

EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA EN EL SECTOR INMOBILIARIO EN EL ECUADOR

Peter F. Koehn¹
Isidro Fierro Ulloa²

RESUMEN

En este artículo se discute el impacto del modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la gestión de las organizaciones del sector inmobiliario y de la construcción. El estudio detalla mediante la metodología de análisis de casos, dos ejemplos de organizaciones en América Latina (una chilena y una mexicana) que han aplicado con éxito el modelo de RSE y lo compara con el caso de una empresa en el Ecuador en el sector inmobiliario que está buscando seguir este modelo. Los resultados muestran que estas empresas han tenido un impacto positivo en sus stakeholders y que la adopción del modelo de RSE es parte fundamental de su estrategia para la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, se analiza el entorno del país y cómo la legislación en el Ecuador ha jugado un papel importante en incentivar a las empresas a buscar modelos de negocio incluyentes y socialmente responsables con su entorno.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social empresarial, stakeholders, sostenibilidad, sector inmobiliario, estrategia.

ABSTRACT

The present article is about the impact of the model of Entrepreneurial Social Responsibility (ESR) in the management of the organizations of the Real State and Construction sectors. The paper underlines through the methodology of case analysis, two examples of organizations in Latin America (a Chilean and a Mexican) that have successfully applied the ESR model and compare it to a company in Ecuador in the Real Estate sector that wants to follow this model. The results prove that these companies have had a positive impact on their stakeholders and that the adoption of the ERS model is a fundamental part of their strategy for sustainability on the long run. In this sense, we analyze the context of the country and how Ecuador's legislation has played an important role on incentivizing the companies to look for business models that are inclusive and responsible with their surrounding.

KEYWORDS

Entrepreneurial social responsibility, stakeholders, sustainability, real estate sector, strategy.

Depositado en febrero 17 de 2015, aprobado en mayo 21 de 2015.

¹ Licenciado en Estudios y Gestión de Proyectos Internacionales de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador. Suramérica.
² Magíster en Ciencias de la Universidad Estatal de California, Fresno. MBA de la Universidad Santa María de Chile; MBA de la Universidad de Lérida, España. Actualmente es Decano de la Escuela de Estudios Internacionales de la UEES, Ecuador. Correo electrónico: isfierro@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El sector inmobiliario en el Ecuador ha tenido un auge en los últimos 5 años, dando oportunidad a un sinnúmero de empresas para ofrecer proyectos de todo tipo y rentabilizar su inversión. De acuerdo con la revista *Abordo*, en su especial inmobiliario, manifiesta que de acuerdo con cifras del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), el Ecuador tiene un déficit habitacional de 1,2 millones de viviendas y esta cifra aumenta cada año (*Revista Abordo*, 2013), por lo que hay aun mucho espacio para crecimiento en el sector. El crecimiento de esta industria viene desde hace muchos años, pero fue en el 2009, cuando se inició el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) que despegó el sector. Los créditos que ofrece el BIESS son los más económicos del mercado y la facilidad para acceder a un crédito hipotecario ha vuelto el mercado más activo y le ha dado un impulso importante.

De acuerdo con la editora económica de la *Revista Gestión*, María de la Paz Vela, entre el 9% y 10% del PIB representa a este sector y ofrece alrededor de 300 mil plazas de empleo (*Revista Informativa Democracia*, 2012). Dada la demanda y costos adicionales asociados, el sector ha tenido una tendencia de precios creciente. Un estudio realizado por el *Eco. Washington Macías*, entrevistado por la *Revista Clave*, indica que la tendencia en los últimos años ha sido de subida de los precios en un promedio del 7% anual, e inclusive mayor en sectores de alta plusvalía. Guayaquil y Quito son las ciudades con mayor cantidad de oferta y demanda inmobiliaria e incremento de precios (Vela, 2012).

Por otro lado el sector constructivo ecuatoriano es un gran generador de empleo en el país, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), publicados en el diario *Hoy* en su artículo titulado “La afiliación de obreros genera dudas”, la construcción en el Ecuador dio empleo al 8,14% de las personas con trabajo en el 2013 y según el ministerio de relaciones laborales, se calcula que son aproximadamente 500.000 personas.

Dado este auge en el sector, las empresas viven un ambiente de alta competitividad y han estado sujetas a mayor regulación e interés por parte del Estado. Por esta razón muchas empresas del sector, se han visto en la posición de buscar estrategias alternativas y oportunidades de mejora para posicionarse en la mente del potencial comprador y mantenerse sostenibles en el tiempo (Aguilera, 2012).

Una de estas estrategias ha sido la adopción de actividades socialmente responsables para promover su imagen frente al consumidor y cumplir con la normativa actual impuesta por el Gobierno. Algunos cambios radican en el manejo de colaboradores, salud y seguridad industrial, afiliación a seguridad social, mejora de condiciones físicas de trabajo y ambiente laboral; desde el punto de vista ambiental también existen una serie de requisitos ambientales exigidos por gobiernos locales, asimismo hay nuevas normas que protegen los derechos de los clientes del sector. Otro elemento que apuntala este modelo es el marketing responsable, por el que se exige información transparente (no engañosa) sobre las características de las propiedades que se negocian.

En este estudio se expone cómo el modelo impacta positivamente a la organización y a los stakeholders dando ejemplos de casos de éxito y analizando cómo podría afectar los resultados y la gestión del sector en el mediano plazo en el Ecuador.

MARCO TEÓRICO

La tendencia general en América Latina y el mundo para las grandes organizaciones y multinacionales ha sido la adopción del modelo RSE como parte de su estrategia de negocio, no solo por normativas de cada país, si no por la tendencia global hacia un mundo más sostenible, donde los recursos son valorados, así como todos los elementos de la sociedad que lo rodean. Generalmente las empresas en los sectores de mayor productividad y auge han sido las que se han visto en la necesidad de implementar formalmente un modelo de RSE. Según evidencia de casos de estudio e informes del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social

(CERES), en el Ecuador hay pocas organizaciones que han iniciado este proceso, sin embargo algunos informes de RSE de empresas importantes en el país han demostrado que la ejecución de un plan de RSE ha generado impactos positivos en su entorno y en sus resultados.

En este artículo de investigación se procura evidenciar el caso de una empresa chilena, una mexicana y una ecuatoriana que han podido implementar un plan de RSE como estrategia generando beneficios cualitativos y cuantitativos, y evidenciar la oportunidad que existe en el sector inmobiliario del Ecuador para implantar este modelo de manera exitosa, dado su gran crecimiento como sector económico del país.

La responsabilidad social empresarial es una nueva forma de gestión estratégica empresarial y de ética corporativa, en la cual la adaptación tecnológica, económica y cultural ha redefinido la relación que las empresas tienen con su entorno (Mellado, 2009). De acuerdo a Alanis, Tello y Sanchez (2013), la RSE es poner en práctica determinados ejercicios basados en principios éticos y apegados a la ley, dentro de la gestión empresarial. Las dos definiciones coinciden en que las empresas realicen una serie de acciones y cambios en su gestión, orientados a un compromiso ético con todos los grupos relacionados a la organización.

La RSE o RSC plantea un espectro más grande de partes interesadas o stakeholders, enmarcando una gran variedad de factores que pueden influir en el negocio, así como diferentes procesos internos (Ioannou & Serafeim, 2010). En términos generales, los stakeholders son los diferentes grupos que se ven afectados de forma positiva o negativa por la empresa, pueden ser accionistas, proveedores, trabajadores, el Estado, clientes, etc. Las decisiones que la organización tome, influye en cada uno de estos grupos, en su desempeño en el mercado y en la sociedad. Es por esto que la empresa, a través de sus directivos, es socialmente responsable al buscar la satisfacción de las necesidades de todos los grupos que interactúan con ella; los empleados, proveedores, socios, la comunidad, el medio ambiente, y el Estado. El objetivo principal del modelo consiste en generar un impacto positivo

a través de prácticas socialmente responsables en los diferentes ámbitos donde actúe la empresa, al mismo tiempo que contribuye y genera resultados económicos positivos. (Alanis, Tello, & Sanchez, 2013).

En el caso de las inmobiliarias, los stakeholders abarcan muchos grupos de interés, desde los clientes que compran una vivienda, hasta las generaciones futuras que se ven afectadas por el medioambiente si el proyecto no cumple con los requerimientos ambientales necesarios; sus trabajadores y sus familiares también son parte de estos grupos de interés, así como los accionistas que aportan capital para el desarrollo de los proyectos; los proveedores que suministran los materiales y su competencia. En el sector inmobiliario, estos grupos de stakeholders están clasificados en primarios y secundarios. Los primeros, conformados usualmente por los inversionistas o shareholders (naturales o jurídicos, privados o públicos), empleados o trabajadores, clientes compradores de vivienda, proveedores y las comunidades locales cercanas a donde se desarrolle el proyecto; en el segundo grupo está el gobierno y entidades reguladoras, la sociedad en general, sindicatos o asociaciones de empleados, medios de comunicación, asociaciones gremiales y los competidores.

Sin duda, todos conocemos que una de las razones de existir de las empresas es generar utilidades y recompensas económicas para sus dueños. Pero lo que muchos desconocen es que la empresa como unidad es un actor social con dos finalidades principales, la finalidad económica y la finalidad social. La finalidad económica busca promover bienes y servicios para satisfacer a la sociedad, busca obtener valor agregado para remunerar a sus integrantes y cumplir con sus obligaciones; y, por otro lado, la finalidad social que busca desarrollar a la sociedad y sus integrantes. Es decir que la empresa funciona como unidad económico-social que busca satisfacer las necesidades de la sociedad.

Según Alanis, Tello y Sanchez (2013), aquella empresa que decida implementar un modelo de RSE estratégico, debe comprender seis áreas de gestión principales: generación de utilidades, ética empresarial, desarrollo de la comunidad,

mejora continua del ambiente laboral, cuidado del medio ambiente y participación pública.

Otro concepto reciente relacionado a la RSE es el de los negocios inclusivos. Hay empresas que han optado por este modelo que permite la participación económica a los grupos de bajos recursos, desde clientes, empleados, proveedores, integrando a toda la cadena de valor. Estos negocios generan beneficios para la empresa y para estos grupos sociales de la base de la pirámide. Precisamente el éxito de esta iniciativa es alinear la rentabilidad económica de la empresa con el beneficio social (Reficco, 2010).

El crecimiento del sector inmobiliario de los últimos años ha promovido el nacimiento de nuevas empresas y promotores inmobiliarios que quieren aprovechar el auge del sector. Según Mónica Vergara Bonilla, Subdirectora de Investigación del IDE, en un estudio realizado por ellos, indican que de acuerdo con información de la Superintendencia de Compañías, en 10 años la cantidad de empresas dedicadas a la construcción ha aumentado un 104%; en el 2000 existían 1761 compañías dedicadas a esta actividad, en el 2010 sobrepasaron las 3500, y en la actualidad existen alrededor de 19800 empresas dedicadas a actividades inmobiliarias en general (Bonilla, 2011). Esta situación da espacio a empresas que buscan promover sus proyectos a largo plazo y también a aquellas empresas que buscan recuperar su inversión rápidamente, pero que no les interesa mantenerse en el sector ni aportar con su entorno. Por esto hay muchas empresas que han dado paso a nuevas estrategias para diferenciarse frente al consumidor, y otras en cambio han aprovechado este crecimiento para aprovecharse del consumidor y de la cadena de valor, siendo este un sector poco regulado aun.

Por otro lado, los productos financieros ofrecidos por la banca privada y pública llegaron a cifras importantes desde el año 2011. De acuerdo a un artículo del Diario Hoy, en el cual cita información de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, en junio del 2011 la banca privada otorgó créditos por USD 1912 millones de dólares y declinó operaciones crediticias por USD 656 millones de dólares en mayo del 2012. La

banca privada financia el 70% del valor de la vivienda y el 30% restante lo debe desembolsar el cliente, mientras que el BIESS ofrece financiamiento del 100% del valor de la vivienda hasta USD 100.000 (Diario Hoy, 2012). Adicionalmente según datos publicados por dicha entidad bancaria, se puede conocer que en agosto del 2013 se llegó a la cifra record de 2919 operaciones de créditos hipotecarios, de los cuales 1850 fueron para vivienda terminada, 562 para construcción de vivienda, 374 para terrenos y construcción, 67 para vivienda hipotecada, 47 sustituciones de hipoteca, 10 para otros bienes inmuebles y 9 para remodelaciones y ampliaciones. Esto equivale a más de USD 108 mil millones (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2013).

A partir de 2013, el Gobierno empieza a tomar atención sobre lo que ocurría en las construcciones en relación a permisos, manejo de personal, oferta al cliente, cumplimiento de tiempos, etc. Algunos aspectos legales empezaron a cambiar, por ejemplo de acuerdo con el Registro Oficial No 194 del 28 de febrero de 2014, toda compañía que realice actividad inmobiliaria debe suscribir a través de su representante legal y en calidad de promitente vendedora, las escrituras públicas de promesa de compraventa con los promitentes compradores de las unidades inmobiliarias, cosa que antes se podía hacer mediante convenio privado. La utilización de recursos también fue normada, por ejemplo aquellas inmobiliarias que trabajan con la figura de fideicomisos están obligadas a retener fondos, pudiendo únicamente utilizarlos una vez alcanzado el punto de equilibrio del proyecto y prohibiendo su utilización en demás proyectos. Por otro lado, está prohibida la pre-venta del bien sin los permisos pertinentes, lo que afecta el flujo de la empresa inmobiliaria pero cuida el interés del consumidor. Son temas que sin duda afectan flujos y encarecen los productos inmobiliarios, pero sobre todo buscan una gestión más responsable (Ecuador. Registro Oficial No. 194).

En general toda constructora inmobiliaria debe considerar los siguientes aspectos legales y ordenanzas para poder construir responsablemente en el Ecuador: la Constitución actualizada

de la República del Ecuador, la ley de gestión ambiental, el Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria (TULAS), la Ordenanza de Usos de Suelo del Cantón, la Ordenanza de Edificaciones, Ley de Caminos y Ley de Régimen Municipal.

En la última versión de la Constitución de la República del Ecuador, actualizada en el año 2008, se contemplan aspectos ambientales que determinan los derechos de la naturaleza. Entre ellos está el Art. 10 en el que se reconoce a la naturaleza o Pacha Mama como sujeto de derechos en donde se rebate el hecho de que únicamente eran sujetos de derecho las personas naturales y jurídicas. Los artículos 14 y 15, reconocen el derecho de la población a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, y declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados (Ecuador. Asamblea Constituyente).

Con estos antecedentes podemos darnos cuenta que cuando hablamos de ética y buen gobierno corporativo, se trata de aceptar las mejores conductas en el gobierno y administración de los recursos de las empresas, haciendo de ellas una unidad transparente y responsable. La idea de hacer negocios de acuerdo con este tipo de modelo es de que la empresa genere valor a sus shareholders y stakeholders, de tal forma que, generando valor en la sociedad, propone lo que en inglés se llamaría un “win-win situation” (Rangan, Chase, & Karim, 2012). El buen uso de los recursos de la empresa en manos de buenos administradores, conlleva a que a través de estos principios resultará una empresa que tome decisiones acertadas y claras dentro de su visión como negocio. A través del directorio, o de incentivos administrativos, el marketing responsable o social, y los aspectos legales incluyendo los ambientales, son diferentes mecanismos de gobierno del modelo RSE pueden de alguna manera “garantizar” o asegurar una inversión de manera responsable generando utilidad económica y social a la vez (Kock, Santaló, & Diestre, 2012).

Es necesario tomar acciones correctas, éticas y transparentes de tal forma que ninguna acción innecesaria o desatinada contamine el ambiente laboral, concibiendo una mala predisposición del trabajador, generando malos resultados y baja productividad para el negocio. Tomando las decisiones acertadas, los trabajadores trabajarán en un ambiente óptimo de trabajo, desarrollando buenas y mejores ideas, alta predisposición para el trabajo y resolución de problemas, inclusive tendrán más respeto hacia la cabeza o líder (Lindo, 2014).

El trabajo en la construcción se ha caracterizado por ser bastante informal y la paga al obrero se realiza de forma semanal, este método se ha mantenido durante décadas y es la forma en que se manejan la gran mayoría de empresas constructoras por la informalidad que tiene el obrero trabajador y la alta rotación de personal. Por otra parte sabemos que el Gobierno está exigiendo la afiliación a todos los trabajadores de una empresa e inclusive castigando con cárcel a los representantes legales de las empresas que no afilien a sus trabajadores, esto se transforma en una preocupación para los representantes de las constructoras ya que puede encarecer la operación del negocio e inclusive provocar el despido de gran parte del personal. De cualquier forma se tendrán que tomar mecanismos para cumplir con las exigencias del Gobierno.

Moviéndonos a lo largo de la cadena de valor, en el caso de las empresas inmobiliarias, la cadena es un sistema integrado a la propia cadena de sus proveedores finalizando con el comprador de la vivienda. En este sentido, es ineludible incluir el tema de encadenamiento productivo, fomentar y asimilar que la empresa es parte de una cadena de producción, y de esta forma generar una situación de ganar-ganar con los proveedores para dar sostenibilidad en el tiempo a la empresa. En el Ecuador, las empresas inmobiliarias generalmente buscan priorizar el ahorro de costos de materiales y servicios, con el objeto de aumentar rentabilidad a la inversión, esto ha provocado que los proveedores se vean obligados a buscar lo mismo de su suministro, dando espacio para que toda la cadena se deteriore. Es por esto que hay una oportunidad enorme en el sector para promover prácticas so-

cialmente responsables en toda la cadena de valor, generando un impacto importante en todos los grupos relacionados.

En relación con el consumidor, las empresas deben reconocer la responsabilidad que adquieren al momento de vender un producto, ya sea un bien o un servicio, el compromiso y responsabilidad con el cliente debe existir en todo momento. La RSE representa el esfuerzo directo que hace una empresa por mejorar determinados aspectos en una sociedad y dentro de ella a los stakeholders (Hazarika, 2013). Estos esfuerzos buscan cambiar el comportamiento del consumidor y mejorarlo en conocimiento, actitudes, de forma que la disponibilidad de productos mejoren su percepción de calidad de vida (Basil, 2012).

Por otro lado, el consumidor ha evolucionado hacia convertirse en socialmente responsable al integrar sus decisiones de compra y su preocupación por el medio ambiente o por causas sociales (Arredondo, Maldonado, & De La Garza, 2011). Esto es potencialmente positivo, ya que la demanda del consumidor responsable empujaría a que las empresas ofrezcan productos y servicios acorde.

En relación al rol que tiene el sector inmobiliario con el ambiente, las acciones se han dado en su mayoría por la normativa vigente. Sin embargo, el propósito de un modelo de RSE es el de utilizar la gestión ambiental como un pilar de su estrategia. En su artículo *El Papel de la RSE en América Latina: ¿Difiere al de Europa?*, Antonio Vives sostiene que la RSE se debe aplicar a todas las empresas independientemente de donde ejerza sus actividades comerciales. ¿Qué quiere decir Vives con esto? Bueno, América del Sur es conocida por ser un continente rico en materia ambiental, recursos ambientales, extensas tierras fértiles, etc., sin embargo eso no quiere decir que una empresa que opere en América del Sur puede descuidar sus acciones en materia ambiental, por la excusa de que existen bastantes recursos ambientales y no es necesario escatimar. Según Vives las empresas deben ser social y ambientalmente responsables en el corto y largo plazo indistintamente dónde operen. Para mejorar la calidad de vida en el

planeta, se necesita desarrollo continuo, el cual será sostenible únicamente si no se pone en peligro el desarrollo de las generaciones futuras (Vives, 2006). La experiencia ha mostrado que los impactos ambientales son los más visibles y percibidos por la sociedad, socialmente es uno de los temas más sensibles para una empresa; con el tiempo, las empresas han sido forzadas a tomar responsabilidad en el impacto ambiental que su negocio produce (Marsh, 2003).

De acuerdo con Aitziber Mugarra Elorriaga en su artículo *Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las cooperativas*, asegura que en el año 1977 se creó la ley francesa n°77-769 del 12 de julio, especialmente para temas de responsabilidad social para las empresas francesas (Mugarra, 2001). Más adelante, inicia una tendencia entre empresas multinacionales por incluir los modelos de RSE dentro de su plan anual de gestión, apoyados por iniciativas provenientes de organizaciones y normativas internacionales.

En 1999 la ONU anunció el *Global Compact* o *Pacto Mundial*, esta es una iniciativa de empresas alrededor del mundo, en el cual comprometen a las empresas e instituciones privadas y públicas, a trabajar de acuerdo a determinados estándares como derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Está conformada por más de seis mil empresas de 135 países lo que la convierte en la iniciativa empresarial más grande del mundo (United Nations Global Compact, 2000).

En el año 1997 se funda la organización *Global Reporting Initiative* por sus siglas en inglés (GRI), es una organización sin fines de lucro con múltiples grupos de interés. Fue creada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). En el 2002 GRI se convirtió en una institución permanente estableciendo sus oficinas en Amsterdam – Holanda, además tiene oficinas en Australia, Brasil, China, India y Estados Unidos, y también tiene una red de 30.000 personas alrededor del mundo (Global International Reporting, 2002). En el 2010 se creó la ISO 26000:2010 - *Social Responsibility* en Ginebra – Suiza para normalizar las relaciones de las empresas con las per-

sonas y el medio ambiente, inclusive abarcando temas de Derechos Humanos. La ISO 26000 habla de acciones efectivas de responsabilidad social de las empresas para garantizar su sostenibilidad en el tiempo, basándose en acciones con principios éticos y responsables (ISO 26000, 2010).

Bernard, Marco y Ferruz (2012) sostienen que el crecimiento de la RSE se viene dando con mayor fuerza recién a mediados de la última década, uno de los problemas del mercado español se da en que la gran mayoría de las empresas se encuentran en el marco de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) por lo cual se les dificulta implementar iniciativas de responsabilidad social en sus negocios. Esta situación no está muy alejada de la realidad ecuatoriana, ya que según el INEC, en el Ecuador existen 541.889 negocios de diferentes tipos, de los cuales el 90% se encuentran dentro del segmento de las PYMES.

Si bien es cierto existe una creciente cultura de responsabilidad social entre las empresas a nivel mundial (Galindo, 2004), en el Ecuador, cerca del 50 por ciento de las empresas aseguran haber introducido temas generales de responsabilidad social en sus negocios (Torresano, 2012).

METODOLOGÍA

En este artículo se utilizó la metodología de estudio de casos para analizar los resultados de dos empresas en el sector inmobiliario en América Latina que han aplicado modelos de RSE como parte de su estrategia de negocios y han tenido beneficios cualitativos y cuantitativos. Esta metodología nos permitió cotejar los resultados de estos casos para evidenciar cómo podría aplicarse el mismo modelo en empresas del sector en el Ecuador. Una investigación que utiliza esta metodología se basa en diversas fuentes de información para encontrar datos y evidencia que convergen en el objeto del artículo de estudio. Adicional, la investigación utiliza el principio de grounded theory o teoría fundamentada, donde los casos de estudio se seleccionan por sus características particulares que permiten la comparación constante y el contras-

te de datos, de tal forma que no se necesita una muestra aleatoria o una cantidad representativa de la población para sustentar el estudio (Yin, 2014).

En este artículo se dividió la investigación en dos etapas; la primera se basó en recopilar literatura conceptual sobre la aplicación del modelo de RSE como estrategia, y buscar casos prácticos de esta aplicación en diferentes contextos que hayan generado beneficios positivos; y en la segunda etapa se recopiló información de una empresa en el sector inmobiliario del Ecuador y se analizó su experiencia inicial aplicando este modelo. Esta información luego nos indujo a proponer oportunidades de mejora en la gestión social en diferentes ámbitos del sector.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La primera empresa seleccionada es una empresa constructora chilena que actualmente es una de las más grandes del sector, SalfaCorp. Esta inició su gestión en 1929 bajo el nombre de Salinas y Fabres Hermanos Ltda., cubriendo el negocio de ingeniería y construcción en las principales ciudades del país. En los años 90 inicia su diversificación al sector inmobiliario con Salfa Inmobiliaria S.A. En el 2007 se concreta la fusión con la empresa Aconcagua, convirtiéndolo en el conglomerado más importante del sector de la construcción e inmobiliario en Chile. Paralelamente, SalfaCorp se expandía en Latinoamérica adquiriendo empresas locales en Argentina, Brasil, Perú y Colombia. El crecimiento de esta compañía se ha destacado por ser consistente y basado en un modelo de negocios que contempla la diversificación y complementariedad en las diferentes áreas relacionadas a la construcción. Además, sus negocios se han basado en políticas claras en relación a la seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, lo cual le ha permitido cuidar de sus trabajadores, cumplir los requisitos legales de sus clientes, y prevenir la contaminación del ambiente donde ejecuta sus proyectos. (Salfacorp, 2014)

La implementación del plan de RSE en Salfacorp se ha dado como parte de su estrategia de negocios y alineación con sus principios, generando beneficios en cada uno de sus stakehol-

ders. Uno de sus principales objetivos estratégicos es mejorar la vida de las personas, lo cual se ha aplicado para clientes, empleados y toda su cadena de valor. Francisco Javier Garcés, Gerente General de Salfacorp, señaló en una entrevista para la USEC, que el valor más importante que debe primar en su cultura organizacional, es la preocupación por las personas (USEC, 2014). El plan de RSE en la compañía se ha visto materializado en acciones concretas en varios frentes como capacitación de trabajadores, salud ocupacional, prevención de riesgos, planes de acción en la comunidad, proyectos sustentables y protección al medioambiente. Su desafío está en mantener todos los frentes como áreas críticas de negocios y formar a los líderes futuros para que mantengan la filosofía y valores de la empresa.

En el área de gestión de personal cuenta con más de 33.800 empleados, el manejo del recurso humano es estratégico en Salfacorp, por esto forma parte fundamental de programa de RSE.

Se ha evidenciado que los programas implementados de capacitación y formación han tenido un impacto importante en la motivación del personal, y han influenciado directamente en los resultados. El objetivo de estos programas es potenciar el aporte de valor de cada colaborador a través de la gestión por competencias y el desempeño, buscando impactar en los indicadores de negocio, pero también influir en su desarrollo personal y familiar. Por ejemplo, en el 2012, Salfacorp inició una escuela de soldadura para aumentar las habilidades de su equipo, pero también incluyó a proveedores, socios y ayudó a incorporar nuevos recursos que se interesaban en la empresa por su reputación. Por otro lado, en el 2013 se inició el programa de nivelación de estudios, totalmente financiado por la empresa, dando la oportunidad al personal de terminar sus estudios básicos y de enseñanza media. La formación y capacitación es un proyecto sistemático, planificado y permanente en todas las unidades de negocio. Salfacorp también cuenta con un programa de Cultura preventiva que consiste en la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad que controla los riesgos a partir de políticas, basado en la responsabilidad gerencial y el compromiso del equipo. Las políticas establecidas en

forma de Absolutos de Seguridad norman las acciones del equipo y su líder con el fin de resguardar la seguridad de todos. Adicionalmente, Salfacorp se ha certificado en normas de seguridad ISO 9.001 y OHSAS 18.001 que le dan la base para desarrollar esta cultura preventiva. Con estos antecedentes, podemos ver que las estadísticas reflejan el resultado de estas iniciativas, la compañía concluyó el 2013 con un 1% de accidentabilidad y con más de 12 mil trabajadores promedio al mes sin registrar accidentes fatales desde el 2009. La empresa y sus filiales usan la medición de productividad de su gente y la comparan durante iniciativas de motivación para probar que su personal se encuentre alegre y motivado produce mejor. (Salfacorp, 2013)

La empresa busca una relación estratégica con la comunidad consciente del rol que tiene como líder en el sector. Las iniciativas se enfocan en el desarrollo de entornos sustentables y en la creación de programas de apoyo a la comunidad, sobretodo en zonas aledañas a las obras en construcción. Algunos ejemplos son la construcción de iglesias, apadrinamiento de jardines infantiles, donaciones a fundaciones que apoyan grupos en riesgo, renovación de infraestructuras de escuelas y aportes a eventos de la comunidad. Así mismo la empresa y sus filiales tienen la misión de “construir una nueva realidad” a través de sus proyectos, asegurándose que lo que entregan al cliente y a la comunidad se sustente en sus valores corporativos que son “calidad de vida, compromiso con clientes, lealtad interna, innovación”. (Acción RSE, 2010) Salfacorp ha buscado que sus proveedores y contratistas adopten la misma consciencia social responsable. Ha implementado el programa de Responsabilidad Social Tributaria (RSET) que promueve la emisión automática y electrónica de facturación, reduciendo el gasto administrativo y desgaste ambiental. Además, se ha implantado capacitaciones para mejorar el flujo de información a través del sistema Category Management que busca transparentar variables de costo y volumen para beneficiar a todas las partes de la cadena. (Salfacorp, 2013)

Las iniciativas relacionadas a la responsabilidad con el medio ambiente se han enfocado en el impacto de los proyectos de construcción. La

empresa constructora Aconcagua del grupo Salfacorp, ya obtuvo la certificación LEED para algunos proyectos, esta consiste en un reconocimiento de los altos estándares de sostenibilidad con el propósito de generar menor impacto ambiental, reducir costos y desperdicios y garantizar mejor calidad de los ambientes construidos. Por otro lado, al momento Aconcagua es la única constructora en Chile que reporta la medición de Huella de Carbono, lo cual no solo le ha permitido promocionar proyectos sostenibles, si no ahorrar costos al calcular el ciclo de vida de los materiales, procesos y energía involucrados en la elaboración de cada casa. Se espera que esta medición también ayude a disminuir el consumo energético de las viviendas y les permita reducir la emisión de CO₂ en 11 mil toneladas, lo que equivale al consumo anual de combustible de 2.156 vehículos. (Salfacorp, 2013)

El segundo caso analizado es la empresa CEMEX. Esta es una empresa mexicana líder en la industria de la construcción, fundada en 1909. Ofrece soluciones y productos de calidad en materiales para la construcción a sus clientes y comunidades en más de 50 países. Una característica importante de esta empresa es el fuerte programa de desarrollo sustentable y de RSE que posee. En ese sentido, CEMEX se preocupa por mantener relaciones respetuosas y honestas con sus grupos de interés, entre ellos, sus empleados y comunidades. La compañía centra sus esfuerzos en alrededor de 7 prioridades que captan su mayor atención: construcción sustentable, acceso a vivienda e infraestructura, estrategia de carbono, medioambiente y biodiversidad, salud y seguridad industrial, fortalecer comunidades y relación con grupos de interés. (CEMEX, 2014)

En relación con su personal, el objetivo principal de la compañía ha sido mantener un fuerte programa de seguridad a través del programa Sistema Global de Gestión de la Salud y Seguridad (HSMS). Entre sus principales logros del 2013 está la reducción de la tasa de accidentes incapacitantes en un 15%, disminución de la tasa de ausencia por enfermedad en sus empleados en un 12%, reducción de la tasa de fatalidades relacionadas con conducción en un

46%. Estos programas se han complementado con una inversión de casi 2,9 millones en capacitación a través de diferentes programas de salud y seguridad. Por otro lado, CEMEX se ha enfocado en comprometer a su personal a través de iniciativas que promueven su educación, crecimiento profesional y desarrollo. En 2013, se invirtió 1,5 millones en becas para 591 empleados. (CEMEX, 2013)

En el ámbito ambiental, CEMEX desarrolló una herramienta que le permite medir la emisión de gases en que causan efecto invernadero en sus plantas de producción. Esta herramienta, primera en su especie, será instalada en todas sus plantas alrededor del mundo. Adicionalmente, el 25% de la electricidad que consumen sus fábricas, proviene de EURUS un campo eólico construido por CEMEX con capacidad para 250 megavatios registrado ante la ONU, que convierte a CEMEX en una empresa con desarrollo limpio y sustentable. (CEMEX, 2014)

Asimismo, se preocupa por contribuir con el desarrollo de las comunidades donde opera, y mantener una buena reputación. En ese aspecto, CEMEX creó el Programa Integral De Autoconstrucción Asistida (PIAC), que entre sus objetivos tiene reducir la pobreza patrimonial de las familias mexicanas más necesitadas, mejorar su calidad de vida y desarrollar las habilidades y capacidades de los beneficiados. Gracias al PIAC, más de 43 mil familias han sido beneficiadas de los Centros Productivos de Autoempleo (CPA) desde el 2006. Esto le ha otorgado a CEMEX varios reconocimientos a nivel mundial, entre los que se encuentra el Premio Habitat de las Naciones Unidas en el 2009, por su programa Patrimonio Hoy y CPA que han sido fundamentales para disminuir el déficit de vivienda en América Latina. Estos programas en conjunto han ayudado a más de 1,3 millones de personas y más de 260 mil familias en América Latina, especialmente para mujeres en las comunidades donde trabaja. (CEMEX, 2014)

Finalmente en relación con sus proveedores, CEMEX ha implementado el programa de Sustentabilidad para Proveedores, en el cual más de 2000 proveedores en 16 países han participado para evaluar su rendimiento en RSE. Luego de

obtener el resultado, se han implementado programas de capacitación en temas ambientales, sociales, de seguridad y desarrollo. Además se ha requerido que los proveedores se adhieran al cumplimiento del Código de Conducta para Hacer Negocios con CEMEX, que se basa en los 10 principios del Pacto Global. Otro punto destacable de CEMEX es el uso de proveedores locales para promover el desarrollo de su comunidad, alrededor del 95% de los proveedores son locales. (CEMEX, 2013)

En esta segunda etapa se analizará la gestión de Consorcio Nobis en relación a su implementación del modelo RSE. Este es un grupo de importantes empresas ecuatorianas que trabajan en diferentes sectores, siendo el inmobiliario uno de ellos. Nobis practica la RSE a través de Fundación Nobis, con recursos propios, donaciones de empresas del mismo grupo y donaciones internacionales, de ahí se derivan los diferentes programas y proyectos a realizar en varias provincias del Ecuador. Fundación Nobis empezó a abrirse a la comunidad en 1997, y fue creada para contribuir al desarrollo social del país. Desde sus inicios, a través de sus programas de responsabilidad ha impulsado diversas iniciativas que han marcado cambios en la forma de vida de sus clientes. Alrededor de 18'150.000 dólares han sido gestionados para el desarrollo de los proyectos y diferentes programas, esto representa un promedio anual de \$1'395.000 aproximadamente. Desde su creación, Fundación Nobis ha ayudado a más de 100 mil personas. Se enfoca principalmente en temas de educación, salud, vivienda, emprendimiento social, medio ambiente, colaboradores, entre otros. (Fundación Nobis, 2013)

En el aspecto ambiental, Nobis ha desarrollado varias iniciativas. Una de ellas es el manejo integrado de residuos sólidos que se gestionó dentro del programa de desarrollo económico sustentable en el cordón costero de las provincias de Guayas y Santa Elena en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El proyecto consistió en informar a la población de la Parroquia Posorja sobre el impacto de los desechos sólidos en el medio ambiente y el tiempo que demoran algunos materiales para que se descompongan en el ambiente. Otro

objetivo fue promover la clasificación domiciliaria de los residuos sólidos (orgánicos e inorgánicos) así como reducir el consumismo, la reutilización de productos y el reciclaje. Como resultado se adecuó y equipó un centro de acopio para la gestión de los desechos sólidos.

Actualmente, la Fundación está alineando su accionar con los negocios del Consorcio, es decir, actuará como agente de responsabilidad social corporativa interno y también seguirá trabajando con los programas externos (comunidades). Entre los proyectos externos tienen previsto seguir impulsando los emprendimientos productivos identificados en las provincias de Manabí, Santa Elena y Guayas, así como proyectos educativos de innovación tecnológica de aplicación de las TICs a la enseñanza y aprendizaje.

Después de haber analizado las diferentes actividades y programas que desarrolló Fundación Nobis en el 2013 hacia sus diferentes grupos de interés, se pudo observar que cuentan con casi una docena de proyectos anualmente. En su mayoría dirigidos a la juventud, el emprendimiento, la educación con lo cual logran formar nuevos emprendedores y mejoran las oportunidades de las personas. Durante el año 2013 pudieron ayudar a cerca de 8000 personas con conocimientos importantes que fomentaron sus capacidades para una mejor calidad de vida. (Fundación Nobis, 2013). Todo esto ha posicionado al grupo como una de las empresas más respetables dentro del sector, y que junto a su crecimiento, están comprometidas con un cambio responsable para el país. Sin embargo, Nobis todavía tiene mucho por hacer en relación a un modelo completo de RSE, existen áreas evidentes de oportunidad en relación a la gestión de su personal y gestión responsable con proveedores. Ver tabla #2.

CONCLUSIÓN

Como se ha evidenciado, el modelo de RSE es muy valioso como estrategia para el desarrollo y sostenibilidad de una empresa en el tiempo. Se ha expuesto que cuando el modelo se adopta como estrategia de gestión, puede generar valor y beneficios en los resultados cualitativos y cuantitativos de la empresa. El empresario lati-

noamericano se está dando cuenta de aquello, y en virtud de eso, hoy ya existen empresas que poco a poco están adaptándose al modelo con éxito. Por otro lado, el consumidor y la sociedad han jugado un rol importante en fomentar la implementación de este modelo, ya que cada vez son más conscientes de la necesidad de asegurar que las empresas sean responsables y honestas con los grupos de interés.

El caso ecuatoriano analizado evidencia que el sector inmobiliario está adoptando paulatinamente el modelo de empresas socialmente responsables e identificadas con la necesidad de generar desarrollo, muy a pesar de que aún la gran mayoría no tome este aspecto como fundamental en su gestión. Pro Nobis, como líder en el sector inmobiliario, puede empujar a sus proveedores y competidores a empezar a adoptar el modelo cuando su gestión RSE marque la ventaja competitiva que le corresponde. La vinculación con la responsabilidad social (ambiental, laboral, comunitaria) es un tema crítico en esta industria, ya que puede significar sostenibilidad en el largo plazo para la empresa. Así mismo, el estado Ecuatoriano está jugando un rol importante en fomentar esto, sobre todo por-

que ha sido estricto en sus gestiones de control para hacer cumplir las normas en relación a lo laboral, tributario y ambiental.

Para muchos empresarios, adaptarse al modelo de RSE puede resultar una tarea difícil, sin embargo hay grandes oportunidades para que el sector mejore, principalmente a través de iniciativas socialmente responsables que les permitan palpar los beneficios de su implementación. Por ejemplo, la red CERES y la asociación de promotores inmobiliarios de vivienda del Ecuador (APIVE) pueden jugar un papel importante para capacitar a las promotoras y constructoras en temas relacionados a la RSE, y apoyarse en el Estado para fomentar esta iniciativa en toda la cadena de valor. El trabajo asociativo de las instituciones privadas, públicas y el Estado puede lograr que se generen mejoras importantes en relación a la responsabilidad social en la construcción de proyectos inmobiliarios, mejores relaciones laborales con los obreros y su seguridad social, el manejo de los proveedores y contratistas, la relación con los clientes y finalmente altos resultados cualitativos y cuantitativos de las empresas del sector.

REFERENCIAS

- Accion RSE. (2010). Revisión de casos en Chile y el Mundo.
- Aguilera, A. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión* 32, 1-26.
- Alanis, L., Tello, M., & Sanchez, L. (2013). La Responsabilidad Social Empresarial. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8 (2), 1338-1343.
- Arredondo, F., Maldonado, V., & De La Garza, J. (2011). El consumidor ante la Responsabilidad Social Corporativa. Actitudes según edad y género*. *Cuad. admon.ser.organ* 24 (43), 285-305.
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2013). *Reporte Estadístico Octubre 2010 - Agosto 2013*. Guayaquil.
- Basil, M. (2012). Coverage of social marketing efforts in the mainstream media. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 17, 295-302.
- Bernad, M., Marco, I., & Ferruz, L. (2012). La Gestión de la Responsabilidad Social por parte de las empresas. Últimas tendencias. *Aposta*, 1-19.
- Bonilla, M. V. (2011). *Burbuja Inmobiliaria, Percepción o Realidad*. Guayaquil.

- CEMEX. (2013). *Informe Desarrollo Sustentable 2013*. Mexico.
- CEMEX. (20 de Agosto de 2014). *CEMEX*. Obtenido de <http://www.cemexmexico.com>
- Diario Hoy. (13 de 11 de 2012). *Diario Hoy. El primer diario en línea de América del Sur* . Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-inmobiliario-crece-movido-por-el-credito-publico-y-privado-566476.html>
- Ecuador. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ciudad Alfaro.
- Ecuador. Registro Oficial No. 194. (28 de Febrero de 2014). *Refórmase el Reglamento de de funcionamiento de las compañías que realizan actividad inmobiliaria*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fundación Nobis. (2013). *Por una empresa socialmente responsable*. Guayaquil .
- Galindo, A. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, 28-39.
- Global International Reporting. (2002). *GRI*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>
- Hazarika, A. (2013). Corporate Social Responsibility and Workplace Democracy: Emerging Issues and Perspectives. *Journal of Management & Public Policy* 5 (1), 27-40.
- International Standarization Organization, ISO. (2010). *ISO 26000*. Ginebra.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2010). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations. *Harvard Business School*, 1-45.
- Kock, C., Santaló, J., & Diestre, L. (2012). Corporate governance and the environment: What type of governance creates greener companies? *Journal of Management Studies*, 492 - 514.
- Lindo, D. (2014). Mismanagement: work environment pollution. *Supervision*, 15-18.
- Marsh, J. (2003). Social graces. *Power Economics*, 24-25.
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales* 15 (1), 24-33.
- Mugarra, A. (2001). Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 25-50.
- Rangan, K., Chase, L., & Karim, S. (2012). Why every company needs a CSR strategy and how to build it. *Harvard Business School*, 1-30.
- Reficco, E. (2010). Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social un matrimonio complejo. *Debates IESA* 15 (3), 20-24.
- Revista Abordo. (2013). Especial Inmobiliario. *Abordo*, 165-199.
- Revista Informativa Democracia. (29 de 03 de 2012). www.democracia.ec. Obtenido de <http://www.democracia.ec/revista/index.php/entrevistas/2578-el-ecuador-vive-un-evidente-auge-inmobiliario-.html>
- Salfacorp. (2013). *Memoria Anual 2013*. Santiago de Chile.

Salfacorp. (08 de agosto de 2014). *Salfacorp*. Obtenido de <http://www.salfacorp.com/>

Torresano, M. (2012). *Estudio de Responsabilidad Social de empresas del Ecuador*. Quito.

United Nations Global Compact. (2000). *United Nations Global Compact*. Obtenido de <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>

USEC. (08 de Mayo de 2014). *USEC*. Obtenido de <http://www.usec.cl/>

Vela, C. (2012). Estudios estadísticos del sector inmobiliario. *Clave - Bienes Raíces*.

Vives, A. (2006). El Papel de la RSE en América Latina: ¿Difiere al de Europa? *CSR Américas*, 63-77.

Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods*.

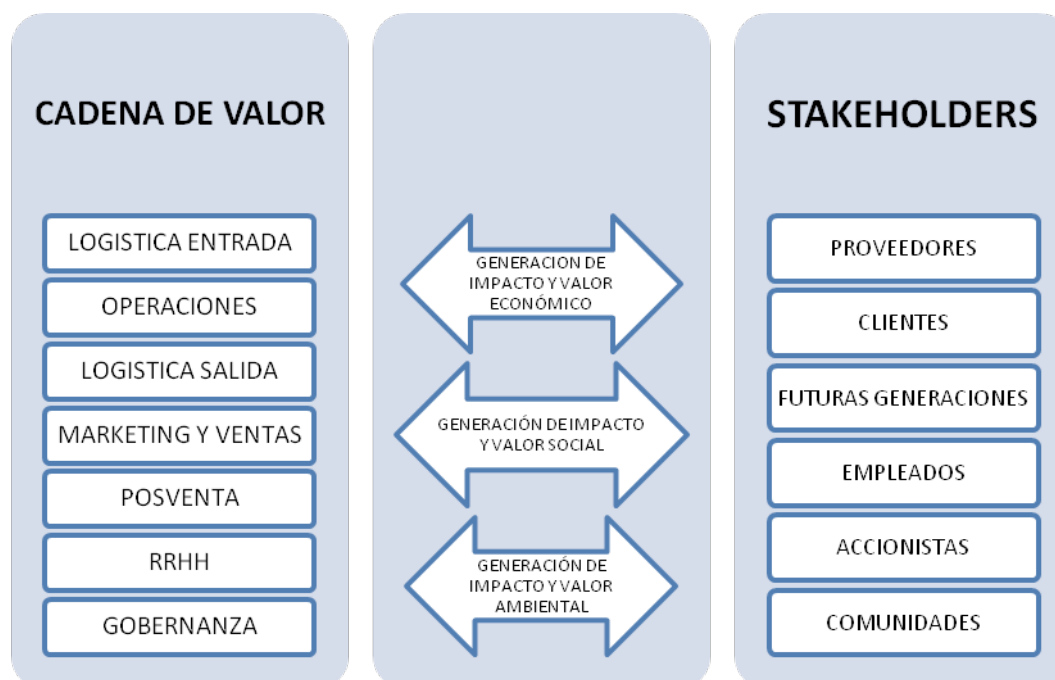
Apéndice

<i>Stakeholder</i>	Expectativa	Efecto sobre la empresa
Cientes compradores	Productos de calidad	Ventas
Inversionistas	Alta rentabilidad y bajo riesgo	Capital
Empleados o trabajadores	Buenas condiciones de trabajo	Producción
Gobierno y entidades reguladoras	Empresa responsable y cumplidora de las leyes	Legislación y regulación
Comunidades locales	Desarrollo socioeconómico	Licencia para operar
Sociedad en general	Contribución a superar déficit de viviendas	Respaldo
Competidores	Estándares mínimos	Buenas prácticas

Tabla #1: Expectativas y efectos de terceros interesados. Elaboración propia.

	Medio ambiente	Comunidad	Trabajadores	Proveedores
SALFACORP	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
CEMEX	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
NOBIS	Muy bueno	Muy bueno	En progreso	En progreso

Tabla #2: Comparativo entre las tres empresas analizadas. Elaboración propia



Gráfico#1: Modelo de gestión RSE (Acción RSE, 2010)