajamos desde 2013 con cuatrocientas familias. Natura no trabaja sola sino que logró movilizar una red que incluye desde organizaciones de base del territorio, dos universidades, diversas organizaciones de la sociedad civil y además el gobierno de la municipalidad de Carauari y el gobierno del estado Amazonas.

En este video se puede apreciar más en profundidad esta experiencia.

<https://www.youtube.com/watch?v=f70CDgidljU>

[ **ROMINA** ] Como vieron, es realmente una acción muy compleja. Tenemos, para cerrar, algunos aprendizajes que nos dejó el Foro de Desarrollo del Medio Juruá. En principio es un gran espacio de generación de diálogo. Muchas organizaciones del territorio que nunca habían conversado entre ellas encontraron un espacio para hablar y eso generó sinergia; y esa sinergia trajo eficiencia tanto de recursos como de agendas.

Por otro lado, hay una ampliación del compromiso de las empresas con el trabajo en el territorio, porque empiezan a conocer mucho más y se empiezan a involucrar mucho más con las comunidades que viven allí. Además hay una valorización de los saberes locales, porque se da voz y voto a los pobladores de la región y se valora mucho su experiencia de vida y de producción. Y finalmente vemos que las demandas de las comunidades se ven potenciadas por instrumentos potentes como es el Índice de Progreso Social, IPS, que fundamenta mucho más la aplicación de las políticas públicas en el territorio.

Pero este tipo de procesos son procesos de largo plazo; hay que sostenerlos en el tiempo. Por eso Natura tiene un compromiso hasta 2020. Más allá de lo que Natura va a hacer en lo productivo y de la ampliación del número de familias en nuestra Red, lo que sustenta todo lo anterior es la generación de valor local y que ese valor local se traduzca en negocios sustentables no solo para la empresa sino para toda la comunidad. Lo cual genera autonomía, riqueza, calidad de vida de los pobladores, y repercute, al final, también en un beneficio para las empresas.

LA AMAZONIA NO  
ES LA FAMOSA SELVA  
VIRGEN QUE SE HA  
IDEALIZADO SINO UN  
LUGAR FUERTEMENTE  
INTERVENIDO POR  
COMUNIDADES QUE SE  
HAN CONFORMADO EN  
TORNO A LOS SERVICIOS  
ECOSISTÉMICOS



## Agua para el Futuro

[ **ILSA RUIZ** ] En nuestros 125 años de historia siempre una parte de nuestro ADN se ha enfocado en generar valor social, económico y ambiental al mismo tiempo. Lo podemos ver en iniciativas como darle a los empleados salud, mucho antes de que el Seguro Social se instalara en México. O lo mismo para el tema de vivienda. Había vivienda accesible para los empleados mucho antes de que hubiera esos beneficios a nivel público. La empresa siempre ha tenido esta visión y esos valores son los que nos han llevado a completar 125 años y una expansión en 12 países, once en América Latina y uno en Asia.

LO QUE SUSTENTA TODO  
LO ANTERIOR ES LA  
GENERACIÓN DE VALOR  
LOCAL Y QUE ESE VALOR  
LOCAL SE TRADUZCA EN  
NEGOCIOS SUSTENTABLES  
NO SOLO PARA LA  
EMPRESA SINO PARA  
TODA LA COMUNIDAD.

En 2008 nace la Fundación Femsa, con la misión de impactar positivamente a personas y comunidades impulsando proyectos de inversión social. Para nosotros, efectivamente, no puede haber empresas sostenibles sin comunidades sostenibles. Y Fundación Femsa es la herramienta que tenemos para asegurar que Femsa pueda operar los próximos 125 años. Entonces, mientras que su estrategia de sostenibilidad está en un corto y mediano plazos, la estrategia de la fundación va mucho más allá, tratando de asegurar entornos sostenibles para la comunidad y para la empresa.

Lo que llamamos inversión social tiene que ver con ir más allá de la filantropía tradicional y enfocarnos en sistemas que le den sostenibilidad a los proyectos que hacemos, pero principalmente a las comunidades en donde estamos trabajando.

¿Qué es Agua para el Futuro? Hace unos cinco años el sistema que involucra a la compañía Coca Cola y a sus embotelladoras, como Femsa, que es la más grande en el mundo, entiende que un tema material muy importante para la compañía, es el agua. Y el objetivo que se proponen es llegar a 100 % de reabastecimiento de lo que se utiliza en el desarrollo del producto para 2020, en todo el mundo.

En 2013 la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua y el Sistema Coca Cola deciden firmar un acuerdo para intervenir en seis países de la región: República Dominicana, Guatemala, Panamá, Costa Rica, Colombia y Ecuador. Les voy a hablar solamente de Guatemala, Panamá, Costa Rica y Colombia porque es en donde actúa Coca Cola Femsa. La idea es invertir 7.3 millones de dólares en tres años y devolver 100 % del agua que se utiliza en esta región.

¿Qué es la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua y por qué elegimos hacer este proyecto con ellos? En 2011 encontramos que la manera de enfocarnos realmente en el tema del agua era ir a su fuente. Porque finalmente, como decía Virginia, en el tema de los servicios ecosistémicos lo que me afecta a mí le afecta al competidor, a la sociedad y al gobierno. Todos estamos metidos aquí. Los sistemas no tienen preferencias. Nos aliamos con The Nature Conservancy, con el Banco Interamericano de Desarrollo y con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial para trabajar directamente en las fuentes y las cuencas hidrográficas y abordar el tema desde su raíz.

Los socios aportamos USD \$ 10.6 millones con la intención de fomentar estos Fondos de Agua, que son como instituciones locales, con socios locales con los que hacemos trabajo de educación, de concienciación, de motivación a aportar. Pueden ser aportes económicos, que normalmente vienen del sector privado, pero en el caso de Brasil, por ejemplo, vienen del sector público también. Y ellos van formando sus propias instituciones que se encargan de recoger el dinero, utilizarlo para la protección y la conservación de los servicios ecosistémicos, para ayudar a asegurar la seguridad hídrica de las ciudades.

PARA NOSOTROS,  
EFECTIVAMENTE,  
NO PUEDE HABER  
EMPRESAS SOSTENIBLES  
SIN COMUNIDADES  
SOSTENIBLES.

La idea de esta alianza era fomentar el escalamiento de este modelo, que desde el año 2000 The Nature Conservancy había empezado en Ecuador. A la fecha tenemos ya 115 millones de dólares de parte de socios locales distribuidos en 19 Fondos de Agua en estos países. Lo que se busca hacia 2020, es tener 40 Fondos de Agua y apalancar 500 millones de dólares más de socios locales para este tipo de programas. Programas que ayuden a ir un poco más allá de la conservación y busquen la seguridad hídrica de las ciudades.

¿Cómo lo estamos haciendo? Primero que nada es una unión de esfuerzos. Por supuesto del sector privado, con el sector público y con la sociedad civil, que también participa. La sociedad civil va más allá de las ciudades. Son los propietarios con los que se firman acuerdos de conservación específicos que ayuden a mantener y cuidar esas zonas que pueden ser de recarga, de filtración y que son finalmente las fuentes de agua.

La parte importante para nosotros es hacer una inversión inteligente. No se trata de hacer muchísimas, miles y miles de hectáreas. Se trata de hacer las mejores hectáreas. Y estamos basados en ciencia. Eso nos implica que tengamos el mayor retorno sobre la inversión que estamos haciendo.

Los territorios donde nosotros trabajamos son pequeños, muchas veces sirven de pruebas de concepto (pruebas piloto) para los Fondos que se van a montar en el futuro y para convencer a otros socios de que entren a estos esquemas más grandes. Entonces, la sostenibilidad la tenemos asegurada hacia adelante. Y el avance lo vamos evaluando. De parte del implementador se hace una evaluación. Además, por medio de la verificación de dos terceros o tres terceros estamos asegurando que realmente estamos haciendo bien las cosas.

EN EL TEMA DE LOS  
SERVICIOS ECOSISTÉMICOS  
LO QUE ME AFECTA  
A MÍ LE AFECTA AL  
COMPETIDOR, A  
LA SOCIEDAD Y AL  
GOBIERNO.

El resultado, al final, es que 100 % del agua está devuelta a 2016. De aquí lo que sigue es un proceso de mantenimiento de lo que se está haciendo y de ir aumentando poco a poco, según lo que vaya aumentando también las necesidades de agua de la empresa. Son 2.800 hectáreas que nos dan 3.17 millones de metros cúbicos de abastecimiento.

Y lo que hemos aprendido es que sin pertenencia no hay éxito. Es bien importante tener a las comunidades de los predios muy involucradas en el proyecto, que entiendan que esto no es sólo para la empresa sino también para ellos, y que sepan cómo se benefician, que encuentren beneficios productivos para ellos mismos.

Otra cosa que tenemos clara es que si no medimos no vamos a mejorar nada. Y que hay que saber para actuar. Y esto es muy importante porque nosotros no vamos a implementar en el lugar. Entonces necesitamos tener una conexión y una comunicación constante con los locales, porque si hay problemas necesitamos identificarlos rápido para poder ayudar a resolverlos. En Colombia estábamos quedándonos cortos en la meta; tuvimos una comunicación oportuna y pudimos corregir lo que estaba mal.

Y todo está conectado. Si yo pongo dinero o lo hace la competencia da lo mismo; se quedan sin agua ellos o me quedo sin agua yo. En los Fondos que estamos participando en muchas ocasiones trabajamos con nuestra competencia. Para nosotros este tema es totalmente pre-competitivo. Antes de que podamos entrar a competir en el mercado tenemos que asegurar esto para todos. Eso ha sido una parte de los aprendizajes.

## Rehabilitación de canteras y conservación de la biodiversidad

[ **HUGO BARROSO** ] LafargeHolcim es una compañía global. Estamos en los cinco continentes, en 90 países. Somos más de 100 000 empleados. La fusión LafargeHolcim tiene más o menos dos años. Y nuestro negocio es brindar soluciones para la construcción; en palabras más simples fabricación de cemento, hormigón, agregados pétreos y otras soluciones para la construcción.

Toda nuestra operación tiene directivas. Estas directivas son reglas, principios, guías que nos dicen cómo hacemos lo que hacemos. La protección de la biodiversidad y la rehabilitación tiene su propia directiva que, básicamente, lo que dice es: establecer un plan de rehabilitación en todos los lugares donde extraemos minerales. Después tiene un montón de guías de cómo lo hacemos. Pero ese es el objetivo principal.

Esta guía fue desarrollada junto con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. Lo que hicimos fue establecer un método de cómo íbamos a rehabilitar y cómo íbamos a proteger y medir la biodiversidad.

También tenemos un plan de sostenibilidad. Nuestro plan está alineado con los objetivos de desarrollo sostenible. Tiene cuatro pilares: uno enfocado al clima, otro a la economía circular, otro al agua y la naturaleza y un cuarto pilar enfocado a las personas de las comunidades.

Cada pilar tiene objetivos globales, regionales y locales. Y tenemos una ambición en cada uno de ellos. Pero quizás la ambición más grande es que para 2030 un tercio de nuestra facturación tiene que provenir de soluciones sostenibles. Y ahí hay un paradigma que hay que romper, que estamos rompiendo y que nos está haciendo pensar diferente. Porque la industria del cemento, para los que no la conocen, es muy conservadora, que siempre hace las cosas de la misma manera. Entonces estamos empezando a pensar diferente.

Dentro del pilar de agua y naturaleza está la ambición de la biodiversidad, que es: vamos a demostrar un cambio positivo en la biodiversidad. Ya no solamente tener un plan de manejo, sino que el cambio tiene que ser medido y positivo. Ese es el primer aprendizaje. Segundo es que el trabajo lo tenemos que hacer en conjunto con los que más saben.

OTRA COSA QUE  
TENEMOS CLARA ES QUE  
SI NO MEDIMOS NO  
VAMOS A MEJORAR NADA.  
Y QUE HAY QUE SABER  
PARA ACTUAR

Nosotros siempre hicimos todo solos. Siempre la industria se las arregló sola. Pero se entendió que dentro de nuestras paredes no estaba todo lo que necesitábamos para resolver los temas, sobre todo los ambientales. Y ya la agenda propone: Hay que vincularse con la gente que sabe del tema. Y salir a hacer un plan en conjunto con ellos. Ese fue el primer aprendizaje.

En nuestra planta de la selva jujeña, en Mendoza, trajimos a la gente que sabe a estudiar la biodiversidad. El primer paradigma que tuvimos que romper fue el de la seguridad. Nosotros tenemos políticas de seguridad muy fuertes y los biólogos que venían a hacer control de aves decían, por ejemplo: — ¡Si yo voy con casco, un chaleco naranja y un reflectivo no voy a ver una sola ave!. Lo que quiero decir con esto es que a veces —y sobre todo en estas cuestiones— tenemos que encontrar un punto medio para trabajar. Para contar animales, ustedes saben, hay dos maneras de hacerlo. La primera es ver huellas, ver por dónde van. Y después poner una cámara, para ver qué hay. Así que colocamos cámaras en toda nuestra área de operación. Y así fue que hicimos el conteo de especies de fauna en los tres sitios donde trabajamos. Era la única manera de hacerlo.

Este estudio parece una cosa simple, pero lleva mucho tiempo. Piensen que hay una estacionalidad que respetar, que hay un proceso de migración de animales, de momentos en los que están y en los que no están. Entonces, es costoso y es largo.

¿Con quién lo hacemos? Con los que saben. Con la Universidad Nacional de Córdoba lo hicimos en Córdoba, con la Asociación Bosque Modelo en Jujuy y en Mendoza hicimos un acuerdo con el Conicet<sup>6</sup> y con el Instituto de Zonas Áridas, que nos prestaron los expertos para ayudarnos en este trabajo.

Hicimos el conteo de flora y el de fauna. Y ahora empieza la tarea de restauración. En una cantera el suelo está desnudo, es roca después de que terminó la explotación. O es material estéril, pero no hay suelo. No hay suelo vegetal, no hay suelo con nutrientes. Entonces, todo el trabajo de recuperación implica el movimiento de suelos, empezar a investigar cuáles son las especies que más se adaptan. Luego dijimos: — Para tener éxito en la reforestación, que es una de las actividades de la restauración, reproduzcamos las especies de los lugares nosotros mismos. Así vamos a tener éxito, seguro, en la adaptación de la zona.

TAMBIÉN TENEMOS  
UN PLAN DE  
SOSTENIBILIDAD.  
NUESTRO PLAN  
ESTÁ ALINEADO  
CON LOS OBJETIVOS  
DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE.

<sup>6</sup> El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) es un ente autárquico dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina.

Empezamos a reproducir en viveros. Hicimos todo un banco de semillas en Jujuy y otro en Mendoza, otro aquí en Córdoba. Y empezamos a reproducir las especies. Y tenemos mucho éxito en lo que es reforestación. Pero si hay algo difícil es plantar en la piedra. Lo estamos haciendo y se empiezan a ver los resultados.

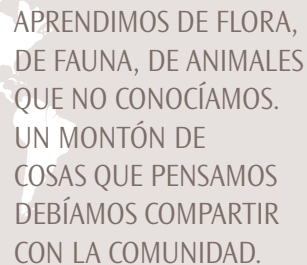
Después de que hicimos todo este trabajo, a lo largo de dos años, nos encontramos con un montón de información, un montón de aprendizaje. Aprendimos de flora, de fauna, de animales que no conocíamos. Un montón de cosas que pensamos debíamos compartir con la comunidad. Así que hicimos distintas intervenciones. Voluntariados en todos los sitios, donde buscamos un espacio público importante para la comunidad y lo intervenimos reforestando. Pero fue un especialista y explicó por qué poníamos esa especie, que era del lugar, por qué esa y no otra.

Y estas actividades de voluntariado tuvieron mucho éxito. Otras maneras de intervenir fue con la docencia. El programa *Mirá quién te mira*, en el que compartimos las especies que convivían con las comunidades. Y la versión flora es *Cuidá a quien te cuida: estos son los árboles y estos son los animales que viven acá, conocélos*. Y los invitamos a que hicieran dibujos con los animales autóctonos. Es la manera que entendimos nosotros de conocer.

También trabajamos con docentes, elaboramos un manual. Están todas las especies de flora y fauna que identificamos, se los dimos a las escuelas.

Hicimos un estudio de fauna y flora, mamíferos y aves, con una primera medición en 2012, 2013. Y en la última campaña que terminamos de hacer el año pasado.

Según los resultados, en una misma parcela de Puesto Viejo, por ejemplo, se conservó la cantidad de mamíferos en un periodo de cuatro años, lo que evidencia que nuestra operación no está afectando a la vida en ese lugar. Y en el caso de la flora, obviamente porque intervenimos, hay un aumento en la cantidad. Hay un montón de especies. En la segunda campaña, salvo en algunos casos, como el de Córdoba, o hemos mantenido la población o en algunos casos ha crecido. Y lo de flora es increíble. En los últimos dos años en Argentina han sido particularmente lluviosos en todos los sitios, cuando la flora vuelve, vuelven los animales.



APRENDIMOS DE FLORA,  
DE FAUNA, DE ANIMALES  
QUE NO CONOCÍAMOS.  
UN MONTÓN DE  
COSAS QUE PENSAMOS  
DEBÍAMOS COMPARTIR  
CON LA COMUNIDAD.

Otros resultados: pudimos ayudar a una ordenanza de Espacios Verdes en el municipio de Malagueño. Esto es, entregar nuestros conocimientos, todo lo que aprendimos, para que se elabore un documento político de cómo se tienen que ordenar los espacios verdes en una ciudad. Otro gracias a los efectos de este aprendizaje. Hicimos talleres de cultivo de especies nativas, reforestación en otros centros, porque nos empezaron a sobrar árboles en el vivero. Entonces empezamos a compartir con otros.

## Conclusiones de las mesas de trabajo

**MESA 1.** ¿Qué hace falta impulsar para que existan más iniciativas de este tipo? ¿Insertar el uso sostenible de los servicios ecosistémicos en los modelos de negocios es un factor clave para avanzar?

[ **PARTICIPANTE** ] En primer lugar se propuso promover el tema del ordenamiento territorial en los gobiernos locales, pues la ausencia de ese ordenamiento afecta los ecosistemas, incluidos los que están alrededor de nuestras empresas. También se propuso trabajar muy de la mano con el sector público en la definición de esos planes y tener sobre todo claridad de cómo nos afectan, tanto a la empresa como al sector público y a la comunidad. Y eso parte también de establecer un proceso de educación, de sensibilización. Todavía, cuando se habla de ecosistema, la gente no necesariamente entiende lo que significa.

Se comentaron algunas buenas prácticas de cómo se está sensibilizando a los diferentes actores de la comunidad, conversamos sobre lo que significa ese ecosistema y qué implica, para que también sean corresponsables de su cuidado. Y siempre impulsar la participación de la comunidad y los involucrados en la definición de estos acuerdos, de los proyectos y de esta visión.

**MESA 2.** Cuáles son los dilemas y desafíos de articular los intereses privados, públicos y comunitarios y hacer que prevalezca el interés colectivo a largo plazo en torno a un bien público? ¿Cuál es el papel de las fundaciones en esto?

[ **PARTICIPANTE** ] Los dilemas y desafíos: la politización de los proyectos, muchas veces se pierden en el camino; los prejuicios en las comunidades afectadas, que a menudo bloquean la posibilidad de adelantar los proyectos; no hay una adecuada medición de la devolución hacia la comunidad de estos proyectos en relación con los recursos naturales; y existe desconfianza en las comunidades hacia las empresas que llegan a explotar sus territorios. Está también la falta de legislación y control.

Además, en algunos casos se ha generado dependencia en las mismas comunidades y muchas veces se crean falsas expectativas, no se cumplen las promesas y hasta las empresas se tienen que retirar de la zona antes de reparar.

¿Cómo superar estos desafíos? Hay que romper paradigmas. Tiene que haber mucha más claridad en la inversión que están haciendo las empresas y los gobiernos en estos proyectos, así como conocimiento en las comunidades. Eso se puede dar solamente a través de educación y comunicación para vender lo positivo de estos proyectos y sensibilizar a las comunidades.

En la mayoría de los países se generan impuestos hacia las empresas y no necesariamente los gobiernos rinden cuentas y no hay transparencia de la utilización de estos recursos; creemos que debe ser muy claro cómo se utilizan en beneficio de las comunidades.

Las metodologías pedagógicas y antropológicas para cambiar estos paradigmas y estos prejuicios deben acoger cuestiones hasta religiosas y culturales, que afectan a los proyectos.

En la mayoría de los proyectos se muestra cómo se reparan los daños, pero debería existir una conciencia ecológica anterior a causar los daños y los problemas.

**MESA 3.** ¿Cuándo la sostenibilidad es entendida en sus tres dimensiones, ambiental, social y económica, y cómo se inserta en el modelo de negocio?

[ **PARTICIPANTE** ] Los servicios ecosistémicos ganan mayor prioridad y surgen negocios que atienden al *triple bottom-line* (las empresas que le suman a los resultados financieros el desempeño social y medio ambiental). Y las comunidades se convierten en aliados. Nos hicimos tres preguntas: ¿Cómo contribuir a que esta visión se inserte en el modelo del negocio de la empresa? ¿Cómo facilitar que la empresa visualice y aprovecha las oportunidades que se abren? ¿Las fundaciones e institutos y las mismas comunidades y gobiernos pueden contribuir a este negocio?

La discusión estuvo alrededor de identificar este compromiso. Las tres experiencias han mostrado que es un compromiso de largo plazo que tiene presente no solo a los accionistas y los empleados sino a su entorno. Las tres experiencias han hablado del entorno en el cual se ejerce la actividad. Las experiencias están muy relacionadas al negocio. Una empresa sostenible que además de ganar dinero cuida la forma en que lo hace.



En cuanto facilitar que la empresa visualice y aproveche las oportunidades: si entendemos qué es un enfoque sustentable en todos los niveles la empresa va a ser exitosa, tal como lo han mostrado las presentaciones.

Tener en cuenta los grupos de interés, su compromiso, porque son los mejores aliados. Y la valorización de los talentos. Las tres experiencias han mostrado que el impacto busca preservar el ecosistema y genera una responsabilidad de la empresa. Son elementos que van a facilitar que se visualice y se pueda difundir la experiencia.

En cuanto a las fundaciones e institutos, las comunidades y los gobiernos: todos ellos pueden contribuir a este proceso, son grandes aliados. No solamente por sus competencias y habilidades sino por sus roles. Las fundaciones tienen algo valioso, que es la cercanía a la comunidad. Apoyar a las empresas para que estas generen valor social, esa es otra ventaja. Y acompañar a las empresas para los espacios de diálogo.

Y tenemos dos recomendaciones, a las tres presentaciones. Una que está relacionada con los indicadores, con la medición. Pensar la medición no solamente para la etapa de reparación o para sacar la licencia social, sino para el largo plazo y en la actividad que realmente se están comprometiendo. Y la otra recomendación es preguntarse hasta qué punto es voluntaria u obligatoria.

**MESA 4.** ¿Cómo medir y comunicar los resultados del valor generado para todas las partes? ¿Es posible medirlos en el corto plazo? Hay muchos intangibles que generan valor. ¿Cómo incorporarlos a la medición?

[ **PARTICIPANTE** ] Antes de centrarnos en la parte de medir-comunicar revisamos un poco el proceso desde el principio: Toda entidad, toda empresa que tiene un impacto en el ambiente y en las comunidades del entorno. Debería partir de un diagnóstico que fuera lo más multi-*stakeholder* posible, donde se involucraran los actores que están interviniendo en ese espacio, en ese paisaje que está siendo modificado por la intervención de la empresa.

Entonces, la pregunta de cómo comunicar es cómo se resignifica en el proceso mismo que se lleva a cabo para poder contar con un diagnóstico participativo y con una alianza entre los distintos actores del entorno para intervenir en esa comunidad. Y donde el proceso de comunicación venga incluido también en la definición del proyecto que voy a llevar a cabo.

Esos proyectos tendrán distintos actores y distintas etapas con resultados que deberíamos hacer comunicables para devolverlos a la comunidad. Y siempre recordar que cualquier proyecto debe tener objetivos, metas, actividades e indicadores. Indicadores que sean lo más tangibles posible. Hablamos de intangibles que deben ser lo más tangibles posibles para poder comunicar los resultados. Y no solamente estar mirando el resultado de largo plazo, porque estos son procesos de largo plazo, sino comunicar logros parciales a lo largo del camino de un determinado proceso definido en forma participativa.

Las palabras clave son involucrar a todos los actores, contar con un proyecto, definir metas concretas, definir indicadores, porque si no es muy difícil comunicar resultados. Y promover la participación, siempre.