

Maestría: MBA

Título del Trabajo Final: Viabilidad de implementar una unidad de “negocios verdes” en una empresa de Real Estate.

Autor: Guillermo Franco Savelloni

Director del Trabajo Final: Lucas Utrera

Grado obtenido del Director: MBA

Institución a la que pertenece: Universidad Argentina de la Empresa

Cohorte: MBA - E23

Fecha de entrega: (20/10/2014)

ABSTRACT

The general objective of this paper is to develop a case study in order to analyze the viability of carrying out a business unit of sustainable buildings in a Real Estate services company, in Argentina, in the year 2014.

To achieve that, this paper will describe the main characteristics of sustainable corporate office markets in the City of Buenos Aires and the northern corridor, explain in detail the minimum requirements needed in order to consider a building as “green” or sustainable and, analyze the economic, financial, commercial and fiscal variables that influence a Real Estate company’s development of sustainable service lines.

The work will be done through the qualitative methodology, by means of interviews, and the use of secondary sources.

The methodological design will be descriptive. It will provide a description of the minimum requirements needed in order to consider a building as sustainable, and the Real Estate Company’s functioning.

The design will also be explanatory, and it will try to express through different types of analysis if, given the context in which its activities are carried out, it is convenient for a Real Estate company to put their efforts into developing a specialized area of sustainable buildings.

Índice

1. Objetivo General	4
2. Objetivos Particulares	4
3. Marco Teórico	4
4. Marco Metodológico	27
5. Caso: Desarrollo de un área de sustentabilidad en Robert & Simon.....	28
5.1. Contexto Económico	29
5.1.1. La situación macroeconómica argentina	29
5.1.2. El sector inmobiliario de oficinas verdes	33
5.2 Robert & Simon	39
5.2.1. Historia de la empresa.....	39
5.2.2. Estrategias	42
5.2.3. Políticas.....	43
5.2.4. Estructura.....	49
5.2.5. Cultura.....	50
5.2.6. Procesos	51
5.2.7. Resultados	58
6. Conclusión	59
7. Bibliografía	78
8. Anexos	82

1. Objetivo General

Desarrollar un caso de estudio para analizar la viabilidad de desarrollar una unidad de negocios sobre inmuebles sustentables en una empresa de servicios de Real Estate, en Argentina, en 2014.

2. Objetivos Particulares

- Describir las principales características del mercado de oficinas corporativas sustentables en Ciudad de Buenos Aires y los corredores norte.
- Detallar los requisitos mínimos exigidos para considerar a un inmueble como “verde” o sustentable.
- Analizar las variables económicas, financieras, impositivas y comerciales que influyen en una compañía de Real Estate para desarrollar una línea de servicios sustentable.

3. Marco Teórico

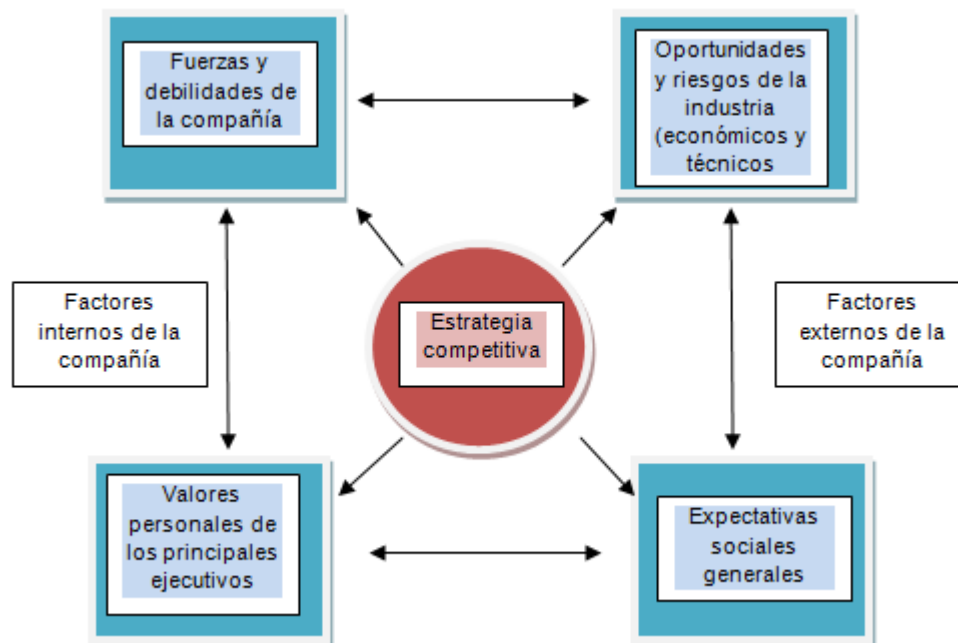
A la hora de planear cualquier nueva estrategia de negocios siempre es importante analizar cuál es la situación inicial de la empresa y el contexto donde ella actúa. Recabar y analizar la mayor cantidad de información interna, para determinar Fuerzas-Debilidades y Valores Personales; como de contexto, identificando Oportunidades-Riesgos y Expectativas Sociales, dará una mayor certeza a los responsables de la toma de decisiones.

” [...] en el nivel más general, para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá

lograr. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente.

Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y riesgos de la industria definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y premios potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la compañía tienen cosas como la política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres cambiantes y muchos otros factores. Si no se analizan estos cuatro factores, una empresa no podrá formular un conjunto realista y alcanzable de metas y políticas.” (Porter: 1982, 13)

Figura I: Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva.



Fuente: Elaboración propia en base a Porter Michael E., Estrategia Competitiva, pág.13.

Analizados los cuatro factores, que determinarán la situación inicial de la empresa, o posición competitiva, se deberá contrastar ésta con el destino final o visión final esperada para esa empresa. La brecha entre estos dos conceptos deberá ser cubierta a partir de la formulación de estrategias. Según Rodríguez (2009, 2), dichas estrategias deberán tener las siguientes características para lograr ser efectivas:

- Integral: O sea, debe tener en cuenta todos los factores e interrelaciones necesarias (internos y externos) para poder garantizar que la visión se cumpla. Combinando Fortalezas y Oportunidades y convirtiendo Debilidades en Fortalezas y Amenazas en Oportunidades.
- Sustentable: O sea, debe poder resistir los embates de la competencia, o las vicisitudes que se presenten por cambios en las condiciones de mercado.

De las estrategias formuladas deberán surgir ventajas competitivas, esto es, cosas que la empresa haga mejor y/o más económicamente que sus competidores; siendo esto su fuente de diferenciación. De esta manera la empresa determinará cuál será su propósito, cuáles serán sus actividades. Esto será su propuesta de valor única, cómo creará valor.

“Cuando pensamos en términos de los propósitos de cualquier empresa, debemos distinguir entre el concepto de finalidad última y el concepto de objetivos estratégicos. Por finalidad última nos referimos a la creación de valor económico para los accionistas, es decir, el incremento del patrimonio neto, asumiendo un nivel de riesgo “aceptable” [...]. En cambio, un objetivo puede ser el incremento de la rentabilidad de 15 a 20% en ese ejercicio para un determinado negocio de la empresa [...] Pero también puede ser la penetración en un nuevo mercado aunque la rentabilidad sólo se mantenga estable en ese ejercicio fiscal [...], o la incorporación de una nueva tecnología o de un nuevo negocio en el portafolio [...] Pero jamás podemos pensar en sacrificar la creación de valor y menos aún destruirlo [...] Esta es la finalidad última: creación de valor

económico (social y ambiental) asumiendo un riesgo aceptable [...] la primera decisión estratégica que toma cualquier empresa es la elección de en qué negocios tratará de cumplir con esa finalidad” (Levy: 2012, 273)

En el pasado la creación de valor se enfocaba únicamente a la obtención de un lucro económico para el accionista, olvidando a los demás grupos de interés de la empresa. En los últimos años ha tomado un mayor impulso la preocupación por cómo las empresas crean, además de valor económico, valor social y ambiental; debido a cómo su accionar ha dañado y continúa dañando el medioambiente.

“El panel Intergubernamental sobre cambio climático, formado en el marco de la ONU por 2.000 científicos de 113 países terminó de cerrar la discusión diletante sobre la existencia del problema.

Afirmó que el calentamiento global es una realidad, y se debe en un 90% al ser humano. Once de los últimos doce años están entre los más calientes de la historia del planeta.” (Kliksberg: 2011, 185)

“Kofi Annan resume agudamente las perspectivas para el globo: La cuestión no es si el cambio climático está sucediendo, sino si frente a esa emergencia nosotros cambiaremos suficientemente rápido.” (Kliksberg: 2011, 187)

A partir de esta preocupación sobre cómo las empresas crean valor, se ha puesto foco en la responsabilidad social del accionar de ellas. Para Porter y Kramer (2006, 3), existe una presión hacia las empresas, por parte de gobiernos, activistas y medios de comunicación; para que rindan cuentas por las consecuencias sociales de sus actividades. Esa presión muchas veces confronta a las empresas con la sociedad, cuando en realidad ambas son interdependientes.

Para los mencionados autores, esta situación hace que las empresas piensen sus políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) de manera genérica (relaciones públicas y campañas en los medios para mostrar las buenas obras sociales y

ambientales que realizan) en lugar de hacerlo de la misma forma que lo hacen cuando toman sus decisiones de negocios, esto es; ligada a su estrategia, a las operaciones que la empresa realiza y al lugar donde ella opera. De hacerlo de esta última forma, las empresas mostrarían el impacto de sus actividades en el contexto donde se desarrollan y no solo la descripción de sus iniciativas filantrópicas en términos de horas de voluntariado, o dinero invertido en ellas, que se diluyen en numerosos esfuerzos inconexos que responden cada uno a diferentes grupos de interés o stakeholders.

Porter y Kramer (2006, 7) enumeran una serie de principios y herramientas para que las empresas puedan ligar sus actividades de RSE a su estrategia. La idea es identificar los efectos, positivos o negativos, que ellas provocan en la sociedad, determinar cuáles de estos efectos abordar y sugerir una forma eficaz de hacerlo. De esta manera las empresas descubrirían que la Responsabilidad Social Empresarial puede ser mucho más que un costo o acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva que puede beneficiar a ambos lados.

A continuación se enumeran los principios propuestos por los autores para el logro de ese objetivo:

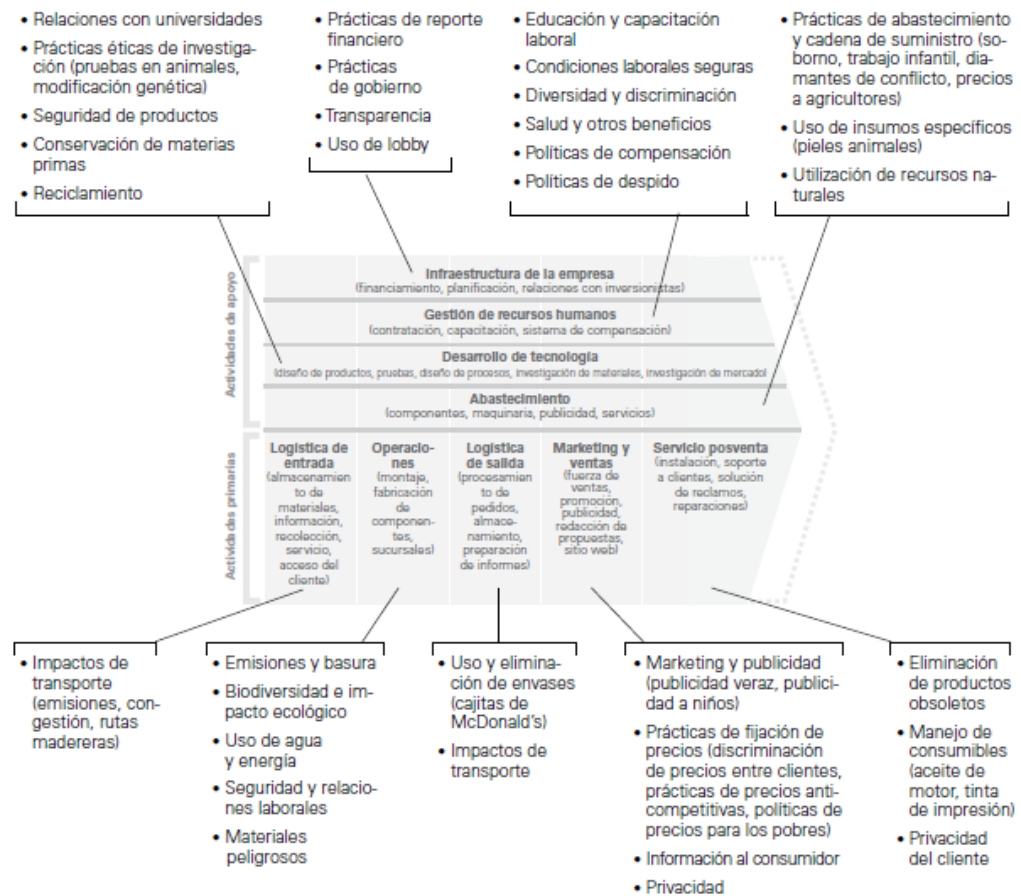
1. Identificar los puntos de intersección:

La interdependencia entre una empresa y la sociedad se puede analizar con las mismas herramientas utilizadas para analizar la posición competitiva y desarrollar la estrategia.

Toda empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de sus negocios (vínculos de adentro hacia fuera). Estos impactos de la cadena de valor en las comunidades, que cambian a través del tiempo con la evolución de estándares sociales y el progreso de la ciencia; deben ser cuidadosamente monitoreados por las empresas de manera de identificar los cambiantes efectos sociales que producen. De otra manera la

empresa arriesgará su propia supervivencia. Cuando una empresa usa la cadena de valor para trazar todas las consecuencias sociales de sus actividades, ha creado un inventario de problemas y oportunidades que deben ser investigados, priorizados y enfrentados. Las empresas deberían eliminar los efectos sociales negativos de la cadena de valor y buscar diferenciación social y estratégica en las oportunidades.

Figura 2. Impacto social de la cadena de valor. La vista de adentro hacia fuera.



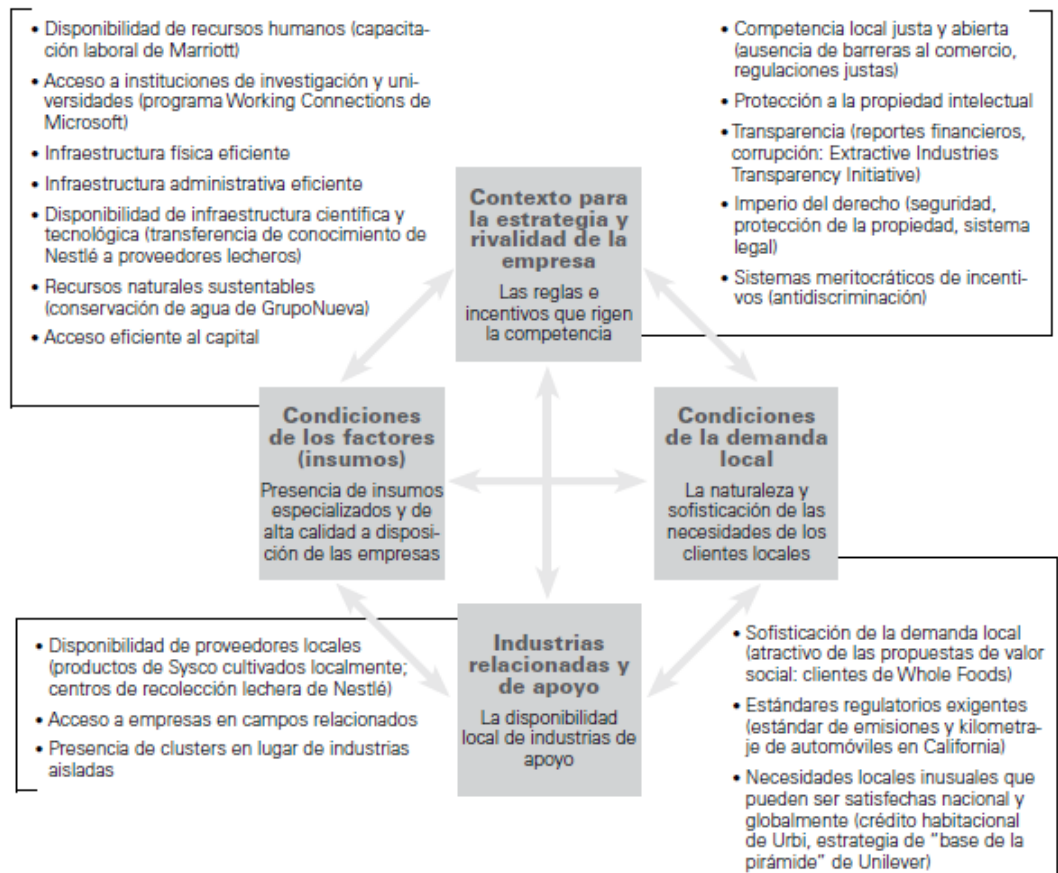
Fuente: Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1985.

Fuente: Porter Michael E, Kramer Mark R., *Estrategia y Sociedad*, pág.10.

A su vez, las condiciones externas influyen sobre las corporaciones (vínculos de afuera hacia adentro) para bien o para mal. Toda empresa actúa dentro de un

contexto competitivo (cantidad y calidad de los insumos de negocios disponibles, reglas e incentivos que rigen la competencia, tamaño y sofisticación de la demanda local y disponibilidad de industria de apoyo) que afecta significativamente su capacidad para ejecutar su estrategia, especialmente en el largo plazo. Si bien se presta mucho menos atención a los impactos del contexto en la empresa que a los de la cadena de valor en la sociedad los primeros pueden tener una gran importancia estratégica. Todos y cada uno de los aspectos del contexto pueden ser oportunidades de RSE. Garantizar la buena salud del contexto competitivo beneficia a la empresa y a la comunidad.

Figura 3: Marco de Diamante. La vista de afuera hacia adentro.



Fuente: Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, 1990

Fuente: Porter Michael E, Kramer Mark R., *Estrategia y Sociedad*, pág.11.

2. Elegir qué temas sociales abordar:

Las empresas no pueden hacerse cargo de todas las áreas en el diamante. Cada empresa deberá seleccionar los problemas que convergen con su propio negocio, los que tengan el mayor valor estratégico, el mayor valor compartido tanto para la sociedad como para su propia competitividad.

Lo que debe impulsar la RSE no es si la causa es meritoria, sino si presenta la oportunidad de crear valor compartido.

El marco de Porter y Kramer sugiere tres categorías de problemas sociales:

- Problemas sociales genéricos: Pueden ser importantes para la sociedad pero no se ven significativamente influidos por las operaciones de la empresa ni influyen sobre su competitividad a largo plazo.
- Impactos sociales de la cadena de valor: Se ven altamente influidos por las actividades de la empresa en el transcurso corriente de los negocios.
- Dimensiones sociales del contexto competitivo: Son factores del ambiente externo que afectan significativamente a los impulsores subyacentes de competitividad en aquellos lugares donde opera la empresa.

Toda empresa deberá distribuir temas sociales en estas categorías y clasificarlos en términos de su impacto social.

3. Crear una agenda social corporativa

La agenda deberá ir más allá de las expectativas de la comunidad como las de actuar como buen ciudadano corporativo o mitigar los efectos adversos de la cadena de valor (RSE reactiva), deberá apuntar hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente (RSE estratégica). Mediante la RSE estratégica es que la empresa provocará el impacto social más

significativo y cosechará los mayores beneficios de negocio. Se trata de elegir una posición exclusiva: hacer las cosas en forma diferente de los competidores de un modo que reduzca costos o satisfaga mejor un conjunto particular de los clientes. Involucra las dimensiones de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro trabajando al unísono. Allí es donde se encuentran las oportunidades para el valor compartido. La RSE estratégica liberará valor compartido al invertir en aspectos sociales del contexto que fortalezcan la competitividad de la empresa, desarrollando una relación simbiótica. Cuanto más vinculado esté un tema social con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de esta para beneficiar a la sociedad.

4. Integrar las prácticas volcadas hacia fuera y hacia el interior

Innovar en la cadena de valor y abordar las restricciones sociales a la competitividad son poderosas herramientas para crear valor económico y social. Sin embargo, el impacto es aún mayor si operan en conjunto. Las actividades de la cadena de valor pueden ejecutarse en formas que refuercen las mejoras en las dimensiones del contexto social. Al mismo tiempo, las inversiones en el contexto competitivo tienen el potencial de reducir las restricciones en las actividades de la cadena de valor de una empresa.

Cuando las prácticas de la cadena de valor y las inversiones en el contexto competitivo son plenamente integradas, la RSE se vuelve difícil de distinguir de las operaciones diarias de la empresa.

5. Crear una dimensión social en la propuesta de valor

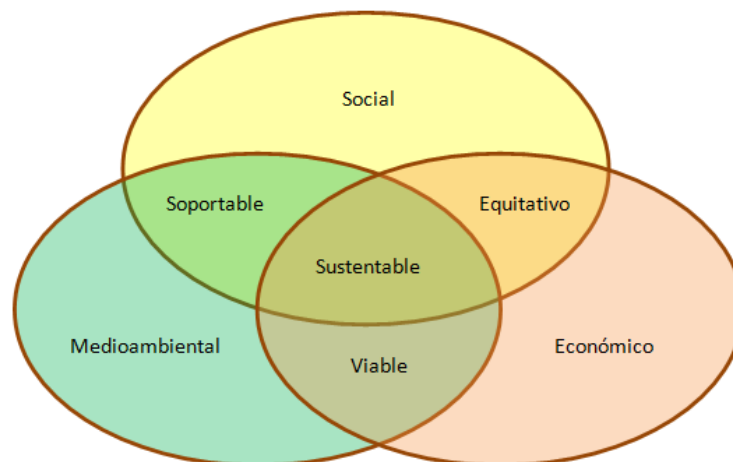
En el corazón de cualquier estrategia existe una propuesta de valor única: un conjunto de necesidades que una empresa puede satisfacer para los clientes que ha escogido y que otros no pueden satisfacer. La RSE más estratégica ocurre cuando una empresa añade dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia.

Cuando hablamos de RSE hablamos del principio de desarrollo sostenible, definido en 1987 por la Comisión Mundial de Medioambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, mediante el informe de G.H. Brundtland, como *“aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.”*

Como expresa Pablo Legna (2012, 26) *“La responsabilidad social está estrechamente ligada al desarrollo sostenible. Como el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente.”*

Las empresas deberán apuntar al desarrollo sostenible buscando la denominada triple generación de resultados. Significa que en el desarrollo de sus actividades la empresa no solo buscará lograr resultados económicos, sino también resultados sociales y medioambientales que favorezcan las necesidades de todos sus stakeholders.

Figura V: Desarrollo sustentable: la interacción de lo social, lo medioambiental y lo económico.



Fuente: Elaboración propia en base a Antoniazzi Danilo, Sustentabilidad en Real Estate, pág. 32.

El equilibrio entre estas tres dimensiones es lo que busca la sustentabilidad. La triple línea de resultados no se refiere a la gestión de un área sino a que debe ser transversal al negocio considerando: Gobierno y sociedad, Medioambiente, Comunidad, Consumidores/Clientes, Proveedores/Distribuidores, Publico Interno, Valores y Transparencia.

“Los desafíos de la triple creación de valor se presentan como un desafío para las estrategias comerciales de una empresa. La preocupación por temas sociales y medioambientales es una oportunidad para las marcas para conectar con sus consumidores de manera más profunda y, de esa manera, mejorar su competitividad y ventaja en ventas.

Buscar mecanismos para desarrollar productos de calidad y diseñar prácticas de marketing más sostenibles es un asunto primordial que toda organización, grande o pequeña, debe considerar para prosperar,” (Utrera: 2013, 105)

Peter Senge (2009, 124), plantea que este desarrollo sostenible de las empresas, o creación sostenible de valor debe darse además dentro de las dimensiones de espacio y tiempo.

El autor se refiere al reto de desarrollar innovación sostenible hacia futuro pero a la vez mantener un negocio saludable y viable en el presente.

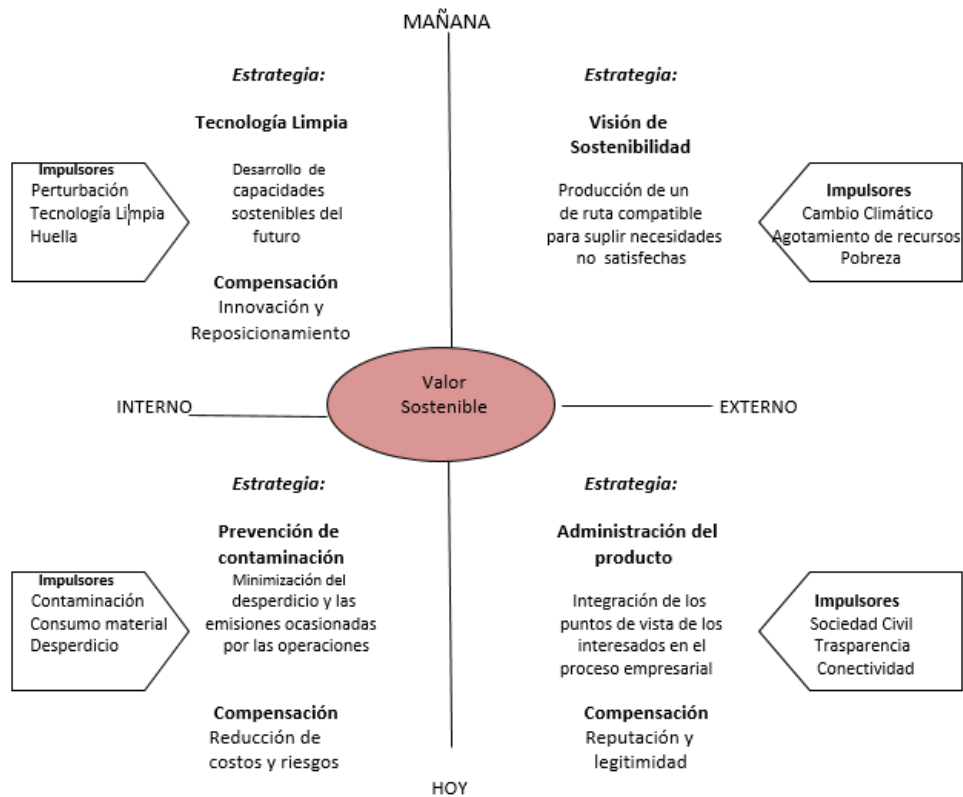
Al igual que Porter y Kramer, sostiene que al alinear prioridades empresariales con el contexto se crea valor sostenible de largo plazo para todos los grupos interesados, empezando por los accionistas.

Senge toma para su análisis “El marco de referencia de valor sostenible” desarrollado por Hart y Milstein. A partir de este marco, expresa Senge, gerentes y empleados pueden identificar fácilmente cuales son los esfuerzos sobre sostenibilidad que hace su

organización y cómo estos conectan con las metas empresariales. Para crear valor, mantenerlo y simplificar las decisiones estratégicas.

“El marco de referencia sirve para que las personas pongan en perspectiva las actividades de su organización, y muestra cómo pueden trabajar juntas para crear valor y mantenerlo, y simplificar la toma de decisiones estratégicas” (Senge: 2009, 128).

Figura VI: Marco de referencia de valor sostenible



Fuente: Elaboración propia en base a Senge Peter, La Revolución Necesaria. pág.127.

Los impulsores de la sostenibilidad, detalla Senge, se dividen en cuatro grupos:

- La creciente industrialización
- La proliferación de interesados de la sociedad civil
- Las tecnologías perturbadoras emergentes
- Los problemas globales (cambio climático, pobreza e inequidad)

Estos impulsores crean todo un conjunto de necesidades no satisfechas, y es en este cuadrante del crecimiento donde los líderes pueden fijar las estrategias para satisfacerlas. Cuantos más cuadrantes escoge una compañía para armar estrategias, más valor se produce.

“..aquellos que reconocen la alineación entre sostenibilidad y creación de valor entienden que el crecimiento sostenible es verdaderamente una estrategia de alto margen. Si el beneficio social y medioambiental de una compañía se produce a expensas de su desempeño financiero, es porque no está practicando una estrategia empresarial de sostenibilidad. El esfuerzo por la sostenibilidad tiene que suministrar un mejor balance, y la manera de hacerlo es a través del incremento en la cuota de mercado, la reducción de costos del producto y la mejora del valor para el cliente” (Senge: 2009, 139).

Como resumen de lo expuesto, la idea principal entonces es lograr valor compartido entre empresa y contexto. El desarrollo sustentable implica desarrollo de tareas que generen triple valor. No solo valor económico para los accionistas sino también valor social y medioambiental, de forma de satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés de la compañía.

Es abandonar la vieja idea de resultados económicos por un lado y acciones sociales o medioambientales por otro. Al hacerlo, también se deberá asumir el desafío de realizarlo a futuro (modo generativo), mediante innovación, reposicionamiento y a través del crecimiento sostenible (modo simbólico). Pero a la vez hacerlo sin descuidar las actividades del día a día de la empresa como ser, la reducción de costos, los riesgos por las actividades de la cadena de valor (modo racional) y el logro de legitimidad y reputación dentro de la sociedad donde la empresa se desarrolla (modo transaccional).

La tarea de los líderes será la de identificar, a partir de los impulsores de la sostenibilidad, oportunidades de desarrollo de actividades alineadas a la estrategia de la organización que sean rentables y generen a su vez un impacto positivo en el contexto. De esa manera el crecimiento sostenible estará asegurado.

Según un estudio sobre Sustentabilidad e Innovación realizado en 2010 por el Boston Consulting Group (BCG) y MIT Sloan Management Review, *“las inversiones en sustentabilidad están evidenciando un crecimiento masivo. Cada vez son más las compañías que consideran que la gestión sustentable se convertirá en una fuente de ventaja, y que debería incorporársela estratégicamente en todos los aspectos operacionales del negocio, ya que con el tiempo exigirá un cambio radical en el comportamiento competitivo.”* (Haanaes: 2011, 202).

Los principios sobre RSE y sustentabilidad han llegado al mundo inmobiliario. *“CBRE, el mayor proveedor mundial de servicios inmobiliarios, prometió, a principios de 2009, ser neutro en carbono para finales de 2010 [...] La empresa desarrolló una metodología para medir su huella de carbono en más de sus 400 oficinas en todo el mundo, y encontró la manera de adquirir en cada una energía y tecnologías más verdes.”* (File Sustentabilidad & Management: 2010, 88).

Por lo tanto es una temática que afecta no solo a las empresas industriales respecto a sus plantas de producción o depósitos sino a todo tipo de empresas, incluso las de servicios.

“Con certeza, el impacto de una empresa de servicios será menor que una empresa con procesos industriales en marcha, pero de ahí a pensar que no hay ni contaminación ni impacto ambiental significativo es otra cuestión. ¿Acaso no se consume energía, se tienen aires acondicionados, los empleados se trasladan y generan residuos?” (Utrera: 2014, 137)

“Empresas de todos los tipos están empezando a transformar los edificios que usan para reducir las emisiones, y muchos líderes están siendo enfáticos en que la preocupación ambiental no es una moda ni un ardid de relaciones públicas; es una obligación y una oportunidad para el largo plazo.” (Apgar: 2009, 104)

En los últimos años, un creciente número de ocupantes, inversores y desarrollistas del sector inmobiliario han aprendido a reconocer que los edificios sustentables, también denominados Green Buildings, son un activo importante dentro del negocio.

En palabras de Eduardo Spósito, presidente de Argentina Green Building Council (AGBC), *“Un edificio sustentable es aquel cuyo diseño –incluyendo sus métodos constructivos- reduce de manera significativa el impacto negativo sobre la naturaleza y las personas.”* (www.ambito.com, 17/06/2014).

Los Green Buildings son asociados a lograr mejores valores de renta, ocuparse más rápidamente y reducir la rotación de los ocupantes; todo esto con menores costos operativos y de mantenimiento, y optimizando la performance económica en cuanto al ciclo de vida del edificio.

También los usuarios de edificios han comenzado a demandar especificaciones “sustentables” en los espacios que utilizan para sus operaciones, ya que esto realzaría el valor de la propiedad, aumentaría el presentismo y mejoraría el nivel de satisfacción y productividad de los empleados.

“Las compañías que naturalmente orientan sus esfuerzos hacia la sustentabilidad, en todos sus procesos, y que deben comercialmente acompañar su gestión operativa con la ocupación de oficinas y espacios sustentables, alineándose a sus políticas de

Responsabilidad Social Empresaria son aquellas que se mostrarán más proclives y receptivas a ocupar edificios verdes o sustentables” (Antoniazzi: 2012, 400).

Para designar a un edificio, o parte de este, como un inmueble sustentable es necesario someter al mismo a un sistema de auditoría y calificación de sus facilidades. Esto es llevado a cabo por procesos de certificación que pueden darse bajo dos sistemas. El sistema BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), desarrollado en Gran Bretaña o el LEED (Leadership in Energy and Environmental Design o Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), medido por el United States Green Building Council (USGBC), una organización sin fines de lucro reconocida internacionalmente, con sede en los Estados Unidos.

La certificación LEED distingue proyectos de construcción que han demostrado un compromiso con la sustentabilidad al cumplir con los más altos estándares de desempeño tanto en la eficiencia energética como en su bajo impacto en el medio ambiente.

“[...] se trata de una certificación de un tercero que garantiza a los dueños y operadores las herramientas necesarias para tener una medida del impacto de sus edificios. LEED promueve un acercamiento total a la sostenibilidad reconociendo el comportamiento de la obra en cinco áreas clave de la sanidad humana y ambiental: desarrollo sustentable del terreno, ahorro de agua, eficiencia energética, elección de materiales y calidad ambiental interior” (Cerchiara: 2011, 81).

El objetivo del sistema es el de reducir, por ejemplo, la huella de carbono o la huella hídrica que provocan las empresas, no solo durante el proceso de construcción sino además al habitar los inmuebles que utilizan .

La huella de carbono “se trata del indicador (medido en toneladas de dióxido de carbono) de cantidad de gases de efecto invernadero (GEI) generados y emitidos por una empresa.” (Utrera: 2014, 148)

“También existe la huella hídrica o de agua. Se trata de un indicador de uso de agua que considera tanto el uso directo como indirecto por parte de un consumidor o productor.” (Utrera 2014, 150)

Tabla I: Cuadro estimado de los recursos utilizados por los edificios a nivel mundial.

Recurso	%
Energía	45-50
Agua	50
Materiales	50
Pérdida de tierra cultivable	80
Productos de madera	60
Destrucción de corales	50 (indirecto)
Pérdida de bosques nativos	25 (indirecto)

Fuente: Elaboración propia en base a Antoniazzi Danilo, Sustentabilidad en Real Estate, pág. 52.

Tabla II: Cuadro estimado de la polución atribuida a los edificios a nivel mundial.

Polución	%
Calidad del aire (ciudades)	23
Gases de efecto dominante	50
Polución del agua potable	40
Pérdida de suelo	50

Fuente: Elaboración propia en base a Antoniazzi Danilo, Sustentabilidad en Real Estate, pág.52.

El sistema LEED promueve y acelera la adopción global de prácticas sustentables de construcción y de desarrollo a través de la implementación de herramientas y criterios aceptados internacionalmente.

Por lo tanto, los emprendimientos que recibirán esta certificación o “sello” del USGBC son aquellos que tengan en cuenta una cantidad mínima de criterios tales como: bajo consumo de energía, tratamiento adecuado de los desagües, sistemas económicos de aire acondicionado y utilización de materiales reciclados. Cumplir con estos ítems contribuye a que un emprendimiento (residencial o comercial) gane créditos para ser considerado ecológicamente correcto.

“El valor de los créditos se asigna a partir de la forma en que se contribuye a mitigar cada impacto ambiental, y los mayores puntajes se los llevan quienes tienen el potencial más alto para generar el mayor cambio.” (Cerchiara: 2011, 81)

Al implementar estas medidas se puede conseguir reducir el consumo de energía hasta en un 50%, las emisiones de CO₂ y el uso del agua hasta en un 40% y la generación de residuos sólidos hasta en un 70%. (Smart Market Report: 2008)

Los edificios verdes, poseen además otras ventajas como la reducción de los costos operativos, el aumento del valor del emprendimiento, aumento del retorno de la inversión por mejoras, aumento de la tasa de ocupación del edificio y aumento del valor de locación.

Debido a la gran diversidad de edificaciones y usos, existen diversos modos de certificación:

- LEED New Construction (Construcción nueva). Orientada a edificios nuevos y aquellos existentes en los que las remodelaciones incluyan mejoras, ampliaciones y cambios en el sistema de climatización.
- LEED Existing Buildings (Edificios existentes). Orientado a maximizar la eficiencia operativa del edificio.

- LEED Commercial Interiors (Interiores comerciales). Orientada al diseño de espacios interiores de alto desempeño con menores costos de operación y mantenimiento.
- LEED Core and Shell (Estructura envolvente). Para el diseño de edificios de renta donde inicialmente se construya la cimentación, estructura, fachada y en algunos casos sistema de climatización del edificio.
- LEED Schools (Escuelas). Dirigido al diseño y construcción de escuelas
- LEED Retail (Comercio). Dirigido a espacios para el comercio. Focalizado en la eficiencia energética y reducción del uso de agua.
- LEED Healthcare (cuidado de la salud). Orientado a la concepción, planeamiento, diseño y construcción de espacios dedicados al cuidado de la salud.
- LEED Home (Hogares). Centrado en el diseño y construcción de unidades residenciales.
- LEED Neighbourhood Developing (Desarrollo de comunidades). Dirigido a comunidades que sigan un crecimiento ordenado y sustentable.

Dentro de alguno de estos modos de certificación, y en base a la cantidad de puntos que sume, el proyecto recibe distintos niveles de certificación. En la actualidad existen cuatro niveles:

Tabla III: Niveles de certificación LEED.

Nivel de Certificación	Puntos
Certificado	de 40 a 49
Plata	de 50 a 59
Oro	de 60 a 79
Platino	80 o más

Fuente: Elaboración propia.

Los edificios son a su vez calificados en cinco áreas:

- Sitios sustentables: Se analiza el uso razonable de la tierra. Los créditos o puntos están relacionados con la densidad del edificio, cocheras preferenciales para autos de combustibles alternativos, espacio abierto parquizados por encima de los mínimos locales exigidos, favorecimiento al uso de bicicletas (duchas y vestuarios asociados).
- Eficiencia de agua: Se analiza el uso del agua potable en relación con el riesgo y los fines sanitarios. Los puntos se obtienen por ahorro mínimo del 20% de agua potable, sistema de riego eficiente, reducción de uso de agua para sanitarios.
- Energía y atmósfera: Para certificar el edificio debe ser un 10% más eficiente que un edificio de las mismas características bajo normas ASHRAE. Se puntúa eficiencia energética del 10% al 48%, equipos de refrigeración eficientes, utilización de energía renovable generada en el edificio y una auditoría especializada de las instalaciones (Commissioning).
- Materiales y recursos: Se busca favorecer los recursos naturales y locales. Se califica que exista un área de separación de residuos, selección de materiales que cuenten con contenido reciclado en un 10% sobre el total, utilización de un 20% de materiales que provengan de un radio de 800 kilómetros de la obra, que el 50% de la madera que se utilice esté certificada por el Forest Stewardship Council (FSC).
- Calidad ambiental interior: Esta categoría fomenta los espacios saludables mediante renovaciones de aire, sistemas de control y acceso a visuales y otros. Se califica, contar con caudales mínimos de aire exterior, incorporación de sensores de CO2 para verificar los niveles de calidad de aire, utilización de adhesivos y materiales de bajas emisiones de compuestos volátiles orgánicos y acceso a visuales abiertas para el 75% de los ocupantes.
(Antoniuzzi: 2012, 256).

El diseño de edificios e interiores sustentables logra el objetivo de alcanzar la triple generación de resultados o beneficios:

- Medioambientales: Menos consumo de electricidad, agua potable y materias primas.
- Económicos: Incrementan el valor del edificio y un mayor retorno de la inversión, reduce los costos de operación y optimiza el rendimiento económico del ciclo de vida del edificio.
- Para sus ocupantes: disminución del ausentismo, mejora la retención del personal y la productividad según un informe de la Universidad Carnegie Mellon de los Estados Unidos. (Antoniazzi: 2012, 380).

En cuanto al mercado inmobiliario en Argentina, el stock de edificios verdes comerciales es muy bajo en relación al total de metros cuadrados existentes. Pero la tendencia aumenta en los metros nuevos que se construyen año a año para uso o renta, y seguramente se convertirá en un commodity dentro del sector. Por lo tanto, es necesario, para desarrolladores, inversores, inmobiliarias y cualquier otro involucrado del sector del real estate, analizar su posición competitiva frente a esta nueva industria emergente con bases, no solo en el desarrollo económico, sino en el cuidado del medioambiente.

“[...] una industria emergente en la cual conviene entrar se basa en el resultado de un ejercicio predictivo [...]. Una industria emergente resulta atractiva si su estructura final (no la inicial) es compatible con rendimientos por arriba del promedio y si la compañía puede lograr una posición defendible a largo plazo” (Porter: 1982, 246).

El cambio al modelo sustentable no deberá ser visto como acciones aisladas sino que deberá ser una estrategia integral que comprometa a todos los ámbitos de la organización, más aún, y transversalmente a todo el negocio a ir hacia esa dirección

“Pollution prevention, product stewardship, and clean technology all move a company toward sustainability. But without a framework to give direction to those activities, their impact will dissipate. A vision of sustainability for an industry or a company is like a road map to the future, showing the way products and services must evolve and what new competencies will be needed to get there.” (Hart: 1997, 73)

Enfrentar estos cambios demandará un alineamiento organizacional que permita responder en forma ágil y eficiente al nuevo contexto. En ese proceso es fundamental el rol de los líderes de la empresa para involucrar al personal y entrenarlo.

“Formulamos un plan de alineamiento conducido por los líderes que permita una comprensión común del imperativo del cambio, de los objetivos y metas del proyecto, de los roles y responsabilidades de cada uno, del efecto del cambio en la organización y de cómo ese cambio va a ocurrir”. (Levy: 2012,172)

La empresa en su conjunto deberá adoptar a los negocios sustentables como una nueva oportunidad de crecimiento y desarrollo para posicionarse en el mercado. Los líderes deberán inculcar que esta nueva forma de negocios inmobiliarios sustentables no solo tiene la importancia del cuidado del medioambiente sino que además generará altos retornos económicos a futuro.

“This is the challenge of sustainable growth, and to meet it, the primary motivation for any company must be improved business performance. Of course, environmental and societal benefits will follow, but the underlying rationale, which must always remain in focus, is that in the global economy, sustainability will generate tremendous economic value. [...] Sustainability strategies will fail unless they create or increase shareholder value.” (Holliday: 2001, 4).

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible presentó en 2011 el trabajo denominado “Visión 2050: Una nueva agenda para las empresas”. Se trata de un ejercicio de pensamiento a futuro realizado por empresas miembro ese Consejo sobre sus perspectivas acerca de sustentabilidad global.

El trabajo propone una hoja de ruta hacia el 2050 que exige cambios en las estructuras de gobernanza, en los marcos económicos, en los negocios y en el comportamiento humano. Cambios, según los autores, necesarios, factibles y que ofrecen enormes oportunidades de negocios para aquellas empresas que hagan de la sustentabilidad una estrategia.

Respecto al sector de inmuebles los cambios propuestos son los siguientes:

- Requisitos de eficiencia energética más restrictivos y reconocidos internacionalmente en los códigos de edificación; incentivo y seguimiento de su implementación.
- Nuevos incentivos fiscales y subvenciones para inversiones en eficiencia energética con períodos de retornos largos.
- Condiciones contractuales y de negocio que impliquen desde el comienzo a arquitectos, contratistas, proveedores de servicios y usuarios finales, como parte de un equipo integrado.
- Auditorías periódicas del gobierno sobre los resultados energéticos, con posteriores ajustes y mejoras.
- Campañas continuas para elevar la conciencia sobre el uso energético en los edificios y fomentar el cambio de comportamiento.

Según este trabajo, los cambios permitirían por ejemplo, que:

- Propietarios e inquilinos: tomen sus decisiones en base a costos de energía e incentivos,

- Los dirigentes políticos: se comprometan a reforzar y ajustar los requisitos sobre eficiencia energética y los códigos de edificación,
- Los gobiernos: determinen los impuestos a la propiedad vinculándolos a la clasificación energética de los edificios y a su vez realicen inversiones iniciales en tecnología para financiar a los propietarios,
- Las empresas: adopten un papel de liderazgo en el tema convirtiendo sus edificios corporativos en escaparates de tecnología de ahorro energético y reducción de emisiones; aumentando la conciencia y la educación de la ciudadanía.

Las empresas de real estate al apostar por la sustentabilidad de sus actividades no solo cumplirán con la premisa de preservar nuestro planeta, y ayudar a reducir el impacto negativo en el medioambiente, sino que además se estarán preparando para afrontar eficazmente los cambios en la forma de hacer negocios dentro de su sector que ya ha comenzado.

4. Marco Metodológico

El trabajo será abordado con una metodología cualitativa, mediante la realización de entrevistas; y utilización de fuentes secundarias.

El diseño metodológico será descriptivo. Se realizará una descripción de los requisitos mínimos para considerar a un inmueble como sustentable y del funcionamiento de una empresa de Real Estate.

El diseño será también de tipo explicativo, tratando de plasmar en distintos tipos de análisis sí, a partir del contexto en donde desarrolla sus actividades, sería conveniente para una empresa de Real Estate enfocar sus esfuerzos en desarrollar un área especializada en inmuebles sustentables.

5. Caso: Desarrollo de un área de sustentabilidad en Robert & Simon¹

Federico Hann² era el CEO de Robert & Simon (R&S) Argentina. R&S estaba entre las tres mayores compañías de real estate del mundo y se había instalado en Argentina en el año 2000.

Desde su ingreso en 2007 y bajo su mando Hann había logrado que la empresa crezca en facturación, márgenes y clientes; pudiendo superar exitosamente el estancamiento económico del año 2009 sufrido en el país.

Eran los primeros días del mes de enero de 2014 y Hann se encontraba revisando los números finales del 2013 de cada una de las líneas de negocios de la compañía. Sabía que, contrario a las expectativas del mercado, el 2013 había sido nuevamente un buen año para R & S.

Ese año el área de Project Management había realizado por primera vez la dirección de una obra para construir una “oficina sustentable”. Por imposiciones de su casa matriz su cliente Brosson debió mudar sus oficinas y lograr la certificación de la nueva locación por el United States Green Building Council (USGBC). La casa matriz de Brosson solicitó a su CEO en Argentina contratar a R&S debido a que las empresas poseían acuerdos multilaterales a nivel global que debían honrar.

Si bien el negocio con Brosson³ había llegado finalmente a buen puerto para R&S, la falta de know-how al comienzo del proceso demandó grandes esfuerzos al personal interno de la compañía. Además, se necesitó contratar a un asesor externo certificado (LEED AP) y numerosos especialistas para lograr cumplir el objetivo en tiempo y forma.

¹ El nombre de la compañía fue modificado orientado a respetar su privacidad.

² Los nombres de las personas de esta historia fueron modificados orientados a respetar su privacidad.

³ El nombre de la compañía fue modificado orientado a respetar su privacidad.

Delineando los objetivos para 2014 varias dudas invadían los pensamientos de Hann. Respecto al caso específico de Brosson era claro que al ser un cliente corporativo R&S debió atenderlo para cumplir con los contratos de la empresa pero, a futuro, ¿existía un mercado que determinara la creación de un departamento de sustentabilidad para atender estos caso? ¿O debía continuar con la metodología implementada en Brosson a pesar de la reducción en sus márgenes? El desarrollar esa área en Argentina no estaba taxativamente dentro de los objetivos que el Headquarters había delineado para los próximos años, por lo tanto no habría un flujo de inversión desde casa matriz. ¿Cómo podría hacerlo sin afectar resultados?

Los denominados “productos sustentables” ofrecían ventajas en reducción de costos además del cuidado del medioambiente pero, aparentemente, no estaba al tope de los requerimientos de sus clientes.

Por otro lado quizás no debía analizar este tipo de productos solo para el área de Project Management, sino para la compañía en su conjunto. A simple vista, nada asociaba a R&S con sustentabilidad en Argentina.

Revisando la minuta de la última reunión trimestral, en la que habían participado distintos comerciales de la compañía, las dispares opiniones que había obtenido de ellos incrementaban aún más sus dudas. (Anexo I)

5.1. Contexto Económico

5.1.1. La situación macroeconómica argentina

A principios de la década de los noventa, bajo el gobierno de Carlos Saúl Menem, se impulsaron reformas económicas principalmente basadas en la privatización de los

servicios públicos y en la apertura de la economía. A través de la ley de convertibilidad, en 1991, se estableció una paridad entre el peso argentino con el dólar estadounidense con el objeto de frenar los altos índices de inflación que registraba el país en ese momento.

A partir de las nuevas políticas y hasta 1995 (efecto Tequila) el país ingresó a un período de altas tasas de crecimiento. La crisis del Tequila fue un hecho externo que influiría en el país producto de la globalización provocando una caída del PBI y un aumento inédito de la desocupación a nivel nacional.

Superada la crisis, en 1996 y hasta 1998, Argentina alcanzaría el PBI per cápita nominal más alto durante la década del '90 en América Latina y sus exportaciones crecerían a más del doble. Sin embargo, el modelo económico también tuvo sus aspectos negativos ya que produjo una concentración económica en los sectores financiero, de servicios y agroexportador; con altos índices de desocupación.

En los últimos años de la década del noventa los recurrentes problemas del modelo neoliberal llevaron al país, en 1998, a una recesión que se prolongó hasta el año 2002.

En diciembre de 2001, la crisis económica provocó estallidos sociales que llevarían a poner fin a la Ley de Convertibilidad monetaria con importantes secuelas económicas, políticas y sociales. Se establecieron restricciones al retiro de depósitos para los ahorristas con el objeto de frenar una corrida bancaria que desestabilizó al sistema financiero. Luego de la renuncia de Fernando De la Rúa al cargo de presidente se sucedieron otros cinco mandatarios en menos de siete días. Toda la actividad económica se encontraba paralizada.

En enero de 2002 el congreso decidió suspender el pago de la deuda cayendo el país en default con los organismos internacionales y agravando aún más el acceso al

crédito. El presidente de aquel momento Eduardo Duhalde decidió devaluar la moneda a 1,4 pesos por dólar, lo que sería el puntapié inicial a la salida de la convertibilidad.

En 2003 Néstor Kirchner accedería a la presidencia. Estableció una política de dólar alto que permitió producir bienes y servicios a precios competitivos. De esta forma muchas industrias de la Argentina comenzaron a resurgir después de la crisis.

Desde el principio del nuevo gobierno el papel del Estado en la economía se ampliaría. Se estatizarían varias de las empresas anteriormente privatizadas como Aerolíneas Argentinas, Yacimientos Petrolíferos Fiscales, Correo Argentino y se crearían ENARSA y Agua y Saneamientos Argentinos.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), bajo el gobierno de Kirchner los indicadores de pobreza y desempleo lograron reducirse en forma sustancial yendo desde valores cercanos al 57,5% y 21,5% en pobreza y desempleo respectivamente hasta el 6,5% en desempleo y una indigencia del 1,7%.

El 14 de enero de 2005, se lanzó la operación de canje de la deuda en default que no incluyó al Fondo Monetario Internacional (FMI), organismo con quien el país cancelaría la totalidad de su deuda en diciembre del mismo año en un solo pago por un total de 9.810 millones de dólares utilizando las reservas internacionales.

Para la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) de 2003 a 2007, el país registró una fase de crecimiento económico con tasas que oscilaron en torno al 9% en parte debido a la política económica de dólar alto para favorecer la sustitución de importaciones. (Cepal.org, 2011)

En 2007 asumiría la presidencia Cristina Fernández de Kirchner debiendo enfrentar las consecuencias de la crisis económica internacional iniciada en Estados Unidos

(Hipotecas Subprime) que repercutió en Argentina, en el segundo y tercer trimestre de 2009. La actividad se contrajo, para luego volver a crecer en el último trimestre. Según datos del INDEC, en 2009 la economía finalizó con un crecimiento del 0,9% y la tasa de desocupación se encontraba en un 8,4%.

La inflación en 2009 según el gobierno fue del 7,7%, inferior a las registradas en 2006 y 2007, pero cinco décimas superior a la de 2008. Pero desde que en 2008, cuando el INDEC fue intervenido, los índices de inflación oficiales han sido menores a la mitad de los calculados por organismos privados e internacionales y el Congreso de La Nación Argentina. Lo cual resultó en desconfianza en las estadísticas públicas en general y en las mediciones de pobreza e indigencia.

En 2011 el gobierno argentino comenzaría con un programa de reducción de subsidios de servicios públicos para distintos sectores de la economía, que en su primera etapa representaría un ahorro fiscal de 600 millones de pesos. (Infobae.com, 02/11/2011).

A pesar de la crisis internacional, el comercio exterior argentino y en particular las exportaciones siguieron creciendo fuertemente, alcanzando, según datos del INDEC, en 2011 un récord de US\$ 84.295 millones. La clase media en Argentina se duplicó, la pobreza en 2012 era del 6.5% y la indigencia del 1.7%.

En el primer cuatrimestre del 2013 el desempleo bajó hasta el 7.1%. Ese mismo año el PBI creció alrededor del 5 %, la CEPAL informó que Argentina fue el país que más exportaba de Latinoamérica: sus exportaciones crecieron 6.7 %, frente al 1.5 % del resto de Latinoamérica. (Rivadavia.com. ar, 10/09/2013).

Pero en el transcurso del año 2013, la política del gobierno sufrió factores endógenos a los externos que llevaron a una desaceleración de la economía. Se tomaron controvertidas medidas para resolver el problema de la fuga de divisas y la caída de

reservas del Banco Central recurriendo a aplicar trabas a las importaciones que terminarían por afectar las cadenas de producción y generaron conflictos con socios externos.

Se fijaron además fuertes restricciones a la compra de divisas y una aceleración de la devaluación del peso argentino. A esto se sumó una amplia emisión de moneda, que avivó aún más la inflación. (Cesla.com, 19/12/2013).

Según cifras difundidas por el gobierno a través del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) la inflación de 2013 cerró en 10,9%, un valor muy por debajo de las estadísticas privadas que ubicaron ese índice en el orden del 28,38% anual. (Cesla.com, 17/01/2014).

5.1.2. El sector inmobiliario de oficinas verdes

La crisis de fines del 2001 y principios del 2002 tuvo un enorme impacto tanto en desarrolladores como en el sector inmobiliario en general.

La crítica situación de los bancos locales y las arcas del estado nacional no impulsaban la recuperación del sector. La reactivación se produciría recién a mediados de 2003 cuando el sector comenzó a ser visto por los inversores como una de las alternativas más viables para la colocación de sus excedentes de dinero. La devaluación provocaría, en principio, que quienes tenían divisa extranjera se vuelquen al mercado a adquirir ladrillos como resguardo de valor.

En 2008 una nueva crisis internacional (subprime de hipotecas) golpearía al sector provocando un nuevo estancamiento.

La actividad comenzaría nuevamente a tomar fuerza recién hacia el último trimestre del año 2009. La caída del PBI Construcción ese año fue de 3,8%, mientras que en el 2010 se completó una mejora del 5,8%. (Análisis económico BBVA Research; 2011).

Pero, tal como se venía observando desde 2007, el sector experimentó en 2011 un dinamismo menor al del promedio de la economía debido al paulatino encarecimiento del costo de la construcción, el costo de la tierra y el escaso impacto marginal de la inversión pública que se mantuvo estancada en torno al 0,6% del PBI (Análisis económico BBVA Research; 2011). (Anexo II)

El boom de la construcción comenzó a frenarse en 2011 ya que más allá de la recuperación cíclica de 2010, el número de nuevos permisos de construcción para obras privadas se encontraba por debajo de los valores récord alcanzados en el año 2008. El gobierno comenzaría a utilizar un amplio abanico de herramientas para limitar la salida de dividendos de empresas multinacionales al exterior con el objeto de evitar la merma de divisas que había llegado a un record de 4.428 millones de dólares ese año, según datos del mercado de cambios que publica el BCRA.

“En el sector bancario, se endureció la exigencia para enviar las ganancias al exterior. También la mayor participación de la Anses en los directorios de las empresas donde tiene acciones respondió en parte a la posibilidad de que el Ejecutivo tenga mayor control sobre el giro de utilidades.” (Página 12; 16/10/2012).

Estas medidas, sumadas a la existente restricción de acceder al mercado de cambios para convertir pesos en dólares, favorecieron indirectamente al sector inmobiliario de clientes corporativos. Las multinacionales, obligadas a dejar sus dividendos en Argentina, volcarían los pesos acumulados al sector, dándole a este un nuevo impulso en lo referente a emprendimientos comerciales, industriales y de oficinas.

Era de esperar entonces que el sector continuara creciendo, pero a un ritmo menor que en el pasado, probablemente sólo levemente por encima del promedio de la economía.

“Más allá de la incertidumbre política, el menor dinamismo de la construcción es también un reflejo de la gradual reducción de la rentabilidad del sector. El precio del m² en dólares ha continuado aumentando a una tasa promedio anual de 8% entre 2008 y 2010, pero los márgenes de rentabilidad se han visto erosionados por un incremento mayor de los costos. [...], la evolución relativa entre precios de venta y costos todavía es favorable para el sector constructor y permanece por encima del promedio muestral, pero las ganancias han tendido a moderarse, reduciendo los incentivos a emprender nuevas obras.”

El aumento del Costo de la Construcción, que redondeó el 16,8% en el 2010, estuvo liderado por los aumentos salariales de los trabajadores que alcanzaron una subida promedio del 23,8%. Este aumento, en un contexto de depreciación del tipo de cambio de apenas 5% motivó un incremento de los costos en dólares por encima del 11% que compara negativamente con el aumento del precio del m² de 5,2%.(Análisis económico BBVA Research; 2011).

Para el año 2012, las bajas tasas de interés, marcadamente negativas en términos reales, aunque con marginales correcciones al alza desde finales del 2010, y los buenos márgenes que dejarán nuevamente las explotaciones agrícolas fueron un componente importante de la demanda de unidades como reserva de valor. Pero, como es común en la mayoría de los países del mundo, toda obra de construcción inmobiliaria suele ser financiada por bancos públicos o privados. A partir de las restricciones de acceso al crédito que comenzó a experimentar Argentina el mercado inmobiliario quedaría entonces paralizado.

En el mes de junio de 2013, y con la idea de dar un mayor impulso al resto del sector, se promulgó la ley 26.860, “Exteriorización voluntaria de la tenencia de moneda

extranjera en el país y en el exterior”. La nueva ley incorporaría al mercado a los denominados “Certificados de Depósito para Inversión” (CEDIN), que permitirían, previo depósito de moneda extranjera en una cuenta del Banco Central, servir como medio para adquirir propiedades o realizar ampliaciones a propiedades existentes. La medida, que tuvo como principal objetivo atraer divisas fuera del sistema financiero a éste, hasta el momento no ha logrado ser efectiva y causar la reactivación del sector inmobiliario. Según el prestigioso medio Reporte Inmobiliario (2013) el total de metros solicitados para construcción en la Ciudad de Buenos Aires se ha reducido sustancialmente en los últimos dos años. (Anexo II)

En lo que respecta a R&S, su mercado objeto era el de oficinas clase A y B (Anexo III) en la Ciudad de Buenos Aires y los cordones norte al que dividía geográficamente en diez submercados. (Anexo IV)

En este mercado la empresa se encontraba posicionada tercera en cantidad de metros ofrecidos con un total de casi 25.000 metros para fines de 2013 (Anexo V).

Los líderes del mercado eran J.L. Salas ⁴y John Harries ⁵cada uno con casi el doble de metros cuadrados de los que poseía R&S (45.700 y 42.300 respectivamente). Pero tanto J.L. Salas como John Harries solo ofrecían servicios de corretaje inmobiliario y valuaciones. R&S, por el contrario, poseía además servicios de diseños de interiores de oficinas y administración de propiedades para empresas corporativas de primera línea. En esas líneas de servicios R&S era el líder solo con la competencia de Louis Lend (LL)⁶, una compañía americana con bajo share en Argentina, y BICER⁷ un nuevo ingresante que había adquirido a American Facilities ⁸(AF), un antiguo competidor de R&S dedicado al gerenciamiento de activos. Si bien además existían otros estudios de

⁴ El nombre de la compañía fue modificado orientado a respetar su privacidad.

⁵ El nombre de la compañía fue modificado orientado a respetar su privacidad.

⁶ El nombre de la compañía fue modificado orientado a respetar su privacidad.

⁷ El nombre de la compañía fue modificado orientado a respetar su privacidad.

⁸ El nombre de la compañía fue modificado orientado a respetar su privacidad.

arquitectura o administración de propiedades las empresas corporativas habitualmente buscaban a otra empresa de envergadura similar para contratar este tipo de servicios.

Hacia poco más de un año BICER International (BICER) había desembarcado formalmente en Argentina, ya que antes realizaba operaciones en el país pero a través de una inmobiliaria local que tenía la representación de su marca. Si bien los últimos años se había dedicado solo al corretaje inmobiliario, como J.L. Salas y John Harries, en 2013 había adquirido a AF, y prometía expandirse en el mercado de administración de activos inmobiliarios.

Tanto R&S como American Facilities habían liderado el mercado de administración de activos y servicios de arquitectura para oficinas clase A y B en los últimos años. El market share en este mercado se medía en base a metros cuadrados administrados por la compañía.

Ninguno de los dos líderes de mercado poseía localmente un área de sustentabilidad que liderara sus proyectos de certificación de inmuebles o asesorara a clientes sobre temas de sustentabilidad. Para que un edificio sea considerado sustentable debía contar con la certificación del United State Green Building Council (USGBC) a través de uno de sus certificadores autorizados (LEED AP). Para 2013 en Argentina, la cantidad de LEED AP habilitados era menor a cincuenta.

En lo que respecta al stock de oficinas clase A y B en el área metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires, este era muy menor al de otras capitales de la región. Analizando una comparativa de metros cuadrados por habitante se observaba que Buenos Aires se encontraba entre las que poseía uno de los ratios más bajos (16%) para fines de 2013, solo superando a Lima (10%) y muy lejos de los valores de, por ejemplo, Santiago de Chile (40%). (Anexo V)

Respecto a proyectos verdes registrados y certificados Argentina se encontraba también muy por detrás de otras capitales latinoamericanas. En los submercados de R&S solo existían cuatro edificios que contaban con certificación. (Anexo VI)

Según un informe de la consultora Colliers International (2013) las proyecciones para los próximos años determinaban que la sustentabilidad se consolidaría como un factor importante a la hora de diseñar y construir nuevos inmuebles. En el mercado de oficinas de categoría A y B, la tendencia verde también estaba en ascenso desde 2010. En ese año, y en un contexto de elevado nivel de construcción, los edificios sustentables representaron un 16% de toda la nueva superficie que se incorporó al mercado.

Para Colliers, en 2012 los edificios verdes fueron un tercio de la nueva superficie que se sumó al inventario de inmuebles, y en 2013, incrementaron su participación al 60%. Para 2014 se esperaba el de 50.000 m² de edificios verdes, representando un 52% del total de la nueva superficie a incorporarse el año 2014.

La mencionada consultora observaba además que la mayor parte de los edificios sustentables existentes se encontraban plenamente ocupados. Los valores de alquiler de oficinas en edificios sustentables están regidos por los promedios de su categoría, por su ubicación y superficie disponible (vacancia).

El perfil de los ocupantes eran empresas que pertenecían al rubro de servicios financieros (23%), compañías de seguros (15%) e industriales (15%). En su mayoría empresas internacionales (62%).

En cuanto a los aspectos impositivos, el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a partir de la ley 4.428, buscó incentivar por medio de estímulos fiscales la instalación de terrazas ajardinadas (techos verdes) sobre los edificios de la ciudad. Los descuentos a aplicar podrían beneficiar tanto a edificios nuevos o a los ya existentes.

Para los edificios de nueva construcción la ley contemplaba reducciones de hasta el 20% en el impuesto a los derechos de delineación y construcción. Para el caso de los edificios ya construidos que quisieran transformar su azotea convencional en una verde, también podían beneficiarse con una reducción de hasta el 20% en la contribución al Alumbrado, Barrido y Limpieza. El Gobierno de la Ciudad verificaría anualmente el mantenimiento de la azotea verde para mantener la reducción en la contribución.

5.2 Robert & Simon

5.2.1. Historia de la empresa

Robert & Simon (R&S) fue fundada en Nueva York, en 1915 por George Robert y Richard Simon. Se expandió primero por los Estados Unidos y luego a nivel mundial. Hoy es la tercera compañía de real estate a nivel mundial, cuenta con 240 oficinas en más de 60 países.

Entre los años 1930-1940 R&S logró convertirse en líder en el sector de servicios inmobiliarios, en toda el área regional de Nueva York.

En 1960 comenzó a expandirse a nivel nacional y abriendo oficinas en todo Estados Unidos a fin de brindar un mejor servicio a sus clientes.

Fue adquirida en 1969 por un conglomerado mediático al que perteneció hasta 1976 cuando fue vendida a uno de los mayores grupos económicos de los Estados Unidos.

En 1990 ingresó al mercado europeo a través de la adquisición de una de las más importantes compañías de real estate de Inglaterra.

Para el año 1994 poseía asociaciones con las principales empresas inmobiliarias de los Estados Unidos, Europa, Asia, Sudamérica, México, y Canadá.

En 2001 adquiere la empresa que había formado uno de los nietos de los fundadores de la compañía, Patrick Robert⁹, en la costa oeste de los Estados Unidos, trayéndolo de regreso a la empresa fundada por su abuelo, George Robert¹⁰. Patrick fue designado Presidente de la Junta de Directores.

En 2005 la empresa adquirió a sus afiliados en Rusia y Canadá y en 2006 establece su propia oficina en Rumanía, el segundo mercado más grande de Europa Central. Luego haría lo mismo en Polonia y México.

El año 2007 se produciría el gran cambio al ser adquirida por el grupo de inversión de una de las principales familias empresariales de Europa comenzando a cotizar en la bolsa de New York. El grupo inversor adquirió una participación de aproximadamente el 70% de Robert & Simon, convirtiéndose en el accionista mayoritario de la empresa. La administración y los empleados de Robert & Simon retuvieron el resto de las acciones, logrando así un alineamiento fuerte.

Ese año fue el de mayor expansión: adquirió una empresa bancaria de inversiones en bienes raíces, la principal empresa de asesoría en financiamiento con deuda y capital; el 100% de la participación de un especialista en comercio minorista en Inglaterra; y por último forma una alianza estratégica con un proveedor independiente de servicios de investigación de bienes raíces comerciales, estrategia de cartera, y servicios de asesoría en administración de riesgos.

A nivel global continuó su expansión adquiriendo el control total de las filiales en Sudamérica y Asia.

⁹ Los nombres de las personas de esta historia fueron modificados orientados a respetar su privacidad.

¹⁰ Los nombres de las personas de esta historia fueron modificados orientados a respetar su privacidad.

En 2011 lanza su primer fondo de inversiones en asociación con un fondo de pensión, a fin de invertir en locales comerciales urbanos en toda Europa. La empresa tiene aproximadamente siete mil millones de dólares en activos bajo administración, mayormente en Europa y el Pacífico Asiático.

En lo que respecta a Argentina, llegó al país en el año 2000. El primer año su oficina estuvo situada en la nueva zona comercial de oficinas de Puerto Madero. A mediados de 2001 se trasladaría a la zona de Retiro.

Alberto Giraldo ¹¹ fue su primer Chief Executive Manager (CEO), quien estuvo al frente de la compañía hasta el año 2007 cuando fue reemplazado por Federico Hann¹². Los primeros años de la compañía en Argentina fueron complicados ya que a poco más de un año de su establecimiento debió enfrentar un período de recesión económica que decantaría en la crisis económica y social de diciembre de 2001. La empresa se sostendría por giros de divisas desde su casa matriz en USA y desde Brasil.

Giraldo centró sus esfuerzos en difundir la presencia en el país apoyándose en el renombre de la empresa en el exterior y en los convenios con empresas corporativas a nivel global. Durante su período como CEO el área de comercialización tuvo gran crecimiento cerrando operaciones muy renombradas en el mercado argentino. Lo contrario sucedía en las áreas de gerenciamiento de activos donde la participación de mercado era muy baja y los resultados de las cuentas que poseía la empresa eran negativos.

A fines del año 2007 Federico Hann asume como nuevo CEO, arquitecto de profesión y con vasta experiencia en el sector de Gerenciamiento de Activos en el ámbito local y en los Estados Unidos, pondría foco en apalancar los buenos resultados del área de Comercialización para desarrollar las otras áreas de la empresa.

¹¹ Los nombres de las personas de esta historia fueron modificados orientados a respetar su privacidad.

¹² Los nombres de las personas de esta historia fueron modificados orientados a respetar su privacidad.

Luego de un año de gestión, nuevamente la empresa debería afrontar las dificultades del contexto económico por la recesión del año 2009. Hann no solo logró salir airoso de la crisis sino que la empresa comenzaría un permanente crecimiento en cuanto a ingresos, market share y el staff de empleados.

5.2.2. Estrategias

Misión

Entregar a nuestros clientes nuestro vasto conocimiento, nuestros recursos y talento, facultándolos a tomar decisiones inmobiliarias en base a la mejor información de mercado.

Visión

Ser la empresa inmobiliaria preferida a nivel mundial, proveyendo de manera consistente los servicios más creativos e innovadores para nuestros clientes, y ser los mejores en lo que hacemos.

Valores

- Integridad y Respeto
- Altos estándares de conducta
- Colaboración y Confianza
- Dedicación y tutela para atraer y desarrollar a los profesionales más capacitados y talentosos del mercado.

En Argentina se apuntaba a atender el mercado de oficinas clase A y B para clientes corporativos. Desde hacía un año la empresa había comenzado a competir en el mercado de compra, venta y alquiler de plantas industriales.

Respaldada por el prestigio de su marca a nivel internacional ofrecía a sus clientes corporativos un servicio único en el mercado inmobiliario de oficinas: todos los posibles servicios de real estate prestados por la misma compañía.

La empresa invertía en capacitación de su personal interno y en investigación de mercado desarrollando un software para mayor y mejor información. A su vez, se nutría de informes globales para entregar al cliente un panorama completo y preciso para la toma de sus decisiones.

Se realizaban anualmente fuertes campañas de marketing y publicidad. Se buscaba tener presencia en los principales medios gráficos del país y en revistas y páginas web de las principales asociaciones del rubro inmobiliario.

5.2.3. Políticas

Políticas de Responsabilidad Social Empresarial

Globalmente, el área de Responsabilidad Social Empresarial tenía como desafío el desarrollo sustentable y la gestión de procesos para producir un impacto positivo en los empleados, sus familias, las comunidades locales y en la sociedad como un todo. El negocio de la empresa eran personas y propiedades. Como personas en el ramo de propiedades, los esfuerzos estaban dirigidos a ser respetables y construir desde ese respeto la confianza.

Se creía que el éxito a largo plazo del negocio sólo se podría lograr trabajando de manera colaborativa entre accionistas (y sus intereses), clientes (sean inquilinos, desarrolladores o inversionistas), empleados, proveedores, Organizaciones no Gubernamentales, los medios, el gobierno y la comunidad.

Las actividades de la empresa causaban un impacto en el medio ambiente, en la sociedad y directa e indirectamente en la economía: directamente en el modo como se conducían los negocios e indirectamente en el asesoramiento sobre propiedades que se proveía a los clientes.

La visión se basaba en la creencia de que al adoptar una agenda sustentable y ayudar a los clientes a implementar estrategias que reduzcan costos y generen valores, tornaría los negocios más sustentables y por lo tanto estos crecerían con más fuerza y prosperidad.

Algunos de los lineamientos corporativos a seguir por todas las filiales eran los siguientes:

- Trabajar con los clientes para buscar, promover y desarrollar resultados de negocios sustentables.
- Definir una estrategia de procedimientos y reportes que garanticen la mejora continua del desempeño de sustentabilidad.
- Garantizar que los empleados se involucren en la implementación de esta política y en la comprensión integral de sustentabilidad y cambios climáticos y cómo eso afecta la propiedad.
- Ser un defensor de la sustentabilidad en la comunidad empresarial involucrándose activamente con proveedores y clientes para desarrollar los valores y enfoques que ayudarán a construir una sociedad más sustentable

Otras políticas de RSE aplicadas incluían:

- Política de Diversidad.
- Política de Oportunidades de Empleos Iguales.
- Política de Trabajo Flexible.
- Política Anti-Acoso.
- Licencias Maternidad, Paternidad y de Adopción.

En la mayoría de sus filiales, dependiendo su tamaño, la empresa llevaba adelante actividades que favorecieran su interacción con la comunidad y el medioambiente.

Algunas de esas actividades se detallan a continuación:

- El programa denominado “Escuelas alrededor del Mundo”. Tenía como objetivo aumentar las aspiraciones de jóvenes en todo el mundo. Se firmaban convenios con escuelas en lugares donde R&S operaba. El objetivo era ayudar a expandir los horizontes de jóvenes de entre once a veinticinco años cuyas oportunidades eran limitadas por sus circunstancias sociales, domésticas o financieras.
- Se alentaba a los empleados a participar de actividades comunitarias.
- Se construían relaciones a largo plazo con proveedores de empresas pequeñas y locales
- El objetivo fundamental era trabajar en conjunto con instituciones de caridad y crear acuerdos que estén en sintonía con los valores de la empresa.

Políticas de capacitación

Existía un programa anual de capacitación denominado “Mejores prácticas comerciales”. El programa trataba sobre cómo mejorar las prácticas comerciales que la empresa llevaba adelante a nivel global.

Todos los empleados comerciales podían participar del programa a través del sitio web de la empresa. Durante el desarrollo del programa se capacitaba comercialmente a los empleados sobre distintas prácticas llevadas adelante globalmente. Los participantes podían hacer propuestas y presentar proyectos. Anualmente la empresa entregaba un premio al mejor proyecto presentado y lo incluía dentro del programa de capacitación del próximo año.

Los vendedores además podían participar del evento anual que organizaba la casa matriz en Texas, USA, todos los años. Del evento participaban empleados de todas las

oficinas de los cinco continentes. Tenía como objetivo favorecer la interacción entre ellos tratando de alinear geografías, servicios y talentos a favor de los clientes globales.

Otros programas de capacitación incluían una universidad virtual en la intranet de la empresa donde los empleados podían tomar diversos cursos para el desarrollo de sus habilidades.

En Argentina, existían convenios con dos universidades para el dictado de cursos a empleados y terceros sobre mercado inmobiliario en general y el gerenciamiento de activos. Los cursos eran utilizados además como un medio de difusión de sus servicios hacia otros profesionales del sector.

Otra política común era el intercambio de vendedores entre diferentes oficinas del mundo para lograr un conocimiento más preciso de los distintos mercados. En el caso de Argentina el tamaño acotado del mercado y la situación económica hacían al país un destino atractivo, por lo que en los últimos años fueron mayores los éxodos que las visitas de vendedores del exterior.

Política de remuneraciones

La remuneración dependía del tipo de tarea.

Los vendedores poseían una remuneración fija baja y un porcentaje variable sobre ventas. Ese porcentaje podía incrementarse en un 10% en caso de superar sus metas anuales.

El resto de los empleados recibía una remuneración fija y un bono anual. Este último se establecía a principio de año en base a un número de sueldos como bono objeto o “target bonus”, y metas a lograr acordadas entre empleado y supervisor. Finalizado el

año se analizaba el resultado de los indicadores y se determinaba el monto final del bono.

Para favorecer el proceso de cross-selling entre las diferentes áreas, y luego de numerosas propuestas entre gerentes y empleados, se diagramó un complejo sistema de compensaciones dinerarias que favorecían la interacción entre las diferentes líneas de servicios.

Algunas veces existían roces con clientes que poseían empleados de R&S dentro de sus instalaciones respecto a las políticas de beneficios de la compañía. En ciertas circunstancias los clientes deseaban que los empleados de R&S que trabajaban en sus oficinas obtengan los mismos beneficios que sus empleados de planta permanente para que no existan diferencias internas. Existieron casos donde el cliente sobrepasó los canales correctos y ofreció beneficios directamente al empleado sin previa consulta a R&S. Si bien el cliente ofrecía a R&S hacerse cargo de los costos, algunos de los beneficios podrían ser tomados legalmente por el empleado como un derecho adquirido. Esto último producía problemas a la hora de rotar un empleado de un cliente a otro cuando el nuevo cliente no deseaba pagar esos adicionales.

Políticas de ética y conducta del personal

La empresa estaba comprometida en alcanzar y mantener los más altos estándares de conducta técnica e integridad institucional. Se intentaba cumplir con todas las leyes, reglamentaciones, estándares contables, y directrices éticas y seguir un conjunto de valores globales.

Los estándares principales de conducta eran la integridad, el respeto, la colaboración y la confianza. Algunas de las directrices eran:

- Un Código de Conducta de negocios en el que los empleados debían seguir un alto estándar de comportamiento en todo momento, en el ámbito profesional y personal.
- La creación de una Línea de Ayuda Ética de R&S, donde los empleados eran estimulados a informar cualquier duda respecto a comportamientos antiéticos, inapropiados o arriesgados en el local de trabajo
- Un enfoque de tolerancia cero a acosos y comportamientos antiéticos o conductas intimidadoras, vergonzantes, humillantes, ofensivas o que violen la dignidad de la persona. Se promovía activamente una cultura en la que el acoso era inaceptable y se instruía a los empleados a confiar en hacer reclamos sin que sean reprimidos o burlados.

La integridad era el principal estándar de conducta. El tratar a accionistas, personal, clientes y proveedores con respeto y dignidad colocando todo el esfuerzo para encontrar juntos las mejores soluciones.

Se cumplía con las siguientes directrices:

- Las personas son la base de nuestros negocios y, por eso, estimulamos el aprendizaje continuado. Extendemos hoy y siempre ese pensamiento a todas las relaciones con nuestros clientes.
- Respetamos nuestro personal y estimulamos su entrenamiento y desarrollo.
- Nuestro objetivo es que seamos una empresa que apoya totalmente la diversidad en nuestro cuadro de empleados, incluso la diversidad de género y etnias. Promover la igualdad y la diversidad, además de considerar siempre la salud, el bienestar y el equilibrio entre el trabajo y la vida de nuestro personal.
- Capacitar nuestro personal es nuestro objetivo; vamos a consultar y proveer una comunicación bidireccional a todas las cuestiones en toda la empresa

- Reconoceremos contribuciones individuales y premiaremos a nuestro personal de manera justa. Con el objetivo de ofrecer a nuestros empleados una carrera plena y satisfactoria, para que ellos sean los mejores profesionales en el sector inmobiliario global.

5.2.4. Estructura

La filial argentina estaba dividida en tres líneas de servicios: “Comercialización de Inmuebles”, “Valuaciones” y “Gerenciamiento de activos”. (Anexo VII)

Cada una de esas áreas poseía un director que respondía al Director general o CEO. También respondían de forma directa al CEO las áreas de soporte: Market Research y Administración.

El área de Comercialización de Inmuebles se subdividía a su vez en tres grupos con un gerente a cargo de cada uno de ellos.

Existía además un área de valuaciones que incluía un gerente y un analista junior.

El área de Administración de activos era la que poseía la mayor cantidad de empleados y niveles de jerarquía. Se subdividía en: Facility Management, Property Management y Project Management. Las dos primeras incluían gerentes medios, asistentes administrativos y técnicos de la nómina de R&S que trabajaban en forma permanente dentro de las instalaciones de los clientes. Cada una de las áreas (Facility o Property Managers) era dirigida por un gerente que coordinaba a los gerentes medios ubicados físicamente dentro de las oficinas de los clientes.

El área de Project Management era dirigida por un gerente que coordinaba un grupo de arquitectos y se encargaba de los proyectos arquitectónicos de diseño de interiores de oficinas. (Anexo VII).

La empresa contaba con más de 20.000 empleados alrededor del mundo. En Argentina la nómina era de 150.

5.2.5. Cultura

Se proponía una cultura de colaboración, confianza e intercambio de información entre todos los colaboradores.

La empresa poseía una muy baja rotación a nivel gerencial; y de media a baja en los niveles operativos (técnicos y recepcionistas). Se buscaba impulsar las promociones de empleados internos.

A su ingreso se informaba a los empleados sobre los valores de la compañía y la prioridad en el cliente. Algunos de los lineamientos del proceso de inducción eran los siguientes:

- Los clientes nos definen, nos esforzamos en alinearnos con las necesidades de ellos todos los días.
- Nuestra visión impulsa todo lo que hacemos y los valores guían el comportamiento en todas las negociaciones. Los clientes, las competencias y habilidades de nuestra gente componen la marca. Nuestro enfoque comercial se basa en la disciplina, consistencia, simplicidad y transparencia, y esto es lo que hace que R&S sea único y se distinga de las demás empresas.

Estos valores, junto a la misión y visión, eran difundidos no solo en forma explícita sino tácitamente por el comportamiento de cada uno de los miembros de la compañía. La idea era lograr una sinergia en pos de conseguir los objetivos planteados.

Todos los años se realizaba una encuesta de clima laboral entre los empleados para asegurar un alto nivel de satisfacción en todos los equipos de trabajo.

La empresa hacía foco en cuanto a la ética y el respeto entre los empleados. Por ejemplo, existía una línea telefónica para realizar denuncias sobre acoso laboral o cualquier otro tipo de abuso en ese ámbito.

5.2.6. Procesos

La mayoría de los clientes eran empresas globales que llegaban a R&S, referenciados desde su casa matriz u otra filial, por acuerdos entre compañías.

Una vez que contactaba a R&S el cliente era asignado a un área según sus necesidades: compra, venta o alquiler, valuaciones o informes de mercado, gerenciamiento de activos o arquitectura. Los clientes podían ingresar por cualquiera de estas tres líneas de servicios y era el ánimo de la dirección general el aprovechar al máximo el cross-selling, instruyendo al cliente sobre los diferentes tipos de servicios que la empresa podría brindarle en sus diferentes áreas.

En las reuniones trimestrales el CEO insistía a los gerentes sobre trabajar en conjunto, comunicando a las demás áreas sobre el estado de sus negocios en proceso con los clientes. Sin embargo, algunas veces, por celos entre vendedores o a solicitud de confidencialidad por parte del cliente esto no ocurría.

Proceso de venta o alquiler de una oficina y valuaciones:

Para los casos de venta de inmuebles, la empresa realizando publicidad directa en los principales diarios de circulación del país, revistas especializadas del sector y su página de internet. También se realizaban durante el año campañas de marketing en medios audiovisuales a través de la contratación de una consultora.

Los vendedores del área de compraventa (brokers inmobiliarios) determinaban cuáles eran las necesidades del cliente en base a una serie de reuniones y conversaciones telefónicas que mantenían con ellos. Un factor importante era determinar cuál era el rubro del cliente y sus necesidades específicas, ya que ello sería determinante respecto a la zona de ubicación del inmueble o a las características de su planta. Por ejemplo, un banco daría prioridad a ubicarse en la zona financiera de la ciudad si deseaba mudar sus oficinas comerciales. En cambio, si su idea era mudar su área administrativa optaría por una zona con edificios que posean una planta más eficiente donde pudiera ubicar gran cantidad de empleados.

Determinadas las características del producto se chequeaba la base de datos de propiedades que la empresa había desarrollado para tal propósito y se diagramaban una serie de visitas a distintos inmuebles que cubrieran esas características para que el cliente tomara la decisión final.

El proceso podría incluir o iniciarse a partir de una solicitud de informes de mercado inmobiliario o el pedido de valuación de un inmueble a comprar, vender o alquilar. Si el proceso comenzaba de esta manera y luego derivaba en una operación de compra venta o alquiler, los costos de informes o valuaciones eran bonificados.

Gerenciamiento de activos: Proceso de diseño de interiores y administración de facilidades:

Una vez seleccionada y adquirida por el cliente la nueva locación se le ofrecía ponerlo en contacto con el sector de Project Management para ver opciones sobre el diseño interno de su oficina. También desde el área de Facility Management se ofrecía el gerenciamiento de sus facilidades (servicio de recepcionistas, limpieza, mantenimiento, etc.). Para el caso de clientes que adquiriesen un inmueble en su totalidad para uso o

alquiler, la empresa poseía un área de Property Management que funcionaba como un administrador del edificio.

Estos clientes a su vez solían solicitar además servicios de búsqueda de oficinas o informes de mercado o valuaciones. Es por ello que la dirección general insistía tanto en favorecer la interacción entre todas las áreas de la empresa.

Proceso de certificación LEED de interiores (Commercial Interiors):

El proceso de diseño de interiores se complejizaba en caso de tener que diseñar un espacio certificable. Para ello era necesario poseer dentro del equipo que desarrollara la obra un profesional que realizara las auditorías durante la obra y al finalizar la misma.

Estos profesionales debían estar acreditados por el United States Green Building Council (USGBC). El trabajo de consultoría se dividía en etapas que incluían: el diagnóstico, un estudio de viabilidad, desarrollo, implementación, entrenamiento, designación de comisiones y supervisión de la sujeción a los créditos.

El equipo de proyecto debía estar integrado por el propietario del inmueble, los profesionales intervinientes (arquitectos, ingenieros, paisajistas), el gerente de la compañía y el administrador del edificio.

En la etapa inicial de evaluación LEED se determinaba el nivel de certificación buscado (Anexo VIII). En esta etapa del proceso se utilizaban check-lists que permitían hacer mediciones individuales en el sistema de calificación, identificando los créditos que eran alcanzables. (Anexo IX)

Después del estudio de diagnóstico se realizaba el seguimiento rígido de todos los proyectos y actividades de construcción de la obra.

Para alcanzar la certificación, la obra era evaluada en varias categorías tales como: tratamiento de desagües, reutilización del agua y utilización de materiales reciclables o reciclados en la estructura y el equipamiento.

Un aspecto importante, que aseguraba la obtención de varios puntos, era la reducción en el consumo de energía o el uso de fuentes renovables como la energía solar, la biomasa, la energía eólica. Cuantos más puntos sumaba el proyecto, mayor sería el grado de certificación que podría alcanzarse.

Cada crédito buscado requería que se completasen formularios para dejar detallado que el proyecto cumplía con cada uno de los requisitos. Adicionalmente debían entregarse memorias descriptivas del proyecto, fotos, planos e información general.

Luego de recibida la aplicación se realiza una revisión administrativa que duraba 25 días hábiles. Finalizado dicho plazo, el USGBC emitía un documento de “Revisión Preliminar” detallando los créditos obtenidos, los créditos rechazados o los créditos pendientes. El equipo de proyecto contaba a partir de la fecha de recepción de dicho documento con otros 25 días hábiles para responder a esta Revisión Preliminar, adjuntando aclaraciones y/o la información adicional requerida. Esa nueva información preparada por el equipo de proyecto debía ser revisada nuevamente por el USGBC durante 15 días hábiles, recomendando al Comité Directivo de LEED el puntaje del proyecto. Este Comité certificaba el puntaje y lo informa al contacto responsable que el equipo de proyecto había declarado. El equipo de proyecto, contaba con 30 días para aceptar o rechazar la Calificación de Certificación. De no mediar apelación alguna, el USGBC otorga la placa y el certificado de LEED al edificio (o espacio interior) donde constaba el nivel de certificación.

El proyecto Brosson:

Brosson había sido la primera experiencia en certificación LEED que R&S debió afrontar. Brosson, una de las principales compañías de telefonía del mundo, era un cliente corporativo de R&S que ya contrataba sus servicios de Facility Management en Argentina. A principios de 2013 Horacio Calleri¹³, CEO de Brosson, contactó a Hann para comunicarle su intención de contratar a R&S para mudar sus oficinas a un edificio sustentable. Hann organizó una reunión con el cliente acompañado del director del área de comercialización.

El edificio que mejor cubría las necesidades de Brosson, según R&S, se encontraba situado en el submercado de Libertador GBA. Si bien aún no había conseguido la certificación Core & Shell del USGBC estaba en proceso de hacerlo. Calleri mostró entusiasmo en el edificio y acordó visitarlo al siguiente día. Hann consultó sobre el diseño de la nueva oficina y ofreció a Calleri llevarlo adelante con el área de arquitectura (Project Management) de R&S. Calleri aceptó la propuesta pero insistió a Hann sobre su intención de certificar el interior de la oficina por LEED.

Al retirarse Calleri, el ánimo de Hann transcurría entre el entusiasmo del nuevo proyecto y la preocupación por no contar en ese momento con las herramientas necesarias para hacerlo. Coordinó entonces una reunión con el equipo de Project Management y el comercial que estaría al frente de la mudanza de Brosson.

Hann sabía que necesitaba contratar a un certificador LEED (LEED AP). En la reunión con el equipo claramente surgieron los nombres de dos estudios que podrían estar a la altura del proyecto para una compañía de la envergadura de Brosson. Días después se decidió optar por el estudio con mejor reputación y mayor experiencia en el mercado. Se acordó que R&S gestionaría la obra. Brosson sería un caso testigo para R&S y debía concluir de la mejor manera.

¹³ Los nombres de las personas de esta historia fueron modificados orientados a respetar su privacidad

Después de estudiar y aceptar el proyecto, el LEED AP insistió en que la mayor dificultad estaría en conseguir a los distintos especialistas que demandaba el proyecto para cada una de las especialidades (Aire Acondicionado, Hidráulica, Iluminación). A cualquier proveedor le interesaría trabajar en un proyecto con R&S por su renombre en el mercado pero no solo era difícil conseguirlos con buenas capacidades técnicas, sino que además debían cumplir con las demandas del USGBC respecto a proveedores en este tipo de proyectos, como ser: el de no estar alejados a más de cierta distancia de la obra, o cumplir con el tipo de materia prima y tratamiento de residuos que el USGBC exigía. Las contrataciones de especialistas para el proyecto Brosson se harían en consenso con el LEED AP.

Luego de casi seis meses el proyecto había finalizado dentro de los tiempos pautados y con el visto bueno del cliente. Existieron las mencionadas dificultades para conseguir profesionales capacitados y hubo que cubrir los requerimientos extra del LEED AP quien contrató profesionales un 30% más caro del presupuesto original e incrementó sus honorarios también en ese porcentaje. Todos estos ajustes fueron afrontados en desmedro de los márgenes que R&S obtendría por el proyecto. Hann sabía que no podría mover el precio presupuestado a Brosson no solo por una cuestión de imagen comercial sino porque con BICER como nuevo ingresante en este mercado y aún no conociendo su estructura de costos no quería quedar por encima de los valores de este u otro potencial competidor a futuro.

Al finalizar la obra Hann observó que el margen real obtenido había quedado muy por debajo del que habían estimado (Anexo X). ¿Había sido el modelo de negocio elegido el correcto?

A futuro, y como opciones a ese modelo se le ocurrían dos posibilidades:

Una era la de trabar una alianza comercial con un LEED AP y dejar toda la gestión de la obra en sus manos, fijando los honorarios de R&S en un 30% sobre lo facturado al

cliente (sin tener en cuenta lo facturado a éste por los profesionales especiales subcontratados, pero sí por lo facturado respecto a la coordinación LEED), que era el margen mínimo aceptado para una obra de este tipo antes de considerar costos administrativos e impuestos. Como R&S sería quien facturase al cliente el monto total de la obra, la doble carga impositiva por hacerlo, cobrar y luego pagar a los subcontratados y al LEED AP, quedaría a cargo de este último.

Aunque el margen sería menor al que podría lograr gestionando la obra, ésta quedarían en manos del LEED AP y R&S se deslindaría de algunas responsabilidades afrontando menores riesgos.

La otra opción que Hann manejaba era la de contratar un LEED AP como empleado y seguir subcontratando los profesionales de las áreas críticas (A/A, Hidráulica, Eléctrica). Con la experiencia adquirida en Brosson, Hann estimaba que el error en la presupuestación original de los subcontratados rondaba el 10% y no el 30% que determinaron las contrataciones exigidas por el LEED AP. Además, ahorraría el adicional cobrado por el LEED AP por la búsqueda de los profesionales y otros ajustes de obra que existieron a su criterio. Mantener un LEED AP dentro de su plantel de empleados estimaba le costaría uno 650.000 pesos anuales, teniendo en cuenta el pago de aguinaldo y sus cargas patronales. También pensaba en un gasto en activos fijos de 50.000 pesos.

Para realizar sus proyecciones Hann estimaba, para los próximos dos años, que podría cerrar acuerdos por dos o tres obras por año similares a las de Brosson.

¿Cuál serían los resultados para cada alternativa? ¿Cómo lo afectaría financieramente con una tasa de descuento del 30%?

Desde el punto de vista impositivo sabía que tendría como costo un 3% sobre lo facturado al cliente por el Impuesto a los Ingresos Brutos, un 0.6% de Impuesto a los Créditos Bancarios por los cobros al cliente y otro 0.6% de Impuesto a los Débitos

Bancarios sobre los pagos a terceros subcontratados (no incluye sueldos por estar exentos por ley).

5.2.7. Resultados

Estado Patrimonial	2011	2012	2013
Activo Corriente			
Caja y Bancos	5.124.625	4.518.097	6.022.321
Cuentas por Cobrar	1.533.339	3.042.102	7.114.268
Otros Créditos	271.173	178.404	442.894
Total Activo Corriente	6.929.137	7.738.603	13.579.484
Activo no Corriente			
Bienes de Uso	438.660	466.169	575.576
Amortizaciones Acum. Bs. de Uso	-362.706	-417.961	-440.452
Total Activo no Corriente	75.954	48.208	135.123
Total Activo	7.005.091	7.786.811	13.714.607
Pasivo Corriente			
Proveedores	980.824	1.283.404	3.000.253
Remuneraciones y Cargas Sociales	800.850	1.153.006	2.218.451
Cargas Fiscales	350.130	200.016	550.051
Otros pasivos Ctes.	1.692.468	1.059.917	1.463.426
Total Pasivo Corriente	3.824.272	3.696.343	7.232.181
Total Pasivo no Corriente	0	0	0
Total Pasivo	3.824.272	3.696.343	7.232.181
PN			
Capital Social	1.400.000	1.400.000	1.400.000
R. no asignados	1.096.886	1.595.125	1.743.198
R. del Ejercicio	683.933	1.095.342	3.339.227
Total PN	3.180.819	4.090.467	6.482.426

Estado de Resultados	2011	2012	2013
Ventas	14.075.711 100%	16.004.464 100%	36.693.781 100%
<i>Comercialización</i>	7.404.492 53%	6.847.459 43%	13.197.699 36%
<i>Valuaciones</i>	1.266.551 9%	992.368 6%	1.803.705 5%
<i>Facility/Property Management</i>	3.896.943 28%	6.129.057 38%	12.872.314 35%
<i>Project Management</i>	1.507.725 11%	2.035.580 13%	8.820.063 24%
II.BB.	-281.514 -2%	-320.089 -2%	-733.876 -2%
Costo de Ventas	-5.390.680 -38%	-6.543.974 -41%	-16.415.900 -45%
Resultado Bruto	8.403.517 60%	9.140.401 57%	19.544.005 53%
Gastos Administrativos	-3.196.513 -23%	-3.962.559 -25%	-7.207.500 -20%
Gastos Comerciales	-3.991.897 -28%	-3.821.541 -24%	-8.139.924 -22%
Resultado Operativo (EBIT)	1.215.107 9%	1.356.302 8%	4.196.581 11%
EBITDA	1.270.707 9%	1.411.557 9%	4.258.981 12%
Intereses	-1.357	-3.987	-3.698
EBT	1.213.750	1.352.315	4.192.883
Impuesto a las Ganancias	-529.817	-256.973	-853.656
Resultado Neto	683.933 5%	1.095.342 7%	3.339.227 9%

6. Conclusión

El caso está orientado a estudiantes del primer año del MBA cursando la materia “Ética, Responsabilidad Empresarial y Desarrollo Sustentable” en la Universidad Argentina de la empresa (UADE).

Los objetivos de enseñanza de este caso de estudio son que el alumno comprenda cómo desarrollar negocios sustentables a partir de las características de una compañía, su cadena de valor y el sector del mercado donde ella desarrolla sus actividades; analizando alternativas para hacerlo viable y cuál sería la forma más estratégica llevarlo adelante integrando las necesidades de la empresa y las de todos sus stakeholders.

Para el desarrollo del caso es importante que previamente el profesor de la materia haya compartido con los alumnos el material con los conceptos teóricos relacionados al caso, y que los estudiantes hayan leído la documentación antes de la clase.

El tiempo propuesto para el desarrollo del caso en una clase son 90 minutos, ese lapso de tiempo estará dividido de la siguiente forma:

Introducción: 10 minutos

Desarrollo: 60 minutos

Cierre: 20 minutos

Introducción:

En la primera parte de la clase se presentarán preguntas disparadoras, para comenzar con el debate, como ser:

- ¿Cuál es el problema?

A Hann se le presenta la siguiente disyuntiva: Por un lado su Headquarters (HQ) le exige atender a clientes corporativos con necesidades de productos LEED pero por otro, al ser estos requerimientos esporádicos, HQ no tiene dentro de su plan de inversión desarrollar un departamento de este tipo en Argentina. Hann no sabe cuál sería la forma más estratégica de dar respuesta a esta necesidad. Debería comenzar a desarrollar el departamento en Argentina con recursos propios o simplemente responder con la misma metodología utilizada para Brosson.

- ¿Cuáles son las opciones que tiene Federico Hann para resolverlo?

Algunas de las opciones esperadas como respuesta podrían ser las siguientes:

- Desarrollar un área de sustentabilidad con los recursos internos de su área de Project management.
- Desarrollar un área de sustentabilidad asociándose a un LEED AP.

- Desarrollar un área de sustentabilidad integral, tanto para el área de Project Management como para el resto de la compañía y posicionar a R&S como una marca verde.
- No desarrollar un área de sustentabilidad y conservar el esquema actual.

Desarrollo:

Una vez que el alumno haya identificado el problema, se recomienda que el profesor formule una serie de preguntas de desarrollo que permitan un análisis más profundo del caso y la detección de factores claves.

Las preguntas podrían estar dirigidas a dos aspectos: El conocimiento del medio donde la empresa actúa (contexto macroeconómico, competidores, clientes) y las características de la organización.

a. Análisis de contexto:

- ¿Cuál es el contexto macroeconómico que enfrenta Hann a futuro?

La construcción de inmuebles muestra un dinamismo menor al del promedio de la economía debido al paulatino encarecimiento del costo de los materiales, el de la tierra y el escaso impacto marginal de la inversión pública. La amenaza latente de una nueva devaluación atenta además contra la confianza de los inversores a encarar nuevos proyectos.

- ¿Cómo ha afectado ese contexto al sector industrial del que R&S es parte?

Las restricciones económicas impuestas desde 2011 al giro de divisas al exterior y las bajas tasas de interés (negativas en términos reales) produjeron que las empresas multinacionales coloquen sus excedentes en el mercado inmobiliario dándole a este un nuevo impulso.

- ¿Cuál era la situación en el sector de inmuebles verdes para fines de 2013?

El ratio entre población y metros de oficina es muy bajo en Buenos Aires en relación a otras capitales de la región, lo que invita a la realización de nuevos desarrollos. Lo mismo sucedía respecto a cantidad de proyectos verdes en comparación a otras capitales.

Desde 2010 se había producido un incremento de los inmuebles verdes en el porcentaje sobre el total de metros cuadrados ingresantes al mercado. Llegando en 2013 a ser casi el 60% del total de metros ingresantes ese año.

- ¿Cómo es el entorno competitivo?

El mercado de oficinas clase A y B de Buenos Aires para clientes corporativos tiene pocos participantes. Ninguno de ellos posee políticas activas respecto a sustentabilidad ni cuenta dentro de su nómina con certificadores LEED (LEED AP).

En la Ciudad de Buenos Aires existen desgravaciones impositivas para los edificios con terrazas verdes.

El gobierno nacional comenzó en 2011 a quitar los subsidios a los servicios públicos destinados a empresas.

Existe gran dificultad para encontrar en el mercado, proveedores que cumplan con las especificaciones establecidas con el USGBC para participar de los proyectos.

b. Análisis los clientes:

- ¿Quiénes son los principales clientes de R&S? ¿Cómo toman sus decisiones respecto a sus inmuebles? ¿Qué servicios demandan?

Los clientes de R&S son principalmente empresas corporativas del sector de tecnología, laboratorios, bancos y empresas de seguros.

La toma de decisión respecto a la contratación de una empresa de real estate en Argentina está supeditada a los lineamientos de la casa matriz de los clientes. El que contrata es la filial local, pero el poder de decisión para hacerlo es de su controlante.

La mayoría de los clientes corporativos de R&S buscan oficinas para alquilar o compra y luego solicitan a R&S el diseño y la construcción de los espacios interiores de la misma.

- ¿Cuál es la tendencia en clientes respecto a los inmuebles verdes para uso/alquiler?

Poseer el atributo de ser sustentable no es uno de los principales aspectos que el cliente valora a la hora de seleccionar un inmueble para alquilar. La tendencia en clientes corporativos es inclinarse por inmuebles verdes una vez cubiertas otras variables como ser: su localización, el acceso que posee, la cercanía a servicios públicos, la flexibilidad de la planta del inmueble para adaptarlo a distintos diseños de estructura interna y sus características técnicas.

Las empresas que optan por un Green Building lo hacen por poseer un real compromiso con el medioambiente o por marketing corporativo.

c. Análisis de la Competencia:

- ¿Quiénes son los principales competidores de R&S? ¿Cómo trabajan en relación a productos sustentables?

Los principales competidores son grandes empresas internacionales de Real Estate. En lo referente al sector verde se asocian a un LEED AP. No se observa integración vertical, sí alianzas estratégicas entre empresas corporativas y certificadores LEED.

El mercado se encuentra concentrado. Solo tres empresas internacionales de real estate certifican LEED y hay muy pocos estudios de ingeniería o arquitectura (menos de 50) habilitados a certificar.

Ningún competidor se encuentra tan diversificado en tipos de productos ofrecidos como R&S.

Hay un nuevo ingresante, BICER, que pretende igualar la propuesta de servicios de R&S y es el que internacionalmente está más identificado respecto a sustentabilidad.

- ¿Cuáles son las barreras de entrada y salida a este mercado de certificaciones LEED?

Las barreras de entrada para competidores potenciales son altas. Los clientes corporativos buscan en principio empresas globales de real estate y no estudios de arquitectura. Por otra parte el costo de estructura que demanda contar con un equipo de profesionales capacitado en distintos temas hace que existan pocos estudios de este tipo.

Las barreras de salida son también altas. En caso de internalizar recursos humanos para cubrir todas las áreas técnicas los costos de desvinculaciones serían elevados.

- ¿Cuál sería la estructura de costos para desarrollarse en certificaciones LEED?

En la gestión de una certificación LEED los mayores costos están dados por el capital humano. Además del costo de honorarios del LEED AP están los costos de los especialistas (ingenieros, arquitectos, técnicos, etc.). Lo que suma una dificultad es que

cada proyecto exige diferentes tipos de técnicos o ingenieros especializados en temas específicos. No siempre el mismo staff puede ser utilizado para todos los proyectos.

d. Análisis de la Compañía:

- ¿Desarrollarse en negocios sustentables está alineado a la misión y visión de la empresa?

De la misión y visión de la compañía se desprende que la empresa apunta a ser “la mejor en lo que hace”. Con una estrategia de diferenciación, intenta posicionarse sobre sus competidores por el nivel profesional de sus recursos y la variedad de sus servicios. Pone foco principal en el cliente con intención de proveerlos siempre de servicios creativos e innovadores para que tomen las mejores decisiones en base a la mejor información de mercado. Apunta a la diversificación en cuanto a que el cliente cubra todas sus necesidades con un único proveedor de servicios inmobiliarios. Por lo tanto, desarrollarse en este nuevo tipo de servicios respondería a la estrategia organizacional. Además, la empresa posee un departamento de Sustentabilidad a nivel global.

- ¿Posee R&S Argentina la estructura organizacional para desarrollar un área sobre sustentabilidad?

A nivel global R&S es la tercera compañía de real estate del mundo con más de 200 oficinas en 60 países. Posee acuerdos globales con las corporaciones internacionales líderes en cada uno de sus rubros.

En Argentina la empresa es financieramente sólida con buenos índices de liquidez y bajos de endeudamiento. Económicamente rentable con un ROA del 16% en promedio y un ROE también en promedio del 33%.

La marca tiene gran reputación en el mercado argentino por su reconocimiento a nivel mundial. Tanto los clientes corporativos como los proveedores, se muestran interesados en trabajar con la compañía

El CEO posee poder por legitimación, está comprometido con su función y anima a participar en una cultura de confianza y respeto.

En cuanto a los empleados (nivel medio y alto); son profesionales universitarios, con fuerte capacitación y experiencia.

La empresa invierte en investigación de mercado y desarrolla un sistema interno para consulta de propiedades.

Se hacen grandes inversiones en marketing y publicidad en diarios, revistas y páginas web especializadas del sector.

- ¿Cuáles son los aspectos en los que la empresa ha fallado en el negocio Brosson?

No posee un LEED AP en su nómina de empleados ni una alianza estratégica con alguno del mercado. Tampoco alianzas con profesionales especializados (Aire Acondicionado, Hidráulica, Iluminación, etc.).

No se apalancó en el know-how de su casa matriz durante el desarrollo del negocio.

El sistema de selección de proveedores no resultó eficiente para en el caso Brosson.

Por ejemplo, los proveedores de materiales: deben cumplir con ciertos requisitos del GBC como ser: manejo de residuos o estar a cierta distancia de la obra.

A partir del desarrollo de las preguntas anteriores, se podría llegar al siguiente análisis FODA sugerido:

FORTALEZA	DEBILIDADES
<p><i>Presencia global (tercer lugar mundial). Poder de marca.</i></p> <p><i>Capacidad para integrarse verticalmente y/o formar alianza con certificador LEED</i></p> <p><i>Posee un Dpto. de sustentabilidad a nivel global</i></p> <p><i>Tercer lugar en Share en el mercado de oficinas clase A y B de Bs. As.</i></p> <p><i>Única empresa del mercado con una propuesta integral de servicios de real estate</i></p> <p><i>Posee buenos indicadores económicos y financieros</i></p>	<p><i>Falta de capacitación del personal interno (vendedores y Project managers) respecto a sustentabilidad.</i></p> <p><i>No posee un LEED AP en su nómina para coordinar y certificar proyectos</i></p> <p><i>No se apalanca en su casa matriz que ya posee un área de sustentabilidad</i></p> <p><i>No tiene un sistema de calificación de proveedores para proyectos LEED.</i></p> <p><i>Su estructura burocrática dificulta la adaptación al cambio y la interacción entre áreas.</i></p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><i>Crecimiento del mercado verde de inmuebles desde 2011.</i></p> <p><i>Posee clientes candidatos al producto: empresas corporativas tecnológicas, financieras y de seguros.</i></p> <p><i>Demanda creciente de unidades verdes</i></p> <p><i>Beneficios impositivos para unidades verdes</i></p>	<p><i>Integración vertical de los competidores.</i></p> <p><i>Hay un nuevo ingresante, BICER, que promete la misma propuesta de valor.</i></p> <p><i>Subsidios del estado a los servicios públicos</i></p> <p><i>Incremento en el valor de las unidades verdes por el costo en materiales y recursos humanos.</i></p> <p><i>Barreras de salida altas en caso de armar el área con recursos propios.</i></p>

Se debería repasar sobre aspectos de la teoría como:

- ¿Qué son los Green Buildings o inmuebles sustentables? ¿Cuáles son sus características y ventajas?

- ¿Cómo es el mercado argentino de Green Buildings?
- ¿Cómo se certifica un edificio como Green? ¿Cuál es el objetivo de hacerlo?

Identificada tanto la situación de contexto, la de la compañía y los conceptos teóricos el profesor podría presentar a debate los siguientes interrogantes:

- 1- ¿Por qué hoy los clientes no tienen como prioridad los productos sustentables?

En el material teórico se mencionan los beneficios económicos de poseer una inmueble verde, como son la reducción de gastos de mantenimiento o gastos de servicios públicos. Pero al analizar los comentarios de los empleados en el caso de R&S se puede identificar que estos inmuebles no son prioridad salvo para aquellas compañías con un real compromiso social/medioambiental o que desean mostrar una imagen en ese sentido.

Esta afirmación se obtiene de los comentarios de uno de los vendedores al referirse a la operatoria comercial de las empresas cuando buscan un inmueble. Por ejemplo: una financiera necesitará ubicarse en el centro financiero de la ciudad y conseguir ubicación en ese lugar será su principal interés. Para una empresa que necesite metros para colocar gran cantidad de empleados y rotarlos según sus necesidades, la estructura o planta del inmueble será el punto a tener en consideración.

Luego del análisis de los datos del caso se espera que el alumno llegue a la conclusión de que lo que hoy hace que prevalezcan este tipo de características y no las de sustentabilidad en las decisiones de los clientes de R&S es que hoy no existe en el mercado la oferta necesaria de inmuebles verdes para que las empresas corporativas hagan opción por ellos.

La mayoría de los clientes de R&S son empresas globales de gran envergadura. Este tipo de empresas es la que en los últimos años más ha incrementado su inversión en las áreas de sustentabilidad, por lo tanto de existir inmuebles que cubran sus necesidades en cuanto a locación y planta flexible, y a su vez sean sustentables; optarían por este último, sobre todo para el caso de compra de inmuebles porque a largo plazo obtendría un mayor valor del inmueble y mayor retorno de su inversión.

2- A igualdad entre todas las demás características de un inmueble sustentable y otro que no lo es, ¿por qué se opta por el no sustentable en el corto plazo?

Si el alumno analiza el informe del valuador podrá deducir que a iguales condiciones de ubicación y/o planta, comparando dos edificios iguales en estos aspectos, siendo uno de ellos certificable y el otro no, y analizándolo económicamente (dejando por un momento de lado si la empresa posee o no un compromiso con la sustentabilidad) se puede obtener que el valor de alquiler del inmueble representa el mayor porcentaje respecto al total de los costos de ocupación de la oficina. El precio de alquiler de una oficina verde está un dólar por mt² por encima de su comparable no sustentable según las estimaciones del valuador.

Al analizar los demás costos de ocupación el ahorro producido en energía o agua en los edificios sustentables no llega a cubrir el mayor valor abonado por el alquiler. Esto determina que la oficina sustentable sea en realidad un 2% más cara que la de su comparable no sustentable. La diferencia sería aún menor si persistiesen los subsidios a los servicios públicos otorgados por el estado hasta el año 2011.

Por lo tanto, la decisión de un cliente por alquilar una oficina sustentable no estará fundamentada en un tema de costos. Si bien existe un ahorro en gastos, ese mayor ahorro no logra superar el costo del alquiler que es el que posee mayor incidencia en el costo total de ocupación. La decisión de tomar una unidad verde dependerá entonces

del real compromiso de la compañía con el medioambiente o la imagen que ella desea mostrar al mercado.

3- ¿Cuál es la estructura de negocio más redituable para llevar adelante negocios como el de Brosson?

Se analizaría en comparativa el modelo original (Anexo X), donde figura el presupuesto y el resultado final obtenido en la obra contra:

- Una alianza estratégica con un LEED AP;
- La contratación de un empleado LEED AP.

Cada opción tendrá su costo y beneficio, que se podrían presentar a debate a los alumnos. Algunos ejemplos:

- a. Modelo original: contratación de un LEED AP. R&S gestiona la obra en consenso con el LEED AP contratado.

De hacerlo, como en el caso Brosson, y de no existir los adicionales solicitados por el LEED AP, lograría un margen teórico del 30% que es el mínimo exigido para este tipo de obras antes de impuestos.

Esta opción, posee siempre el riesgo de que vuelva a suceder la experiencia de Brosson. Debido a que el modelo permite al LEED AP participar en las decisiones de contratación y además lo habilita a solicitar adicionales a lo largo de la obra ya sea por requerimientos propios o de los subcontratados. Todo esto con la desventaja para R&S de responder no solo ante el cliente sino también ante terceros subcontratados por ser quien posee el manejo de la obra.

- b. Un acuerdo 70-30 con el LEED AP, con el manejo de obra en su poder.

La segunda opción es asegurar su margen del 30% (antes de impuestos) sobre el valor facturado de la obra menos los subcontratados reembolsables y repartiendo también 70-30 el honorario de coordinación LEED. Dejando la gestión de la misma en manos del LEED AP quien contrata a los terceros pero responde ante ellos.

Aquí no hay riesgos en cuanto a mayores costos por terceros o el LEED AP, ya que todos los excedentes quedarían a cargo del LEED AP quien es el que maneja la obra. R&S obtendría siempre el porcentaje acordado al inicio de la obra.

En esta alternativa es de importancia mostrar que los impuestos que se generan por la facturación de R&S al cliente (LEED AP y Subcontratados) y que luego serán pagados al LEED AP se descontarán del pago a realizar a éste.

- c. La contratación de un LEED AP como empleado para gestionar las obras y subcontratación de los especialistas

En esta opción afrontaría la obra con recursos propios, esto es contratando al LEED AP como empleado de R&S (considerando su costo por dos años) e invirtiendo en activos fijos. Se considera el costo fijo del LEED AP por dos años y la inversión en activos fijos que es el período que pretende analizar Hann.

Los márgenes de esta opción son los más atractivos en la medida que se logre la cantidad de obras que Hann propone. Existe un factor de estacionalidad de las obras a analizar que convertiría en más atractiva a la opción b a corto plazo y en la medida de no conseguir las obras propuestas. Hay que tener en cuenta que habrá que abonar esos costos fijos se logren o no las cinco obras presupuestadas; y que de no lograrse, por ejemplo, la mano de obra quedaría ociosa la mayor parte del tiempo. Por lo tanto, la contratación de personal es una decisión de largo plazo que se potencia en la medida que se consiga una mayor escala de obras para amortizar esos costos fijos.

Cabe también aclarar que no conviene internalizar los recursos de terceros especialistas ya que cada obra demanda diferentes características en ellos, aumentando aún más el problema de los costos fijos por la estacionalidad.

Proyecto Brosson (6 meses de ejecución)		Modelo utilizado		Opción	Opción
INGRESOS		Presupuesto	Real	Acuerdo 70%-30%	Recursos Propios
Informe de Factibilidad	ARS	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Inscripción del Proyecto	ARS	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00
Coordinación LEED	ARS	570.000,00	570.000,00	570.000,00	570.000,00
Especialista en Iluminación	ARS	108.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00
Especialista Hidráulico	ARS	126.000,00	126.000,00	126.000,00	126.000,00
Especialista en A/A	ARS	144.000,00	144.000,00	144.000,00	144.000,00
Commissioning Management	ARS	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Otros	ARS	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00
	Subtotal	1.838.000,00	1.838.000,00	1.838.000,00	1.838.000,00
EGRESOS					
Informe de Factibilidad	ARS	-105.000,00	-105.000,00	-105.000,00	-105.000,00
Inscripción del Proyecto	ARS	-112.000,00	-112.000,00	-112.000,00	-112.000,00
Honorarios LEED AP	ARS	-399.000,00	-518.700,00	0,00	0,00
Especialista en Iluminación	ARS	-75.400,00	-98.020,00	0,00	-82.940,00
Especialista Hidráulico	ARS	-88.000,00	-114.400,00	0,00	-96.800,00
Especialista en A/A	ARS	-100.500,00	-130.650,00	0,00	-110.550,00
Commissioning Management	ARS	-245.000,00	-245.000,00	-245.000,00	-245.000,00
Otros	ARS	-161.000,00	-149.500,00	-149.500,00	-149.500,00
	Subtotal	-1.285.900,00	-1.473.270,00	-611.500,00	-901.790,00
Resultado Obra para R&S antes de Imp.		552.100,00	364.730,00	1.226.500,00	936.210,00
				67%	51%
Incidencia Impositiva					
II. BB.	3%	-55.140,00	-55.140,00	-55.140,00	-55.140,00
Impuesto a los Créditos Bancarios	0,6%	-11.028,00	-11.028,00	-11.028,00	-11.028,00
Impuesto a los Débitos Bancarios	0,6%	-7.715,40	-8.839,62	-3.669,00	-5.410,74
		-73.883,40	-75.007,62	-69.837,00	-71.578,74
				1.156.663,00	864.631,26
					47%
Costo LEED AP por 6 meses (650.000 anual)				30% sin subcont.	-325.000,00
Activo fijo afectado				438.000,00	-12.500,00
Resultado Obra para R&S		478.216,60	289.722,38	407.340,00	527.131,26
				28%	29%
Análisis de escenarios					
<i>Sueldos y Activos prorratados</i>					
Dos obras iguales en un año	Result.		579.444,76	814.680,00	1.054.262,52
Primer año sin obras	Result.		0,00	0,00	-675.000,00
Una sola obra en los dos años	Result.		289.722,38	407.340,00	-485.368,74
Tres obras iguales en dos años	Result.		869.167,14	1.222.020,00	1.243.893,78
Cinco obras iguales en dos años	Result.		1.448.611,90	2.036.700,00	2.973.156,30

Luego podríamos hacer un análisis financiero. Respecto a la última opción. ¿Cuál sería el mejor escenario a una tasa de descuento del 30%?

El mejor escenario es lograr por lo menos una obra por año y que esas obras lleguen cuanto antes.

Análisis Financiero de la opción de internalización de recursos				
Cinco obras iguales en dos años - Una el primer año y cuatro el segundo			Año 1	Año 2
Ingresos			864.631,26	3.458.525,04
Costos			-650.000,00	-650.000,00
Amortizaciones			-25.000,00	-25.000,00
EBIT			189.631,26	2.783.525,04
Impuestos			-66.370,94	-974.233,76
Utilidad Neta			123.260,32	1.809.291,28
Cash Flow			Año 1	Año 2
Cash Flow después de Impuestos			123.260,32	1.809.291,28
Amortizaciones			25.000,00	25.000,00
Invversión en Activo Fijo			-50.000,00	0,00
Cash Flow Libre			98.260	1.834.291
VAN		1.160.964,31		
Tasa de descuento		30%		
Cinco obras iguales en dos años - Tres el primer año y dos el segundo				
			Año 1	Año 2
Ingresos			2.593.893,78	1.729.262,52
Costos			-650.000,00	-650.000,00
Amortizaciones			-25.000,00	-25.000,00
EBIT			1.918.893,78	1.054.262,52
Impuestos			-671.612,82	-368.991,88
Utilidad Neta			1.247.280,96	685.270,64
Cash Flow			Año 1	Año 2
Cash Flow después de Impuestos			1.247.280,96	685.270,64
Amortizaciones			25.000,00	25.000,00
Invversión en Activo Fijo			-50.000,00	0,00
Cash Flow después de impuestos			1.222.281	710.271
VAN		1.360.494,60		
Tasa de descuento		30%		

4- ¿Cómo podría Hann posicionar la marca R&S como “verde”?

Identificados contexto y empresa el alumno podría desarrollar las dos herramientas de Porter (Impacto social de la cadena de valor y el marco de diamante) para encontrar puntos de interacción entre necesidades de la sociedad y la empresa.

Las siguientes son algunas de las actividades que los alumnos podrían sugerir para que la empresa lleve adelante:

Del análisis de la cadena de valor:

- Marketing y Ventas: Campañas de promoción como “inmobiliaria verde”. Ser miembro del Green Building Council.
- Desarrollo tecnológico: Organizando ciclos de conferencias sobre sustentabilidad.
- Gestión de RR.HH.: Llevando adelante convenios con universidades de arquitectura y luego nutrirse con los egresados
- Post venta: Capacitación a técnicos de edificios en tecnologías LEED.

Del marco de diamante:

- Desarrollar proveedores en tecnologías LEED
- Colaboración con el GBC para actualizar información sobre green buildings existentes para manteniendo así una competencia leal en ese mercado.
- Desarrollando actividades abiertas a la comunidad sobre sustentabilidad. Ej: terrazas verdes -> capacitación sobre el armado de macetas en escuelas.

De igual forma se podría desarrollar el Marco de referencia de valor sostenible de Hart y Milstein.

- Innovación y reposicionamiento (Modo generativo): Desarrollo de la carrera de Facility Manager LEED en universidades, capacitando futuros recursos,
- Senda y trayectoria del crecimiento (Modo simbólico): Tener como meta para 2020 que el 80% de los servicios prestados sean sustentables
- Reducción de costos y riesgos (Modo racional): Trabajar en clientes a través de su personal en la reducción de consumos de energía (A/A) y desperdicios.
- Reputación y legitimidad (Modo transaccional): Ser miembro del Green Building Council en Argentina

Cierre:

Para el cierre de la sesión el profesor deberá preguntar a sus alumnos:

A- ¿Es a su criterio viable desarrollar en R&S un área específica dedicada a sustentabilidad?

Es de esperar que los alumnos, luego del análisis del contexto y la empresa, puedan concluir que R&S posee todas las condiciones para desarrollar un área de sustentabilidad dentro de la compañía.

La empresa debe hacerlo como una inversión a largo plazo. Es importante que R&S desarrolle una línea de negocios sobre inmuebles sustentables para llegar a ser líder en ese nicho antes que sus competidores. De hacerlo, además estaría alineado a su misión y visión de entregar a sus clientes servicios innovadores y creativos.

Hann se encuentra frente a una gran oportunidad de innovación; cuenta con poder de marca, los mejores profesionales del mercado, solvencia financiera y el know-how de su casa matriz sobre el cual aún no se ha apalancado. Si se anticipa a sus competidores desarrollando las habilidades de la empresa en estos productos y trabando alianzas

estratégicas con proveedores tendrá la oportunidad de ser el líder dentro de este segmento.

El tipo de clientes que R&S atiende es el que más demanda este tipo de edificios y a futuro los inmuebles sustentables serán un commodity en el mercado; más aún si el gobierno continúa otorgando desgravaciones a favor de este tipo de inmuebles.

Optar por lo sustentable es claramente una opción de largo plazo. El mercado da sobradas muestras de que el sector de edificios verdes crecerá. Un ejemplo son los desarrolladores de edificios quienes construyen sus nuevos emprendimientos con estas características para no quedar fuera del mercado.

B- ¿Cuál es la mejor forma de desarrollar un área de sustentabilidad en R&S?

En cuanto a cómo debe desarrollar Hann el área; luego del análisis de costos el alumno podría concluir que en el corto plazo comenzar contratando un LEED AP para potenciar el área de Project Management, que es la que hoy está demandando este tipo de producto, parecería ser la opción más acertada. Si bien hoy no existe escala para absorber los costos en los períodos donde no cuente con obras por realizar, la empresa tiene las espaldas financieras para poder hacerlo.

Pero se podría realizar un análisis más profundo e identificar que la anterior sería solo una respuesta reactiva y no estratégica en cuanto al involucramiento de R&S Argentina en sustentabilidad.

Por lo tanto, es de esperar que el alumno opte por incorporar al recurso no solo para potenciar una línea de negocios sino para liderar un área de sustentabilidad que interactúe con todas las líneas de servicio de la empresa y cree lazos con todos sus stakeholders en forma transversal. La idea principal sería la de alinear a todas las áreas

de la empresa respecto a este nuevo objetivo estratégico, favorecer el trabajo en equipo logrando una visión global y no tan limitada de los objetivos organizacionales respecto al ser sustentable. A su vez trabajar en el contexto competitivo invirtiendo es su desarrollarlo para crear una relación simbiótica con este.

Ser sustentable no son decisiones aisladas de corto plazo respecto a determinados productos, sino que es una filosofía global que debe alcanzar a todas las acciones que la empresa realiza. De esta manera Hann logrará posicionar a R&S como una marca verde. Su decisión de largo plazo no solo debe basarse en lograr la rentabilidad económica, que es importante y debe estar presente, sino también en desarrollar una conciencia entre sus stakeholders por el bienestar de las futuras generaciones.

7. Bibliografía

- **Libros:**

- ALONSO, Jorge A. Marketing Inmobiliario Aplicado 1ra. ed. Buenos Aires: Bienes Raíces, 2007. ISBN 9789872268350
- ANTONIAZZI, Danilo. Sustentabilidad en Real Estate 1ra. ed. Buenos Aires: Bienes Raíces, 2012. ISBN 9789871630110
- BREALEY, RICHARDS & MYERS, Stewart. Principios de Finanzas Corporativas 7ma. ed. Madrid: Mc Graw, 2003. ISBN 9789871609086
- GÓMEZ, Mario. Gestión de la empresa inmobiliaria 1ra. ed. Buenos Aires: Bienes Raíces, 2010. ISBN 9789871630035
- KLIKSBURG, Bernardo. Escándalos Éticos 1ra. ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011. ISBN 9879509445895
- LEGNA, Pablo. Responsabilidad Social de las Organizaciones y Balance Social 1ra. ed. Buenos Aires: Osmar Buyatti, 2012. Congreso Nacional de Profesionales de Ciencias Económicas: Área XII: Responsabilidad Social de las Organizaciones y Balance Social.
- LEVY, Alberto. PENTA/Innovación 1ra. ed. Buenos Aires: EDICON, 2012. ISBN: 9789876601375
- MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes 2ra. ed. Buenos Aires: El Ateneo, 2004. ISBN 9789500236409
- PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva 1ra ed. México: CECOSA, 1982. ISBN 9682611849.
- SENGE, Peter. La Revolución Necesaria: 1ra ed. Bogotá: Edit. Grupo Norma, 2009. ISBN 9789584520937.
- TABAKMAN, Damián. Las claves del éxito en los negocios Inmobiliarios 1ª ed. Buenos Aires: Bienes Raíces, 2006. ISBN 9789872268374

- ULRICH, Dave. Recursos Humanos Champions 1ra. ed. Buenos Aires: Granica ,1997. ISBN:9789506412449
- UTRERA, Lucas Ignacio. RSE y sus mitos: 1ra ed. Buenos Aires: EDICON, 2014. ISBN 9789876602075

- **Notas técnicas:**

- RODRIGUEZ, Ricardo. Análisis de la situación inicial: El punto de partida del plan, 2009.
- RODRIGUEZ, Ricardo. Formulación de Estrategias Integrales y Sustentables, 2009.
- BARRIOS, Marcelo. Análisis Estructural de las Industrias, 2003.
- BARRIOS, Marcelo. Estrategia y Ventaja Sostenible, 2006.

- **Publicaciones periodísticas:**

- APGAR, Mahlon: Lo que todo líder debe saber sobre los bienes raíces, Harvard Business Review, 11/2009.
- CERCHIARA, Débora: Verde es bueno. Revista Apertura. Mayo 2011, p. 80-82.
- BIGORITO, Sebastián: Visión 2050: Una agenda para las empresas, Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible. Octubre 2011, p.26-27.
- FILE SUSTENTABILIDAD & MANAGEMENT: Una Propuesta Confiable, Revista Gestión. Mayo-junio 2010, Vol. 15 n. 3, p. 84-89.
- HART, Stuart. Beyond Greening: Strategies for a sustainable World, Harvard Business Review. Enero-febrero 1997.
- HAANAES, Knut: Fuente de Ventaja Competitiva, Revista Gestión. Noviembre-diciembre 2011, Vol. 16 n. 6, p. 202-210.

- HOLLIDAY Chad. Sustainable Growth, the DuPont Way, Harvard Business Review. Septiembre 2001.
- MAC GRAW-HILL CONSTRUCTION: World Green Building Trends, Smart Market Report, 2008.
- PORTER, M y KRAMER, M. Estrategia y Sociedad, Harvard Business Review, 2006.
- SENGE, Peter. The Sustainable Supply Chain, Harvard Business Review, 2010.
- SORENSEN, Gloria. Situación Inmobiliaria Argentina, BBVA Research, 2011.

- **Artículos y otras contribuciones a publicaciones periodísticas electrónicas:**
 - CEPAL. Estudio económico de América Latina y el Caribe. CEPAL [Citado: 2011] Disponible en <<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/43991/EEE-Argentina.pdf>>
 - CESLA. Noticias de Latinoamérica: Argentina. CESLA [Citado: 19 dic. 2013]. Disponible en<<http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-latinoamerica.php?id=7612&fecha=2013>>
 - CESLA. Noticias de Latinoamérica: Argentina. CESLA [Citado: 17 ene. 2014]. Disponible en<<http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-latinoamerica.php?id=7979&fecha=2014>>
 - INDEC. Pobreza-indigencia, Encuesta permanente de Hogares. INDEC. Disponible en <<http://www.indec.gob.ar/buscador.asp?t=indigencia>>
 - INDEC. Pobreza-indigencia, Encuesta permanente de Hogares. INDEC. Disponible en <<http://www.indec.gob.ar/buscador.asp?t=desempleo>>
 - INDEC. Pobreza-indigencia, Exportaciones según complejos exportadores. INDEC. Disponible en <<http://www.indec.gob.ar/buscador.asp?t=desempleo>>
 - INFOBAE. De Vido anunció reducción de subsidios a empresas de servicios públicos. Alexia digital [Citado: 11 nov. 2011]. Disponible en <<http://alexiadigital.blogspot.com.ar/2011/11/de-vido-anuncio-la-reduccion-de-los.html>>

- MOSIN, Guido. Reporte Green Buildings. Colliers.com. Disponible en <
<http://www.colliers.com/~media/D8FAB664F60F43CAA639ADDAF3750A5B.ashx>>
- Ortega, Matías. Edificios sustentables: menos costos y mayores beneficios [en línea]. *Ámbito Financiero*. [Citado: 16 jun. 2014]. Disponible en <
<http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=745418>>
- Rivadavia. CEPAL informó que Argentina es el país que más exporta en Latinoamérica. Rivadavia.com [Citado: 10 sep. 2013]. Disponible en <
<http://rivadavia.com.ar/articulos/cepal-informo-que-argentina-es-el-pais-que-mas-exporta-de-toda-latinoamerica/>>

8. Anexos

Anexo I – Minuta de la reunión trimestral

Comentarios Vendedor I:

“No necesitamos mayor capacitación respecto a Green Buildings o Certificaciones LEED. Con la experiencia de mercado que tenemos al día de hoy es suficiente. Las consultas de clientes que buscan una oficina se refieren a la localización del inmueble, el acceso que posee, su cercanía a servicios públicos, la flexibilidad de su planta para adaptarse a distintos diseños de la estructura interna y sus características técnicas. Si es o no green o si puede certificarse o no, no forma parte de las consultas ni de la valoración del cliente a la hora de pagar un mayor precio. Ellos no se detienen a analizar los ahorros en energía o agua que podrían obtener. Si es certificable mejor (“nice to have”) pero no es un factor que vaya a incidir en su decisión por tomar el inmueble. En mi equipo solo tuvimos un caso donde el cliente deseaba una oficina sustentable por estar realmente comprometido con el cuidado del medioambiente.”

Comentarios Vendedor II:

“Desarrollarnos en el área de sustentabilidad podría ser una ventaja importante. Ninguno de nuestros competidores lo hace hoy y, a futuro, la certificación de edificios green será un commodity. En el simposio de vendedores realizado el pasado año en Texas, colegas de USA y Europa me comentaron sobre la creciente demanda en ese mercado. También se trató el tema en el último salón inmobiliario en Buenos Aires del cual participamos. Llegará, a mi entender, el tiempo en que pasará en Argentina lo mismo que en USA y Europa. Por ejemplo, actualmente estoy realizando una búsqueda certificable LEED a pedido de la casa matriz de un cliente y no deberíamos olvidar la realizada para Brosson.”

Comentarios Tasador:

“Hoy, al momento de establecer el valor de compra o alquiler de un inmueble que el mismo sea o pueda ser certificable no tiene mucho peso en mis ponderaciones. A lo sumo podrá existir un punto más a favor de los Green Buildings, pero no es el ítem que refleje la diferencia de valor entre un edificio u otro a la hora de compararlos. Observen por ejemplo el análisis que preparé para este cliente.”

Comparativa de costos de ocupación: oficina Green vs otra que no lo es.

(Análisis de costos para un contrato de alquiler de 3 años en pesos)

Compara dos edificios ubicados en la misma zona y con iguales características técnicas, uno certificado y el otro no.

Datos Inmuebles:

Mts2 planta 1.018

	Green:	Otro:	
Valor Alquiler en USD:	27	26	(1)

(1) Incidencia "green" en valor alquiler: USD 1 x mt2

Cláusula de ajuste contrato: 4% anual en dólares

	Año 1	Año 2	Año 3
Otros	26	27	28
Green	27	28	29

Gastos de Ocupación	Año 1	Año 2	Año 3
Electricidad (AR\$)	8	9	11
Expensas (USD x mt2)	5	6	7 (2)
ABL (USD x mt2)	2	2	3

(2) El servicio de agua representa el 8% de las expensas.

Otros

Devaluación: 10% anual

	Año 1	Año 2	Año 3
USD	8,5	9,35	10,29

Inflación: 15% anual

Ahorros Green:

Luz	15%
Agua	30%
ABL	20%

Oficina "Otro"				
	1° Año	2° Año	3° Año	Total
Alquiler	2.699.736	3.088.498	3.533.242	9.321.476
Expensas	519.180	656.763	830.805	2.006.748
Electricidad	97.728	112.387	129.245	339.360
ABL	17.306	21.892	27.693	66.892
				11.734.475

Oficina "Verde"				
	1° Año	2° Año	3° Año	Total
Alquiler	2.803.572	3.202.718	3.663.909	9.670.199
Expensas	506.720	641.000	810.865	1.958.586
Electricidad	83.069	95.529	109.858	288.456
ABL	13.845	17.514	22.155	53.513
				11.970.754

2,01%

Comentarios Project Manager:

“Existe en principio una gran diferencia al hablar de una obra a realizar con el fin de certificarla a otra que no. Si la obra comienza desde cero, es decir con la planta de la oficina vacía, los costos serán mucho menores a si existe ya una estructura y debe modificársela para que logre la certificación.

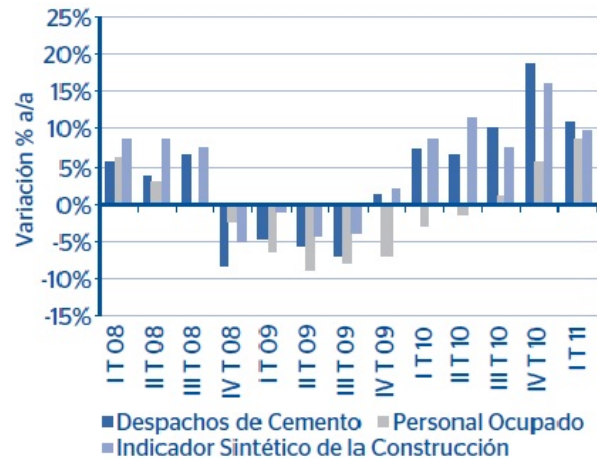
Luego, partiendo de una obra nueva, por las tecnologías que exige hoy una oficina clase A o B los costos de insumos para realizar una obra no certificable a otra que quiera certificar por ejemplo en la “categoría Plata” del GBC están muy cercanos. Las

principales variaciones se dan en el Honorario del Certificador LEED y en los servicios de los proveedores, ya que estos últimos deben cumplir ciertas condiciones establecidas por el GBC como ser sus políticas de manejo de residuos o la distancia entre su domicilio y la obra. Creo que esto le otorga un plus al certificable ya que una categoría Plata logra ahorros de energía y agua de hasta un 20% en comparación a una oficina no certificable lo que hace que la inversión se recupere antes. Si en cambio se busca una certificación Oro o Platinum los costos de insumos hacen mayor la diferencia entre los dos tipos de obra. Se debe analizar también el destino a darle al inmueble, renta o alquiler.

Distinto es el caso para un desarrollador de edificios de oficinas clase A o B, ya que sabe que a futuro estar certificado será un commodity. Obviamente comenzará su proyectos con vistas de certificarlo, de lo contrario cuando lo termine en 4 o 5 años sería obsoleto desde el primer momento que salga al mercado”

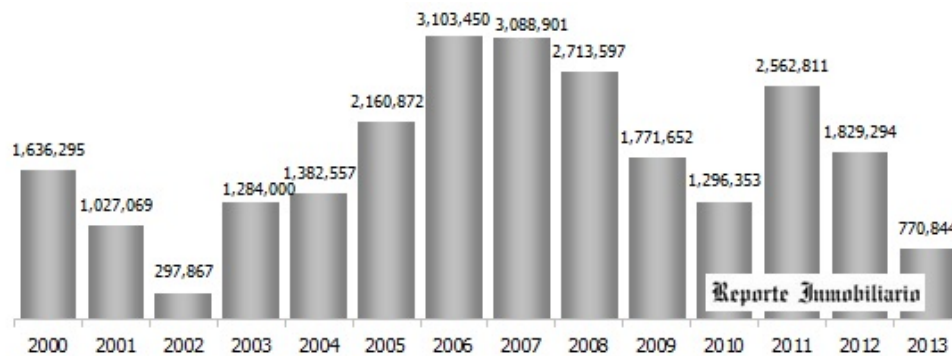
Anexo II – Evolución del mercado de la construcción

Evolución indicadores actividad de la construcción



Fuente: Research BBVA Francés, 2011, 3.

Total de Mts2 para construcción solicitados por año. Ciudad de Buenos Aires.



Fuente: Reporte Inmobiliario: 2013.

Anexo III – Descripción del producto

Características distintivas de oficinas corporativas clase A y B:

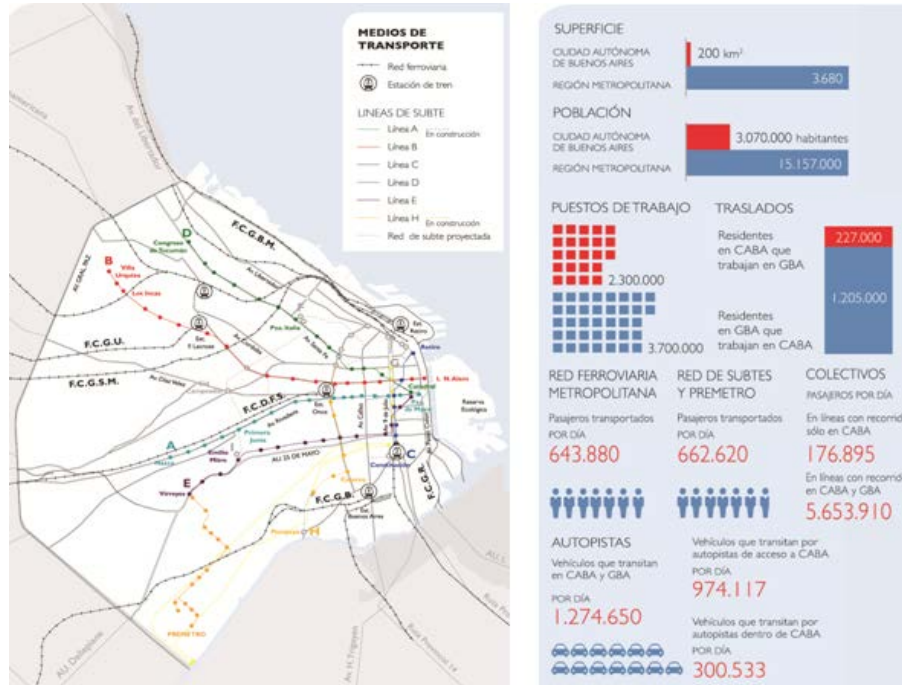
Oficina Clase A:

- Ubicación en zona Premium
- Plantas no menores a 700 mts². Mínimo rentable total del edificio: 10.000 mts²
- Edificio en torre (perímetro libre)
- Fachada curtain wall con DVH
- Características técnicas del edificio: Normas de incendio NFPA, PISO TÉCNICO, cielloraso suspendido, sistema de refrigeración VRV o VAV
- Seguridad 24hs, CCTV y control de acceso
- Cocheras

Oficina Clase B:

- Ubicación en zona Premium o no
- Las plantas entre 200 y 700 mts²
- Edificio semitorre o con medianeras
- Características técnicas: Generalmente no tiene NFPA, piso técnico, pisoducto o ninguno de los anteriores, Sistema de A/A Fancoil.
- Cocheras

Anexo IV – Submercados de oficinas clase A y B.



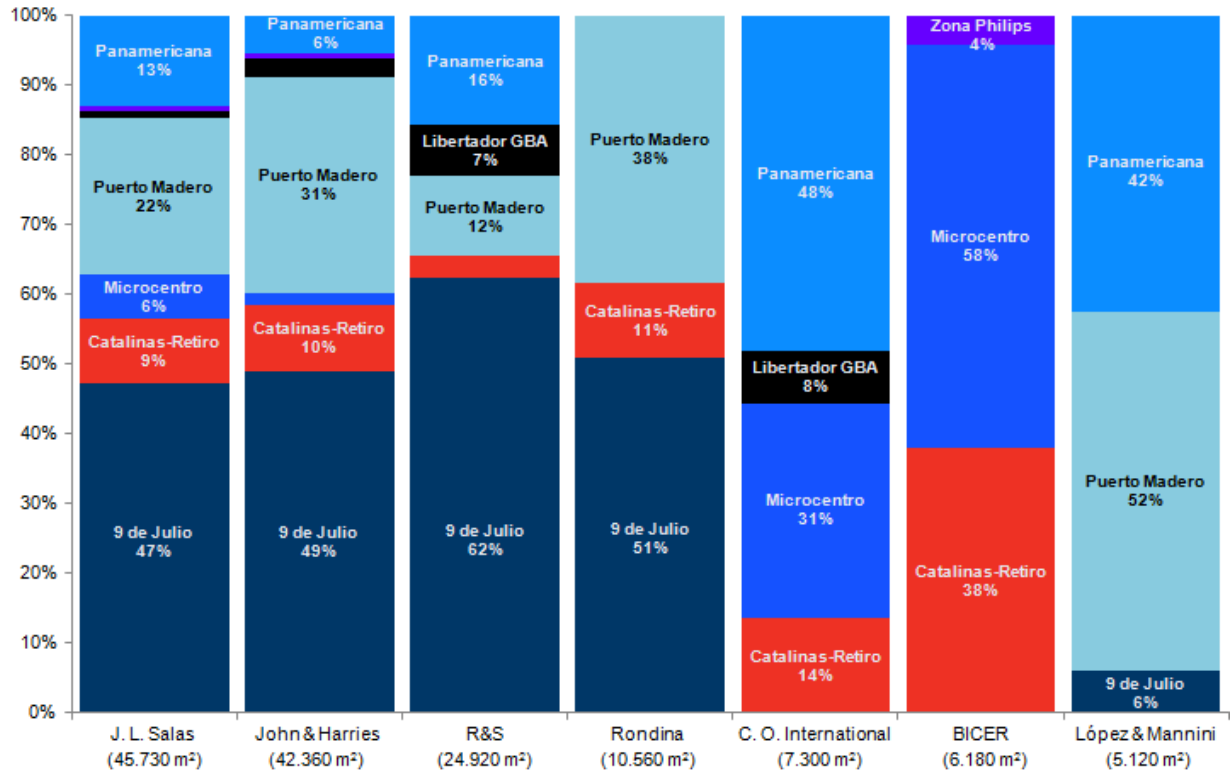
Fuente: R&S, 2013.



Fuente: R&S, 2013.

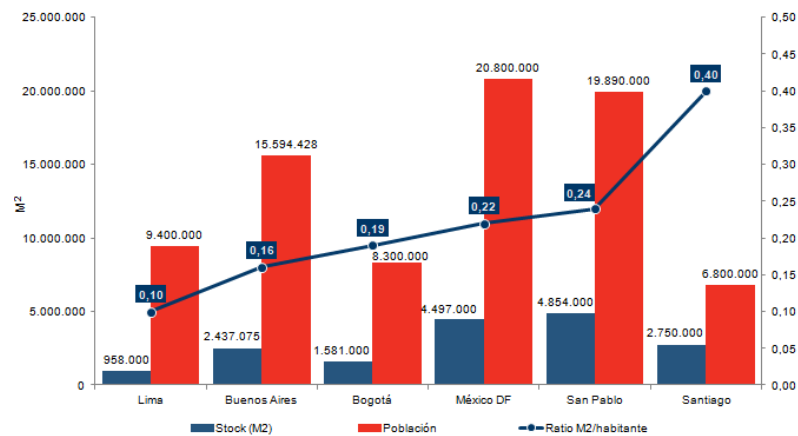
Anexo V – Stock y Market Share

Market Share calculado en base a mts2 de superficie publicada



Fuente: R&S, 2013.

Comparativa con otras capitales latinoamericanas



Fuente: R&S, 2013.

Anexo VI – Sector Green

Proyectos registrados y certificados en Latinoamérica

	Proyectos Registrados	Proyectos Certificados
Brasil	554	63
México	278	30
Chile	155	15
Colombia	78	9
Argentina	72	6
Perú	48	4
Uruguay	13	1

Fuente: Sustentabilidad en Real Estate (262), 2012

Edificios Verdes en submercados de R&S

Certificación “Silver”

Edificio QBE Seguros- Libertador CABA



Fuente: R&S, 2013.

Edificio Madero Office – Puerto Madero



Fuente: R&S, 2013.

Certificación "Gold"

Edificio Thames Office Park - Panamericana



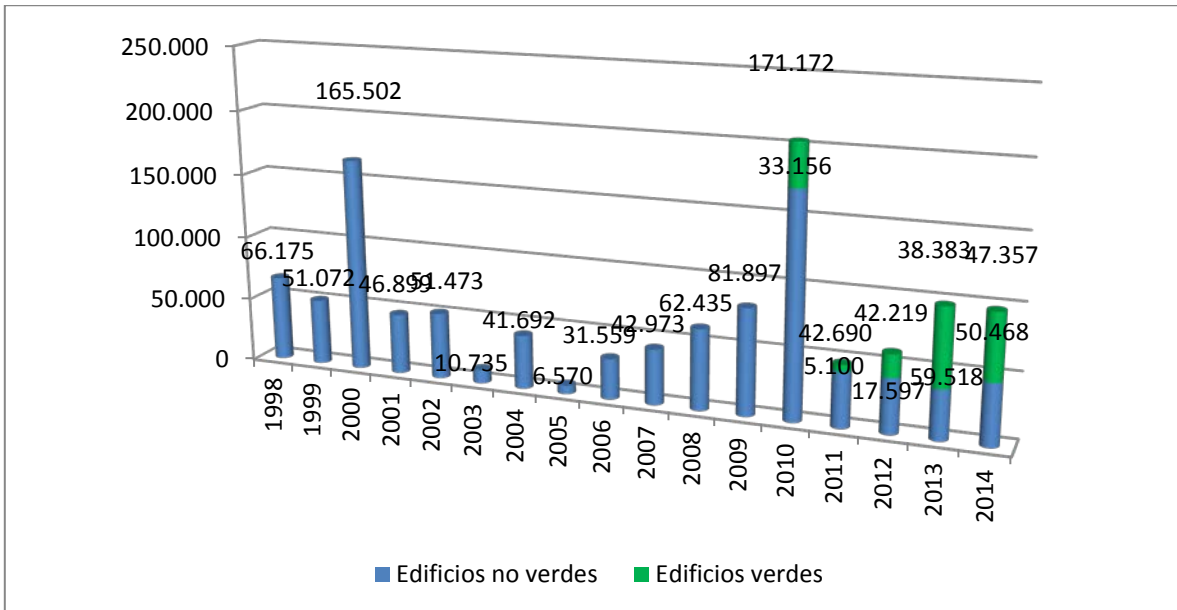
Fuente: R&S, 2013.

Edificio Proa – Libertador GBA



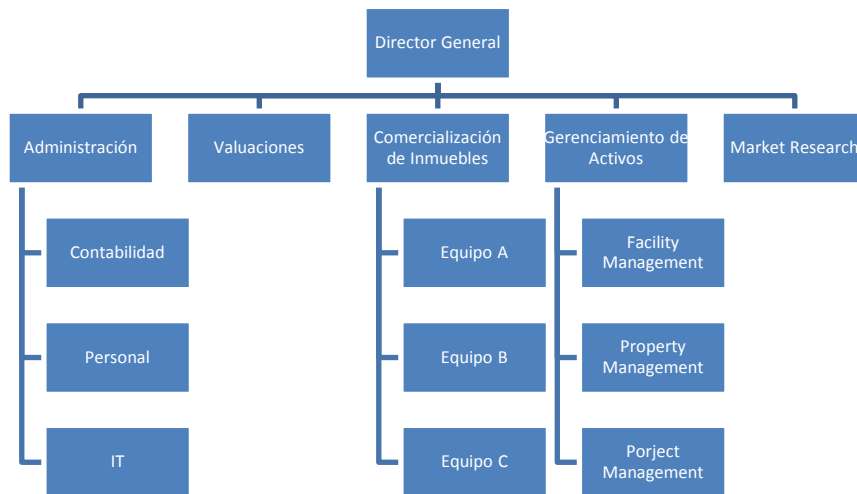
Fuente: R&S, 2013.

Metros verdes sobre el total de metros ingresantes al mercado cada año



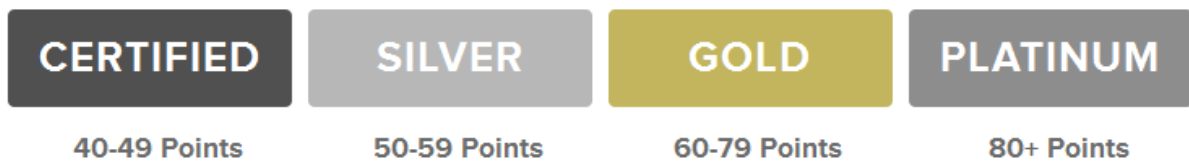
Fuente: Consultora Colliers, 2013

Anexo VII – Organigrama




Fuente: Elaboración Propia

Anexo VIII – Grados de Certificación



Fuente: USGBC, 2013.

Anexo IX – Check List LEED

 LEED 2009 for New Construction and Major Renovation Project Checklist					Project Name:			
					Date: 11-08-11			
# 4 1 Sustainable Sites			Possible Points: 26		Materials and Resources, Continued			
Y	1	Prereq1	Construction Activity Pollution Prevention	1	1	Credit 4	Recycled Content	1 to 2
1		Credit 1	Site Selection	1	2	Credit 5	Regional Materials	1 to 2
5		Credit 2	Development Density and Community Connectivity	5	1	Credit 6	Rapidly Renewable Materials	1
1		Credit 3	Brownfield Redevelopment	1	1	Credit 7	Certified Wood	1
6		Credit 4.1	Alternative Transportation—Public Transportation Access	6				
1		Credit 4.2	Alternative Transportation—Bicycle Storage and Changing Room	1				
3		Credit 4.3	Alternative Transportation—Low-Emitting and Fuel-Efficient Vehicles	3				
2		Credit 4.4	Alternative Transportation—Parking Capacity	2				
1		Credit 5.1	Site Development—Protect or Restore Habitat	1				
1		Credit 5.2	Site Development—Maximize Open Space	1				
1		Credit 6.1	Stormwater Design—Quantity Control	1				
1		Credit 6.2	Stormwater Design—Quality Control	1				
1		Credit 7.1	Heat Island Effect—Non-roof	1				
1		Credit 7.2	Heat Island Effect—Roof	1				
1		Credit 8	Light Pollution Reduction	1				
8 2 Water Efficiency			Possible Points: 10					
Y		Prereq1	Water Use Reduction—20% Reduction					
4		Credit 1	Water Efficient Landscaping	2 to 4				
2		Credit 2	Innovative Wastewater Technologies	2				
2		Credit 3	Water Use Reduction	2 to 4				
3 # 1 Energy and Atmosphere			Possible Points: 35					
Y		Prereq1	Fundamental Commissioning of Building Energy Systems					
Y		Prereq2	Minimum Energy Performance					
Y		Prereq3	Fundamental Refrigerant Management					
#	1	Credit 1	Optimize Energy Performance	1 to 19				
7		Credit 2	On-Site Renewable Energy	1 to 7				
2		Credit 3	Enhanced Commissioning	2				
2		Credit 4	Enhanced Refrigerant Management	2				
3		Credit 5	Measurement and Verification	3				
2		Credit 6	Green Power	2				
6 8 Materials and Resources			Possible Points: 14					
Y		Prereq1	Storage and Collection of Recyclables					
3		Credit 1.1	Building Reuse—Maintain Existing Walls, Floors, and Roof	1 to 3				
1		Credit 1.2	Building Reuse—Maintain 50% of Interior Non-Structural Element	1				
2		Credit 2	Construction Waste Management	1 to 2				
2		Credit 3	Materials Reuse	1 to 2				
# 2 1 Indoor Environmental Quality			Possible Points: 15					
Y		Prereq1	Minimum Indoor Air Quality Performance					
Y		Prereq2	Environmental Tobacco Smoke (ETS) Control					
1		Credit 1	Outdoor Air Delivery Monitoring	1				
1		Credit 2	Increased Ventilation	1				
1		Credit 3.1	Construction IAQ Management Plan—During Construction	1				
1		Credit 3.2	Construction IAQ Management Plan—Before Occupancy	1				
1		Credit 4.1	Low-Emitting Materials—Adhesives and Sealants	1				
1		Credit 4.2	Low-Emitting Materials—Paints and Coatings	1				
1		Credit 4.3	Low-Emitting Materials—Flooring Systems	1				
1		Credit 4.4	Low-Emitting Materials—Composite Wood and Agrifiber Products	1				
1		Credit 5	Indoor Chemical and Pollutant Source Control	1				
1		Credit 6.1	Controllability of Systems—Lighting	1				
1		Credit 6.2	Controllability of Systems—Thermal Comfort	1				
1		Credit 7.1	Thermal Comfort—Design	1				
1		Credit 7.2	Thermal Comfort—Verification	1				
1		Credit 8.1	Daylight and Views—Daylight	1				
1		Credit 8.2	Daylight and Views—Views	1				
3 3 Innovation and Design Process			Possible Points: 6					
1		Credit 1.1	Innovation in Design: Specific Title SSC4.1	1				
1		Credit 1.2	Innovation in Design: Specific Title SSC2	1				
1		Credit 1.3	Innovation in Design: Specific Title	1				
1		Credit 1.4	Innovation in Design: Specific Title	1				
1		Credit 1.5	Innovation in Design: Specific Title	1				
1		Credit 2	LEED Accredited Professional	1				
4 Regional Priority Credits			Possible Points: 4					
1		Credit 1.1	Regional Priority: Specific Credit	1				
1		Credit 1.2	Regional Priority: Specific Credit	1				
1		Credit 1.3	Regional Priority: Specific Credit	1				
1		Credit 1.4	Regional Priority: Specific Credit	1				
53 47 10 Total			Possible Points: 110					
					Certified 40 to 49 points Silver 50 to 59 points Gold 60 to 79 points Platinum 80 to 110			

Fuente: R&S, 2013.

Anexo X – Resultados obra Brosson

Proyecto Brosson (6 meses de ejecución)		Modelo utilizado			
INGRESOS		Presupuesto		Real	
Informe de Factibilidad	ARS	150,000.00		150,000.00	
Inscripción del Proyecto	ARS	160,000.00		160,000.00	
Coordinación LEED	ARS	570,000.00		570,000.00	
Especialista en Iluminación	ARS	108,000.00		108,000.00	
Especialista Hidráulico	ARS	126,000.00		126,000.00	
Especialista en A/A	ARS	144,000.00		144,000.00	
Commissioning Management	ARS	350,000.00		350,000.00	
Otros	ARS	230,000.00		230,000.00	
	Subtotal	1,838,000.00		1,838,000.00	
EGRESOS					
Informe de Factibilidad	ARS	-105,000.00		-105,000.00	
Inscripción del Proyecto	ARS	-112,000.00		-112,000.00	
Honorarios LEED AP	ARS	-399,000.00		-518,700.00	30%
Especialista en Iluminación	ARS	-75,400.00		-98,020.00	30%
Especialista Hidráulico	ARS	-88,000.00		-114,400.00	30%
Especialista en A/A	ARS	-100,500.00		-130,650.00	30%
Commissioning Management	ARS	-245,000.00		-245,000.00	
Otros	ARS	-161,000.00		-149,500.00	
	Subtotal	-1,285,900.00		-1,473,270.00	
Resultado Obra para R&S antes de Imp.		552,100.00	30%	364,730.00	20%

Fuente: Elaboración Propia