

A8 - CAPITULO 5

CASOS DE ESTUDIO

Este capítulo está enfocado a presentar la información obtenida de los casos de estudio para intentar despejar la pregunta central de éste documento: **¿Es el distintivo ESR una ventaja competitiva para las empresas del ramo de la construcción en México?**

Esta investigación pretenderá obtener la mayor cantidad de información y respuestas relevantes necesarias para entender y verificar las ventajas y desventajas.

Sabemos que existen 4 tipos principales de investigación: Investigación básica, aplicada, analítica e Investigación de campo. Para la evaluación del caso de estudio, utilizaremos la última (investigación de campo aplicada a un caso) dado que obtendremos respuestas y datos de una fuente fidedigna además de apoyarnos en la observación e inspección de registros e información presentada en los capítulos anteriores del documento.

La Entrevista

Sabemos que las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el entrevistador. Quienes responden pueden ser directivos, gerentes o empleados, siempre y cuando sean usuarios y preferentemente conocedores actuales del sistema existente y en cuestión (en este caso, la RSE), usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

La entrevista es una forma de conversación, no de interrogación. Al analizar las

características de los sistemas con el entrevistado, podremos conocer datos que no están disponibles de ninguna otra forma.

En las investigaciones por entrevista, existen las formas cualitativas y cuantitativas de la información. La información cualitativa está relacionada con opinión, política/social y descripciones narrativas de actividades o problemas, mientras que las descripciones cuantitativas tratan con números, porcentajes, frecuencia, o cantidades.

Los Pasos

1. Determinaremos la posición que ocupa nuestro futuro entrevistado dentro de la organización, sus responsabilidades básicas, y actividades.
2. Prepararemos las preguntas que van a plantearse, así como los documentos de soporte necesarios para la entrevista.
3. Fijaremos un límite de tiempo y prepararemos la agenda para la entrevista.
4. Determinaremos el lugar donde se puede conducir la entrevista con la mayor comodidad y conveniencia.
5. Haremos la cita con la debida anticipación.

Una vez situados en la entrevista, tomaremos en cuenta los siguientes aspectos que nos ayudarán a conducirla de una manera efectiva :

1. Explicaremos con toda amplitud el propósito y alcance del estudio
2. Explicaremos la función propietaria como entrevistador y la función que se espera conferir al entrevistado.
3. Haremos preguntas específicas para obtener, en la medida de lo posible, la mayor cantidad de respuestas cuantitativas.

4. Evitaremos las preguntas que exijan opiniones interesadas o subjetividad
5. Conservaremos el control de la entrevista, evitando las divagaciones y los comentarios al margen de la cuestión.
6. Escucharemos atentamente lo que se dice, guardándose de anticiparse a las respuestas
7. Escribiremos los resultados y entregaremos una copia al entrevistado, solicitando su confirmación sobre la información recopilada

Determinación del tipo de Entrevista

La estructura de la entrevista varia dependiendo del objetivo planteado. Existen principalmente 3 tipos de entrevistas:

1. Entrevista no estructurada
2. Entrevista estructurada
3. Entrevista mixta

Entrevistas no estructuradas

Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador profundiza sobre diferentes temas a medida que se presentan, La desventaja de este tipo de entrevista, es que a menudo pueden pasarse por alto determinadas áreas o temas de conocimiento del entrevistado en relación a nuestro tema de investigación

Entrevistas estructuradas

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y el objetivo es que todas ellas sean respondidas por el

entrevistado. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o profundice sobre temas no contemplados en la elaboración de las preguntas. Suele generar la impresión, tanto en el entrevistado como en el entrevistador, de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

Entrevistas mixtas

En mi particular punto de vista, la entrevista mixta es la más completa. Los entrevistadores despliegan una estrategia mediante preguntas estructuradas y preguntas no estructuradas. La parte estructural proporciona una fuerte base informativa que asegura cubrir aspectos previamente identificados y la parte no estructurada añade interés y permite un conocimiento adicional y más enriquecedor.

Generales de la entrevista:

- El objetivo de la entrevista es valorar con datos reales, obtenidos de distintos empleados de diversas empresas del ramo de la construcción que cuenten con el distintivo como ESR, la importancia y ventajas que representa dicho distintivo en el mercado mexicano.
- Los datos obtenidos de cada entrevista, serán vaciados en el documento de Tesis titulado: “EL DISTINTIVO ESR (EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE): ¿UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS DEL RAMO DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO?”
(por Ulises Mario Solís Arias) y en favor de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.

5.1 Muestreo y Metodología

Recordemos que sólo 13 de 344 empresas socialmente responsables en México (3.78%) pertenecen directamente al sector de la construcción.

Para este documento de investigación, se obtendrá para cada empresa, un ideal de 10 entrevistas, mínimo 5, con empleados que tengan conocimiento y alguna relación (directa o indirecta) con la certificación como ESR de cada una de las empresas definidas. Las empresas participantes son:

- Constructora Marhnos S.A. de C.V.
- Cementos de la Cruz Azul
- Cemex




Dichas entrevistas fueron realizadas tanto de manera presencial como de manera telefónica. En todos los casos se buscó contar con entrevistados que tuvieran amplio conocimiento del tema para que, en la medida de lo posible, sus respuestas fueran de lo más confiable y que al ser consolidadas en la matriz que a continuación se presenta, reflejara realmente lo que al interior de la empresa se piensa. Las áreas de cada una de las empresas participantes y con las cuales se realizó el primer punto de contacto, son:

- Desarrollo Humano (Marhnos)
- Responsabilidad Social y desarrollo comunitario (Cementos de la Cruz Azul)
- Relaciones Institucionales y comunicación (Cemex)

Por petición de los participantes, los nombres permanecerán en el anonimato.

Como ya se mencionó, los resultados obtenidos serán resumidos y vaciados en una matriz para fácil lectura. Inmediatamente después se presentarán las interpretaciones del autor basados en la información recopilada.

5.2 Entrevistas y resultados

<u>PREGUNTAS</u>			
¿En qué año obtuvieron la distinción como ESR?	2007	2005	2004
¿Cuál dirías que fue la razón principal por la que la empresa se interesó en obtener el distintivo como ESR?	Interés de la presidencia	Cultura empresarial	No es posible el desarrollo de la empresa sin el progreso de la comunidad
¿Contemplan aspectos de RSE en su visión, misión y valores?	SI	SI	SI
El cumplimiento de los estándares necesarios para asegurar la continuidad del distintivo como ESR para la empresa es responsabilidad de:	Área interna de la empresa	Área interna de la empresa	Área interna + consultoría externa
LA EMPRESA contribuye en el desarrollo social, ambiental y económico de la comunidad ¿Cuales fueron éstas contribuciones durante el 2009?	Apoyo a comunidades de Guatemala y San Luis	Reciclaje de Energéticos Alternos para la conservación de los Ecosistemas	Construcción y mantenimiento de viveros y fomento del deporte
Con que presupuesto contarán en 2010 para asegurar la continuidad de la distinción?	No disponible	No disponible	Variable / no disponible
3 Conceptos que representan los mayores costos para mantener el distintivo:	Contribuciones y cuotas / Costo de programas per se	Costo de programas per se / Comunicación	Costo de programas per se / Empleados a cargo
¿Sabes cuántas empresas hay en México del ramo de la construcción?	NO	NO	SI Como 10 mil
¿Sabes cuántas empresas del ramo de la construcción en México cuentan con distintivo ESR?	NO	NO	SI, menos de 20
¿Tiene ésta el distintivo ESR?	NO SE	SI	No aplica
¿Qué distingue a esta empresa por sobre de ustedes y del resto? (si aplica)	Poder de la marca	Tamaño	No aplica

¿Consideras el distintivo ESR una ventaja competitiva?	SI	SI	SI
Hablando del 100% de tus clientes: ¿qué porcentaje de ellos crees que buscan que sus proveedores tengan este distintivo?	No se, no creo que lo busquen específicamente	Quizá un 50% lo busquen	No creemos que un alto porcentaje, quizá un 20% pero cada vez lo buscan más
¿Ustedes como cliente buscan que sus proveedores lo tengan?	NO	NO	NO necesariamente, pero es deseable
¿Consideras que el distintivo ESR les otorga una ventaja única? ¿Por qué?	NO, hay varias empresas que lo tienen	NO, no somos la única empresa que cuenta con él	NO nos hace únicos, pero SI nos diferencia
¿Consideras que el distintivo ESR les otorga una ventaja difícil de igualar? ¿Por qué?	SI, no cualquier empresa se focaliza en la RSE	NO, cualquiera que se lo proponga y tenga la convicción, lo puede obtener	SI, las empresas en México tienen otras prioridades antes de ser ESR, poco a poco se ha vuelto más común
¿Consideras que el distintivo ESR les otorga una ventaja que puedan mantener a lo largo del tiempo? ¿Por qué?	SI, porque es convicción de nuestra presidencia	SI, porque llevamos 5 años y no hay planes de renunciar a él	SI, CEMEX mantendrá siempre este compromiso
¿Consideras que el distintivo ESR les otorga una ventaja que haga a la empresa contundentemente superior a su competencia? ¿Por qué?	NO, no nos hace superiores comparativamente	NO pero si hace que tengamos una mejor imagen que los que no lo tienen	SI, este tipo de compromisos hacen que CEMEX esté por encima de sus competidores

<p>¿Consideras que el distintivo ESR les otorga una ventaja aplicable a diversas situaciones? ¿Por qué?</p>	<p>NO, sólo demuestra el compromiso de la empresa hacia la comunidad y grupos de interés</p>	<p>SI, la RSE impacta positivamente diversos aspectos, no sólo significa obtener un distintivo</p>	<p>SI, las ventajas son de imagen, de retorno a comunidad y al ambiente, de diferenciación, al interior de la empresa, etc.</p>
<p>Enumerar en orden de relevancia (1-7, 1 el más importante, 7 el menos) para lo que crees que sirve el distintivo como ESR</p>	<p>Diferenciación: 5</p> <p>Contribuye al desarrollo social: 3</p> <p>Imagen pública: 6</p> <p>Apoyo al medio ambiente: 4</p> <p>Retorno económico a la empresa: 2</p> <p>Construye relaciones empresariales: 7</p> <p>Nos convierte en un mejor lugar para trabajar: 1</p>	<p>Diferenciación: 2</p> <p>Contribuye al desarrollo social: 1</p> <p>Imagen pública: 6</p> <p>Apoyo al medio ambiente: 2</p> <p>Retorno económico a la empresa: 3</p> <p>Construye relaciones empresariales: 7</p> <p>Nos convierte en un mejor lugar para trabajar: 5</p>	<p>Diferenciación: 2</p> <p>Contribuye al desarrollo social: 1</p> <p>Imagen pública: 5</p> <p>Apoyo al medio ambiente: 4</p> <p>Retorno económico a la empresa: 3</p> <p>Construye relaciones empresariales: 7</p> <p>Nos convierte en un mejor lugar para trabajar: 6</p>

<p>Enumerar en orden de relevancia (1-5, 1 el más importante, 5 el menos) lo que crees que la RSE representa:</p>	<p>Una inversión para la empresa: 2</p> <p>Un gasto para la empresa: 5</p> <p>Un requisito 4</p> <p>Convicción de la alta dirección y empleados 1</p> <p>Una ventaja competitiva 3</p>	<p>Una inversión para la empresa: 3</p> <p>Un gasto para la empresa: 5</p> <p>Un requisito 4</p> <p>Convicción de la alta dirección y empleados 1</p> <p>Una ventaja competitiva 2</p>	<p>Una inversión para la empresa: 3</p> <p>Un gasto para la empresa: 5</p> <p>Un requisito 4</p> <p>Convicción de la alta dirección y empleados 2</p> <p>Una ventaja competitiva 1</p>
<p>Enumerar en orden de relevancia (1-8, 1 el más importante, 8 el menos) lo que crees que tus clientes buscan al trabajar contigo:</p>	<p>Calidad: 1</p> <p>Precio: 3</p> <p>Honestidad: 2</p> <p>Tiempo de entrega: 4</p> <p>Servicio: 5</p> <p>Certificaciones de calidad: 7</p> <p>Innovación: 6</p> <p>Responsabilidad Social: 8</p>	<p>Calidad: 2</p> <p>Precio: 1</p> <p>Honestidad: 4</p> <p>Tiempo de entrega: 3</p> <p>Servicio: 5</p> <p>Certificaciones de calidad: 7</p> <p>Innovación: 6</p> <p>Responsabilidad Social: 8</p>	<p>Calidad: 1</p> <p>Precio: 2</p> <p>Honestidad: 3</p> <p>Tiempo de entrega: 5</p> <p>Servicio: 4</p> <p>Certificaciones de calidad: 8</p> <p>Innovación: 6</p> <p>Responsabilidad Social: 7</p>

5.3 El distintivo ESR como factor de decisión para los clientes

Recordando que las entrevistas realizadas fueron entrevistas mixtas (es decir, dando pié también a preguntas no estructuradas), las interacciones integraron también comentarios de los entrevistados en relación a su particular percepción de la RSE y el posible valor que como ventaja competitiva pudiera ésta representar.

En lo general, los entrevistados perciben que la RSE puede ser, en algunos casos, un factor de decisión para los clientes cuando todos los valores primarios que se buscan en algún producto o servicio han sido comparados entre las ofertas disponibles y existe similitud. Digamos que posiblemente pudiera ser, hoy en día, un factor de “desempate”, no precisamente porque la RSE *per se* sea algo altamente valorado por un cliente, sino por que la imagen corporativa de las empresas con RSE se torna más robusta y por ende proyecte una mayor confianza hacia consumidor.

Es así que podemos considerar como un beneficio colateral de la responsabilidad social empresarial a la generación de una mejor imagen corporativa e incremento en el valor de la marca que lo posee.

Otro punto a destacar dentro de las pláticas sostenidas y que resultó ser un común denominador, es que los entrevistados no ven a la obtención del distintivo como ESR como un factor a considerarse como un requisito para aplicar a concursos públicos y privados.

Un fuerte argumento para no considerar a la distinción como un criterio o requisito puntual que deba excluir a las empresas de concursos y licitaciones, es que todavía el mercado mexicano se encuentra subdesarrollado en este aspecto, en otras palabras, el universo de empresas socialmente responsables dentro del ámbito de la construcción es

todavía muy reducido y se podría prestar a favoritismos y fomentar la corrupción, además de que, al obligar a las empresas a cumplir con la obtención del distintivo, la RSE se convertiría más en una necesidad que una filosofía auténtica de beneficiar al ambiente a la comunidad y a los grupos de interés.

Por otro lado, no como un requisito en forma de distintivo, sino como una forma de operar, la sustentabilidad ya se encuentra regulando las actividades de la industria; aunque sea de una forma un tanto “ligera”, la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas contempla aspectos relacionados con protección ecológica e impacto ambiental.

En su artículo 20 lo siguiente:

“Las dependencias y entidades estarán obligadas a considerar los efectos sobre el medio ambiente que pueda causar la ejecución de las obras públicas con sustento en la evaluación de impacto ambiental prevista por la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. Los proyectos deberán incluir las obras necesarias para que se preserven o restituyan en forma equivalente las condiciones ambientales cuando éstas pudieren deteriorarse y se dará la intervención que corresponda a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, y a las dependencias y entidades que tengan atribuciones en la materia.”

El artículo 67 menciona:

“El contratista será el único responsable de la ejecución de los trabajos y deberá sujetarse a todos los reglamentos y ordenamientos de las autoridades competentes en materia de construcción, seguridad, uso de la vía pública, protección ecológica y de medio ambiente que rijan en el ámbito federal, estatal o municipal, así como a las instrucciones que al efecto le señale la dependencia o entidad. Las responsabilidades y los daños y perjuicios que resultaren por su inobservancia serán a cargo del contratista”

Si bien no se habla ni rigen aspectos puntualmente sobre responsabilidad social empresarial (todavía), ya podemos observar una clara tendencia, si bien no a promover, al menos a defender los efectos negativos en el medio ambiente propiciados por las distintas ejecuciones de obra. Todavía faltaría incluir puntos relacionados con los demás grupos de interés, sin embargo, estas incursiones en la ley hablan del rumbo que muy probablemente seguirán los lineamientos en nuestro país.

Es un hecho de que, cuanto más empresas de todos los sectores cuenten con este compromiso y distintivo, más relevancia tomará al momento de hacer negocios, convirtiéndose en un aspecto solicitado por clientes y proveedores.