

UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
POSGRADO PROFESIONAL EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y
SOSTENIBILIDAD

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD PARA LA CÁMARA
COSTARRICENSE DE CORREDORES DE BIENES RAÍCES

MERYANNE LIZETTE BOLAÑOS ALVARADO
MARTHA ANGÉLICA MONTIEL GALINDO

Heredia, 2024

Trabajo presentado para optar al grado de Magíster en Responsabilidad Social y
Sostenibilidad

Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de
la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Máster Roy Mora Vega
Coordinador Programa de Posgrado

Máster Mauricio Arce León
Representante de Dirección
Escuela de Relaciones Internacionales

Máster Olga Sauma Uribe
Asesora Especialista

Máster Miguel Ángel Vallejo Solís
Profesor
Curso Práctica Aplicada

Martha Angélica Montiel Galindo
Meryanne Lizette Bolaños Alvarado
Sustentantes

Resumen Ejecutivo

La Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces (CCCBR) es una organización creada “con el propósito de agremiar a personas cuya actividad económica sea la asesoría inmobiliaria” (CCCBR, 2023), y se encuentra interesada en desarrollar una estrategia de sostenibilidad que le permita la gestión adecuada de sus impactos, el aseguramiento de su cumplimiento legal, pero sobre todo la implementación de mejores prácticas en relación con la sociedad y el medio ambiente, actuando como pionero en el sector de los bienes raíces.

El objetivo general de este Trabajo Final de Graduación es formular una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la CCCBR con la finalidad de promover un abordaje integral de sus temas relevantes a nivel social, ambiental y de gobernanza (ASG). Para la consecución de este objetivo se tomó en consideración el análisis del contexto organizacional, la identificación y priorización de partes interesadas, y el análisis de materialidad para poder hacer la definición de los ejes, objetivos estratégicos y plan operativo para la CCCBR. Lo anterior se realizó utilizando como base varios referentes teóricos y metodológicos como AED (s.f.), SASB (2023), ONU (s.f.), ISO 26000 (2010).

El presente trabajo se elaboró con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y un diseño exploratorio secuencial comparativo, usando como fuentes primarias los diferentes talleres realizados para la priorización de las partes interesadas y materialidad con miembros de la Junta Directiva y Administración, así como fuentes secundarias basadas en referencias teóricas y la página web de la organización.

Con respecto a los resultados obtenidos, se destaca que se pudo llevar a cabo un análisis de contexto organizacional de la CCCBR, tomando en cuenta la definición de los

procesos y la definición de los impactos en el sector de bienes raíces con un enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad para la organización. Posteriormente se efectuó la identificación de partes interesadas, logrando priorizar las más críticas, estableciendo temas ASG de dichos actores. Debido a la dinámica actual y la compleja organización interna, en este momento inicial del abordaje de la sostenibilidad y la responsabilidad social por parte de la CCCBR, la prioridad se enfoca en los públicos internos. Dentro del análisis de materialidad se identificaron doce temas materiales en los aspectos ASG, para posteriormente priorizar cinco, como el establecimiento de indicadores ambientales en el uso de recursos, cumplimiento de obligaciones patronales y de requisitos legales, elaboración e implementación de una estrategia de relacionamiento con los *stakeholders* y la aprobación del proyecto de ley para el reconocimiento de la figura de corredor de bienes raíces.

Se definió para la estrategia objetivos y plan operativo en tres ejes de intervención: Bienes raíces responsables, bienes raíces sostenibles y bienes raíces con valores. Logrando concluir que una estrategia de sostenibilidad es de suma importancia para la CCCBR, dado que sería la primera en el abordaje de temas ASG entre las cámaras del país y de la región.

Finalmente, se recomienda establecer un proceso de mejora continua en todos los temas identificados, no limitándose a las acciones iniciales propuestas, sino más bien promoviendo el desarrollo exhaustivo de aspectos en el abordaje de la cadena de valor, alianzas estratégicas, alineamiento con su estrategia de negocio, capacitación y formación de los asociados en materia de sostenibilidad y responsabilidad social.

Executive Summary

The Costa Rican Chamber of Real Estate Brokers (CCCBR) is an organization created “with the purpose keep together people whose economic activity is real estate consulting” (CCCBR, 2023), and is interested in developing a sustainability strategy that allows it to the proper management of its impacts, the assurance of legal compliance, but above all the implementation of best practices in relation to society and the environment, acting as a pioneer in the real estate sector.

The general objective of this Final Graduation Project is to formulate a proposal for a sustainability strategy for the CCCBR with the purpose of promoting a comprehensive approach to its relevant issues at the social, environmental and governance (ESG) level. To achieve this objective, the analysis of the organizational context, the identification and prioritization of interested parties, and the analysis of materiality were taken into consideration to define the axes, strategic objectives, and operational plan for the CCCBR. The above was done using as a basis several theoretical and methodological reference such as AED (s.f.), SASB (2023), UN (s.f.), ISO 26000 (2010).

This work was prepared with a mixed approach (quantitative and qualitative) and a comparative sequential exploratory design, using as primary sources the different workshops carried out for the prioritization of interested parties and materiality with members of the Board of Directors and Administration, as well as sources secondary studies based on theoretical references and the organization's website.

With respect to the results obtained, it is highlighted that an analysis of the organizational context of the CCCBR could be carried out, considering the definition of the processes and the definition of the impacts in the real estate sector with a social

responsibility and sustainability for the organization. Subsequently, the identification of stakeholders was carried out, managing to prioritize the most critical ones, establishing ESG issues. Due to the current dynamics and complex internal organization, at this initial moment in the CCCBR approach to sustainability and social responsibility, the priority is focused on internal audiences. Within the materiality analysis, twelve material topics were identified in ESG aspects, to subsequently prioritize five, such as the establishment of environmental indicators in the use of resources, compliance with employer obligations and legal requirements, development, and implementation of a relationship strategy with stakeholders and the approval of the law project for the recognition of the figure of real estate broker.

For the strategy, objectives and operational plan were defined in three axes of intervention: Responsible Real Estate, Sustainable Real Estate and Real Estate with Values. Managing to conclude that a sustainability strategy is most importance for the CCCBR, given that it would be the first in addressing ESG issues among the chambers of the country and the region.

Finally, it is recommended to establish a process of continuous improvement in all the identified topics, not limiting itself to the initial actions proposed, but rather promoting the exhaustive development of aspects in addressing the value chain, strategic alliances, alignment with its strategy. business, training, and education of associates in matters of sustainability and social responsibility.

Agradecimientos

Las alumnas agradecen a la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional (UNA) por el apoyo recibido durante el transcurso de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad; a todos los excelentes profesionales que conforman el cuerpo docente muy en especial al Mtr. Miguel Ángel Vallejo Solís por guiarnos en el camino de elaboración del presente documento y a la Mtr. Olga Sauma Uribe por aceptar ser nuestra tutora y guía en este proceso académico.

Así mismo, a la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces nuestro especial agradecimiento por abrirnos las puertas de la organización para poder llevar a cabo el presente trabajo de investigación y por trabajar de la mano en cada uno de los pasos necesarios para el establecimiento de la presente propuesta de estrategia de sostenibilidad

Dedicatoria

Meryanne Bolaños

Quisiera dedicar este Trabajo Final de Graduación principalmente a Jose, mi hijo, quien a sus 4 años siempre me apoyó con sus gestos y palabras llenas de amor y quien me inspiró con la comprensión de mi ausencia en cada clase y trabajo. También quisiera dedicárselo a mi esposo y a mis padres, quienes nuevamente estuvieron de forma incondicional para que lograra alcanzar mi objetivo de ser Máster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Martha Montiel

Dedico el presente Trabajo Final de Graduación a mi esposo Ricardo Menéndez, quien siempre me apoyó a lo largo de la Maestría con mucha paciencia. También una dedicatoria especial a mis hijas María José y Ana Cristina, quienes son mi motor para salir adelante en la vida. Y, particularmente a mis padres Martha y Florentino, quienes me educaron e inculcaron el amor al estudio.

Contenido

Resumen Ejecutivo	III
Executive Summary	V
Agradecimientos	VII
Dedicatoria.....	VIII
Meryanne Bolaños	VIII
Martha Montiel	VIII
Contenido	IX
Lista de Tablas.....	XI
Lista de Ilustraciones	XII
Lista de abreviaturas	XII
Descriptores	XIII
Descriptors.....	XIII
Introducción.....	1
a. Planteamiento del Problema	1
b. Delimitación de la temática	4
Preguntas de Investigación:	4
c. Justificación	4
d. Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos específicos	8
Capítulo I: Marco Teórico	9
Bienes Raíces.....	9
Responsabilidad Social y Sostenibilidad.....	10
Materialidad.....	12
Partes Interesadas	14
Riesgos	14
Marco Referencial	16
Convenios	19
Capítulo II: Marco Metodológico.....	20
Entregable 2: Análisis de Contexto Organizacional.....	21
Entregable 3: Identificación de las partes interesadas de la CCCBR.....	24

Entregable 4: Selección de temas ASG prioritarias	24
Entregable 5: Definición de los ejes, objetivos estratégicos y plan operativo	24
Capítulo III: Análisis el contexto organizacional de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces	26
Mapeo de procesos de la CCCBR	26
Identificación de impactos de Bienes Raíces	28
Identificación y evaluación de riesgos.....	31
Temas Materiales del Sector de Bienes Raíces	35
Líneas estratégicas de la CCCBR.....	38
Misión:.....	38
Visión:	38
Valores:.....	38
Metas y Objetivos organizacionales	38
Benchmarking.....	40
National Association of Realtors (NAR).....	43
International Real Estate Federation (FIABCI).....	46
Confederación Inmobiliaria latinoamericana (CILA)	46
Confederación Nacional de Agentes y Empresas Inmobiliarias (CNAEI).....	47
Portafolio Inmobiliario	47
Garnier & Garnier.....	48
Nativu	48
Otras Cámaras de Bienes Raíces:	49
Temas de impacto preliminares	49
Capítulo IV: Partes interesadas de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces y sus expectativas en temas sociales, ambientales y de gobernanza	54
Capítulo V: Temas ambientales, sociales y de gobernanza prioritarios	64
Materialidad en la Dimensión Ambiental.....	65
Materialidad en la Dimensión Económica	66
Materialidad en la Dimensión Social	69
Materialidad en la Dimensión de Gobernanza	73
Resultados Generales del Análisis de Materialidad	76
Relación de temas materiales con ODS.....	78
Capítulo VI: Ejes, objetivos estratégicos y plan operativo.....	81
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones	93
Conclusiones.....	93

Análisis de Contexto Organizacional	93
Partes Interesadas.	94
Análisis de materialidad	94
Propuesta de Estrategia de Sostenibilidad	95
Recomendaciones	97
Bibliografía.....	99
Anexos	103
Anexo 1: Matriz de Congruencia.....	103
Anexo 2: Cronograma	109
Anexo 3: Infografía de Riesgos ASG de la CCCBR	110
Anexo 4: Criterios de evaluación de temas relevantes	111
Anexo 5: Criterios y métricas de evaluación en análisis de materialidad.	112

Lista de Tablas

Tabla 1 Definiciones de riesgos ASG.....	15
Tabla 2: Riesgos ASG en la CCCBR	32
Tabla 3: Temas relevantes sector inmobiliario SABS.....	36
Tabla 4: Valores de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.....	38
Tabla 5: Industrias del Sector Inmobiliario	40
Tabla 6: Tipo de Empresa del Sector Inmobiliario	41
Tabla 7: Asociaciones del Sector Inmobiliario	42
Tabla 8: Programa de Sostenibilidad de la NAR.....	44
Tabla 9: Temas de impacto preliminar de la CCCBR.....	51
Tabla 10: Stakeholders de la CCCBR	56
Tabla 11: Matriz de Influencia y Dependencia de Grupos de Interés	57
Tabla 12: Temas relevantes de los stakeholders.....	58
Tabla 13: Evaluación de temas relevantes	60
Tabla 14: Aspectos Positivos y Negativos de Temas Relevantes	62
Tabla 15: Temas de la Dimensión Ambiental	65
Tabla 16: Temas de la Dimensión Económica	67
Tabla 17: Temas de la Dimensión Social.....	70
Tabla 18: Mapa de Calor de la Dimensión Social.....	72
Tabla 19: Temas de la Dimensión de Gobernanza.....	73
Tabla 20: Listado General de Temas Materiales	76
Tabla 21: Temas prioritarios y su relación con ODS	78
Tabla 22: Ejes, objetivos estratégicos y plan operativo	82

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama CCCBR.....	17
Ilustración 2: Estructura Detallada de Trabajo	23
Ilustración 3: Identificación de procesos de CCCBR.....	26
Ilustración 4: Matriz de riesgos ASG de la CCCBR	34
Ilustración 5: Temas ASG comunes para Bienes Raíces de los PRI	37
Ilustración 6: Estrategia de Garnier & Garnier	48
Ilustración 7: Mapa de Calor Dimensión Ambiental.....	66
Ilustración 8: Mapa de Calor de Temas Económicos	69
Ilustración 9: Mapa de calor de la Dimensión de Gobernanza.....	75
Ilustración 10: Mapa de Calor General de Temas Materiales	76

Lista de abreviaturas

AMPSI: Asociación de Mujeres Profesionales del Sector Inmobiliario
AMPI: Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios
AYA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
ACOBIR: Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces
CANIBIR: Cámara Nicaragüense de Corredores de Bienes Raíces
CILA: Confederación Inmobiliaria Latinoamericana
CBR: Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Guatemala
CCCBR: Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces
CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social.
CNIB: Cámara Nacional Inmobiliaria de Bolivia
CNAEI: Confederación Nacional de Agentes y Empresas Inmobiliarias de España
CODI: Consejo de Desarrollo Inmobiliario
COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRGAR: Costa Rica Global Association of Realtors
CSBR: Cámara Salvadoreña de Bienes Raíces
FEDECAMARAS: Federación de Cámaras Comercio de Costa Rica
FIABCI: Real Estate Federation
FIRA: Federación Inmobiliaria de la República de Argentina
GEI: Gases de Efecto Invernadero
GTI: Gestión en Tecnología e Información
ICE: Instituto Costarricense de Electricidad
IFC: International Finance Corporation
NAR: National Association of Realtors
MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MIVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU: Organización de Naciones Unidas
PRI: Principles for Responsible Investment
REMAX: Real Estate Maximums
SASB: Sustainability Accounting Standards Board
SICA: Sistema de la Integración Centroamericana
SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras
UCCAEP: Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado
UNEP: United Nations Environment Programme

Descriptoros

Corredores de Bienes Raíces, Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Estrategia

Descriptors

Real Estate Brokers, Sustainability, Social Responsibility, Strategy

Introducción

a. Planteamiento del Problema

Las condiciones sociales y medio ambientales actuales han revelado la importancia de incorporar una visión de sostenibilidad dentro de todo tipo de organizaciones, incluyendo aquellas ubicadas tanto en el sector privado como en el ámbito de la gestión pública. Es por este motivo que la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces (CCCBR), la cual es una organización creada desde el 29 de marzo del 1974, “con el propósito de agremiar a personas cuya actividad económica sea la asesoría inmobiliaria” (CCCBR, 2023), y se encuentra interesada en desarrollar una estrategia de sostenibilidad que le permita la gestión adecuada de sus impactos, el aseguramiento de su cumplimiento legal, pero sobre todo la implementación de mejores prácticas en relación con la sociedad y el medio ambiente.

En la actualidad existen proyectos inmobiliarios en Costa Rica que se orientan a potenciar, “la experiencia de las comunidades que están a su alrededor, pues esta nueva apuesta urbanística trasciende los límites físicos de la propiedad para ofrecer un modelo sostenible de desarrollo para el siglo XXI” (Volio citado por Canales, 2021, párrafo 7).

Desde el 2017 se anunciaba el hecho de que Costa Rica encabezaba las evaluaciones de las Construcciones Sostenibles en Centroamérica (SICA) (2017). Sin embargo, los intermediarios que posiblemente pueden vender estos productos, llamados agentes inmobiliarios, tienen escasa información sobre estos temas en el país y el mundo, de ahí la importancia de desarrollar este Trabajo Final de Graduación.

Al ser un ente rector en materia de bienes raíces, la CCCBR tiene la necesidad de brindar a sus asociados las herramientas necesarias para la asesoría en temas de sostenibilidad dentro de su ejercicio laboral, no solo promoviéndolo como un valor agregado en las propiedades, sino también como un aspecto esencial de estas. Asimismo, es de suma importancia la incorporación de la gestión sostenible dentro de la misma organización de la CCCBR, tanto a nivel administrativo como en la toma de decisiones de sus diferentes órganos.

En relación con las organizaciones similares, se pudo indagar que en otras Cámaras de la región como la Cámara de Bienes Raíces en Guatemala (CBR) (Bojorquez, 2022), Cámara Nicaragüense de Corredores de Bienes Raíces (CANIBIR) (Sotelo, 2022), y Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces (ACOBIR) (Boyd, 2022), no existe registro de directrices o estrategias de responsabilidad social o sostenibilidad. Asimismo, en consulta a Ruth Blanco (2023), representante de la Asociación de Mujeres Profesionales del Sector Inmobiliario (AMPSI) y la Confederación Nacional de Agentes y Empresas Inmobiliarias de España (CNAEI), se corroboró que ninguna de estas organizaciones cuenta con estrategia o lineamientos de responsabilidad social o sostenibilidad, siendo que en su página oficial tampoco se evidencia ningún tema relacionado directamente a la gestión sostenible de la organización (AMPSI, s.f.).

Además de las organizaciones citadas anteriormente, existen entes reguladores a nivel internacional que son referentes en lo que a agentes inmobiliarios respecta. La primera es la National Association of Realtors (NAR), quien en el último par de años ha introducido temas de sostenibilidad en su agenda, esta asociación también agremia agentes inmobiliarios a nivel nacional en los Estados Unidos de Norteamérica y en el mundo. Por lo que, la NAR comenta:

Este año, NAR publica el segundo informe Ambiental, Social, de Gobernanza y Resiliencia (ESG+R). Este informe revisa y agrega los principales logros y actividades de sostenibilidad para NAR en el año calendario 2022. El informe describe cuatro áreas principales basadas en el Plan de Sostenibilidad y Resiliencia de NAR. Estas cuatro áreas son Medio Ambiente, Social, Gobernanza y Resiliencia. (2022, p. 1)

Con este informe se pretende dar seguimiento de los progresos de la NAR en temas de Sostenibilidad y ser responsables en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Una de las principales actividades de la NAR es la capacitación constante a sus agentes, es por esto que, en recientes fechas la CCCBR logró traer a Costa Rica la Certificación GREEN otorgada por la NAR, en un curso de dos días, la cual pretende dar los lineamientos principales a los agentes sobre viviendas altamente eficientes y el uso de los recursos.

La segunda, se trata de la Federación Internacional de Profesiones Inmobiliarias (FIABCI, por sus siglas en francés), quienes en el 20 de julio del 2023 anunciaron un compromiso colectivo en miras al cumplimiento de los ODS, enfocándose en el objetivo 11, “ciudades y comunidades sostenibles”. En dicha publicación se menciona, “El objetivo principal de esta iniciativa es crear conciencia entre los profesionales de bienes raíces sobre las prácticas inmobiliarias sostenibles y responsables” (FIABCI, 2023, párrafo 3), siendo estas iniciativas aisladas consideradas como los primeros pasos en materia de sostenibilidad en el sector de bienes raíces.

Por último, otra organización importante en el contexto del sector es la Confederación Inmobiliaria Latinoamericana (CILA), la cual es una organización privada que integra a las organizaciones líderes del mercado de bienes raíces en Latinoamérica,

representando en la actualidad a más de 420,000 agentes y empresas inmobiliarias en 19 países de Latinoamérica (CILA, s.f.). Sin embargo, CILA tampoco presenta en su página web temas de sostenibilidad.

b. Delimitación de la temática

Preguntas de Investigación:

1. ¿Cómo establecer una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces con la finalidad de promover un abordaje integral de sus temas relevantes a nivel social, ambiental y de gobernanza?
2. ¿Cuál es la importancia de una estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces?
3. ¿Cuáles son las partes interesadas de la CCCBR?
4. ¿Cuáles temas materiales debe abordar la CCCBR para mitigar sus impactos negativos?
5. ¿Cómo puede abordar sus temas materiales la CCCBR?

c. Justificación

En la actualidad, el mundo está enfrentado una realidad dinámica y distinta al desarrollo histórico, ya que la pandemia de Covid-19 trajo consigo cambios sociales, económicos y ambientales, haciendo a las organizaciones y personas cambiar radicalmente el enfoque con el que se abordan las diferentes situaciones.

El caso específico del sector de los bienes raíces no es la excepción, si bien es cierto este sector nunca ha contado con, “barreras entre países para realizar negocios y el avance

tecnológico hace que hoy, más que nunca, tales transacciones sean mucho más sencillas” (Ulloa, 2018, párrafo 1), así como, “el sector inmobiliario ha tenido que enfrentar grandes cambios, adaptarse a las nuevas demandas sobre construcciones inmobiliarias, además de saber escuchar y atender lo que los compradores en tiempos de pandemia necesitan” (Aguilar, 2022, párrafo 13).

Ahora bien, el sector de bienes raíces se encuentra ubicado en la etapa de operación de los desarrollos inmobiliarios, y tal como indica Limeres (2023), la naturaleza, los lugares, el contexto, la gran cantidad de partes interesadas, las presiones financieras y el tiempo han sido el motivo para ir eliminando las prácticas insostenibles que históricamente han hecho que se conozca como un sector con altos impactos ASG.

A nivel ambiental, existen indicadores alarmantes en el sector inmobiliario, por ejemplo, los edificios consumen más del 40% del suministro energético mundial por año, que el 20%, equivalente a más de 8.1 GT de las emisiones globales de Gases de Efecto Invernadero (GEI) son producidas en edificios, convirtiéndose así en la industria más significativa en contribución de CO₂, asimismo es un gran contribuyente en el desperdicio energético (Limeres, 2023).

Adicionalmente, se puede citar que:

Los informes actuales sugieren que los edificios ecológicos, el desarrollo y la propiedad inmobiliaria sostenible, y las operaciones y la gestión de edificios conscientes del medio ambiente han ganado una importancia significativa [aunque solo representan un 38%]. La construcción sostenible puede mejorar la eficiencia energética y del agua y garantizar el uso sostenible de las materias primas. (Limeres, 2023, párrafo 9)

A nivel económico, las soluciones inmobiliarias sostenibles pueden representar varios beneficios, por ejemplo, la creación de empleo, la disminución de costos energéticos, disminución de costos por manejo de residuos. Sin embargo, usualmente estos beneficios son notorios a largo plazo. “Se estima que las prácticas inmobiliarias sostenibles podrían reducir las emisiones de las nuevas construcciones en casi un tercio, a un costo casi nulo, con niveles de inversión igualmente bajos para la modernización” (Limeres, 2023, párrafo 11).

En el tema de gobernanza, se debe reconocer que muchas de las empresas que han apostado por el desarrollo sostenible en el sector inmobiliario responden a la creciente implementación de políticas gubernamentales o de requisitos financieros, tal y como se mencionó anteriormente, sin embargo, efectivamente se ha generado un cambio en la visión estratégica de algunas de las empresas del sector.

Por su parte, desde el área social, es importante reconocer que:

[...] los aspectos físicos de los espacios humanos son muy importantes para la sostenibilidad social, ya que pueden contribuir a reducir los riesgos ambientales y mejorar el bienestar humano. Además, la construcción sostenible ofrece oportunidades de empleo y mejores condiciones de trabajo para las personas tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. (Limeres, 2023, párrafo 13)

Dentro del Eje 5 del Plan de Descarbonización de Costa Rica, se contempla:

Evaluar la viabilidad de establecer reglamentación para la adopción de prácticas de construcción sostenible baja en emisiones en distintos tipos de construcciones, por ejemplo: vivienda de interés social, edificios comerciales y residenciales, entre otras categorías de edificaciones e infraestructura. (Gobierno de Costa Rica, 2018, p. 5)

De esta forma, ayudando con esto a edificaciones sostenibles, lo cual es un punto importante de los ODS, así mismo en el rubro de la construcción existen certificaciones ya diseñadas, situación que deja ver la importancia de que la CCCBR incorpore el tema de sostenibilidad como eje transversal de su accionar.

Así pues, tomando en consideración todo lo mencionado anteriormente y teniendo claridad de lo trascendental y fundamental de la aplicación de criterios de sostenibilidad en el sector inmobiliario, es que resulta importante la construcción de una estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces, ya que, “aunque la sostenibilidad tiene un alcance global, requiere que las acciones se escalen a los entornos locales, lo que significa que el papel de los bienes raíces en el desarrollo sostenible” (Limeres, 2023, párrafo 6). Es decir, al ser la CCCBR el ente rector de la correduría de bienes raíces en Costa Rica es quién debe guiar y orientar ese accionar local en materia de sostenibilidad, así como proporcionando información y educación a sus asociados, orientando a los vendedores de propiedades, fomentando la innovación, entre otras.

En síntesis, cabe destacar que el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad para la CCCBR no solo viene a representar un beneficio directo para esta organización, sino que se convierte en un aporte y guía para la sociedad, el sector y la disciplina, ya que sería la primera estrategia de sostenibilidad desarrollada específicamente en este tipo de organizaciones, encargadas de asociar a profesionales de correduría de bienes raíces.

d. Objetivos

Objetivo General

Formular una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces con la finalidad de promover un abordaje integral de sus temas relevantes a nivel social, ambiental y de gobernanza.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis del contexto organizacional de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces que facilite un enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad de la organización y del sector inmobiliario.
2. Efectuar una identificación de las partes interesadas de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces que permita el conocimiento de sus expectativas en temas sociales, ambientales y de gobernanza.
3. Seleccionar los temas ambientales, sociales y de gobernanza prioritarios mediante un análisis de materialidad que sustenten la Estrategia de Sostenibilidad de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.
4. Definir los ejes, objetivos estratégicos y plan operativo que guíen a la organización en la incorporación de los temas sociales, ambientales y de gobernanza en su estrategia de negocio.

Capítulo I: Marco Teórico

De acuerdo con los objetivos enumerados en el capítulo anterior, es de suma relevancia que se brinde una conceptualización de los términos fundamentales dentro del presente proyecto, a fin de tener claridad de su alcance y comprensión de los conceptos utilizados.

Bienes Raíces

En primer lugar, se debe tener la consideración que este proyecto se encuentra inmerso dentro del sector inmobiliario, entendiéndose este como aquel que:

Se compone de empresas que proporcionan una gama de servicios a propietarios, inquilinos, inversores y promotores de bienes inmuebles. Los principales servicios son la administración de propiedades, la intermediación, la tasación y la información a los propietarios. Los servicios de administración incluyen el arrendamiento, las relaciones con los inquilinos y el mantenimiento y seguridad de los edificios. Muchas empresas también prestan servicios de intermediación para facilitar las transacciones de venta y arrendamiento. Las tasaciones y otros servicios de asesoramiento o información son otros servicios especializados que suelen prestar a los clientes. (SASB, 2023)

Específicamente, las y los asociados de la CCCBR se ubican dentro de aquellas entidades que se encargan de intermediar en transacciones de venta o arrendamiento de un bien inmueble. Entonces, las y los asociados de la CCCBR intermedian en la gestión de un bien raíz, es decir, en “los intereses, beneficios y derechos inherentes a la tenencia de bienes inmuebles; la tierra y todo lo demás de naturaleza permanente que está fija en ella” (Haden, 2008, p. 44).

De acuerdo con los estándares de SASB la industria de bienes raíces está compuesta por, “empresas que poseen, desarrollan y, en general, operan activos inmobiliarios que generan ingresos” (SASB, 2023), en dichos estándares se indica que los bienes raíces opera en diferentes áreas como residenciales, propiedades individuales, conglomerado de oficinas, o brindando el servicio a otros sectores como el de la producción industrial, atención médica o servicio de hotelería, contando con una amplia gama de atención dentro del servicio.

En efecto, siendo la y el agente de bienes raíces quien:

Actúa o tiene poder de actuar por otro. Una relación fiduciaria, creada bajo la ley de la agencia (o representación) se da cuando el dueño de una propiedad, como mandante, ejecuta un acuerdo o convenio de venta o contrato de gestión autorizado a un corredor de bienes raíces licenciado para ser su agente (Haden, 2008, p. 20).

Dentro de este sector se posibilita que las y los corredores tengan acceso a la exposición de los inmuebles, posibilitando que no se tenga relación directa con las propiedades o su administración. Sin embargo, es importante señalar que, a la fecha, la profesión de correduría en Costa Rica no se encuentra regulada por licencias como se menciona anteriormente, dejando en ambigüedad la propia definición del término en el contexto nacional.

Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Mediante el presente apartado, se busca comprender la relación que existe entre la sostenibilidad, la responsabilidad social y los bienes raíces, y cómo estos conceptos son importantes en la formulación de una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.

En términos generales:

La responsabilidad social tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. 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. (ISO, 2010, p.9).

Aunado a lo anterior, el desarrollo sostenible es aquel tipo de desarrollo que, “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Linares & Araya, 2016, p.8).

Entonces, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debe ser el contribuir al desarrollo sostenible, y “el objetivo del desarrollo sostenible consiste en alcanzar la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto y del planeta” (ISO,2010, p. 25). Es decir, no viéndolo solamente desde un aspecto económico de sostenibilidad del negocio, sino más bien aportando una visión integral de los temas sociales, ambientales y económicos que permitan la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto.

Actualmente, la sostenibilidad es uno de los principales focos de atención del sector inmobiliario, debido a que este genera impactos significativos a nivel ambiental y social.

Un impacto de una empresa u organización se refiere a un:

Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una empresa. Los impactos

pueden ser reales (que ya hayan ocurrido) o potenciales (pueden darse en el futuro).
(Linares & Araya, 2016, p. 8)

De lo anterior, se puede citar un ejemplo:

[...] el 27% de las emisiones mundiales de CO₂, relacionadas con la energía, provienen de las operaciones de edificios; sumado a esto, el hecho de que, este indicador se incrementa en un 37%, si se le suma el porcentaje de la construcción, esto de acuerdo con el Informe de Estado global de Edificación y Construcción de las Naciones Unidas del 2021. (*La República*, 2022, párrafo 4)

Entonces, de acuerdo con Verónica Alfaro, directora ejecutiva del Consejo de Desarrollo Inmobiliario (CODI), citada por *La República* (2022), es un objetivo para el sector inmobiliario en Costa Rica el:

Fortalecer las estrategias ambientalmente amigables en el diseño, la construcción y operación de los edificios deben formar parte de la gestión de la sostenibilidad en las empresas ligadas al desarrollo inmobiliario, de manera que se puedan identificar y medir los impactos positivos para potenciarlos y los negativos para mitigarlos o, en el mejor de los casos anularlos. (párrafo 7)

Materialidad

De acuerdo con Sauma (2018, citada por López et al., 2020):

El análisis de materialidad busca que las empresas se enfoquen en los temas que ponen de manifiesto los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización o bien que influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés. Este proceso constituye una herramienta clave para la gestión de la

sostenibilidad en su empresa y provee información crítica para la toma de decisiones. (p. 29)

Para el establecimiento de una estrategia de sostenibilidad no basta solamente con identificar y medir los impactos positivos o negativos generados por una organización, más bien se requiere del cruce de información tomando en cuenta sus impactos, su negocio, los riesgos a los que se expone y los intereses, y expectativas de las partes interesadas, para que de esta manera realmente se pueda incorporar un enfoque de sostenibilidad a sus lineamientos estratégicos.

Es decir, se trata de un proceso de análisis y construcción, donde se toman en cuenta diferentes aspectos internos y externos de una organización, como los mencionados anteriormente, y de acuerdo con estos, se definen temas a nivel social, económico y ambiental, que la empresa debe abordar prioritariamente, no solo para generar que la organización permanezca en el tiempo, sino más bien enfocándose en aportar dentro de un modelo de desarrollo sostenible, con una óptica integral como sociedad, con un enfoque de triple utilidad:

Este es el panorama que analiza John Elkington, creador en 1997 del concepto de 'triple bottom line', o "triple cuenta de resultados" y cuya interpretación es que una empresa para ser sostenible debe responder por sus impactos y garantizar ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable. (E&N, 2018, párrafo 1)

Partes Interesadas

Dentro del análisis de materialidad se encuentra el mapeo, priorización y consulta de las partes interesadas de una organización, lo cual es una de las bases para poder definir los temas materiales que le atañen a una organización.

Como parte interesada se entiende aquellos:

individuos, grupos sociales u organizaciones que pueden verse afectados de manera significativa por las actividades, productos y/o servicios de la empresa; o cuyas acciones pueden afectar la capacidad para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos de la empresa. (Linares & Araya, 2016, p. 9)

Es por lo anterior, que aparte de la identificación, la organización debe llevar a cabo una evaluación y priorización de las partes interesadas, tomando en consideración elementos como la influencia o la dependencia para con ellas.

Riesgos

Se puede definir como:

El punto de partida de esta estrategia consiste en efectuar un análisis de la relevancia de los asuntos materiales, así como la identificación de riesgos, retos y oportunidades que permitan sentar las bases de la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Este análisis conlleva la revisión de los principales impactos y riesgos del negocio, que, de no gestionarse adecuadamente, pueden afectar la operación y continuidad del negocio de ejercerse de manera competitiva y sostenible en el tiempo. (AED, s.f.)

De acuerdo con la norma ISO 31000:2018 un riesgo es el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (...), el riesgo se expresa en términos de fuentes de riesgo (3.4), eventos (3.5) potenciales, sus consecuencias (3.6) y sus probabilidades” (p. 7).

Del abordaje de riesgos en general se desprende la gestión de riesgos ASG, la cual, “se enfoca en la identificación, priorización y desarrollo de repuestas antes los riesgos integrales de sostenibilidad” (AED, 2022, párrafo 1). Entonces el tema de gestión de riesgos no es nada nuevo, lo que sí ha estado en aumento ha sido el incorporar aspectos sociales, ambientales y de gobernanza.

Con un enfoque de método mixto entre datos cuantitativos y cualitativos, debido a que realmente no existe un consenso total sobre los riesgos ASG, sino más bien una construcción adaptada al modelo de negocio de cada empresa, en el presente documento se utilizará la siguiente clasificación de riesgos:

Tabla 1 *Definiciones de riesgos ASG*

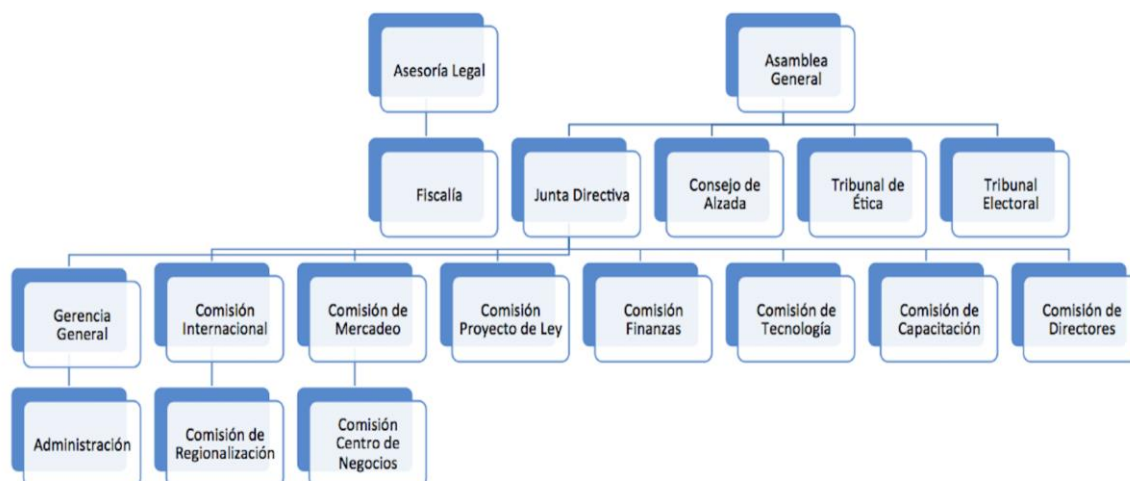
	Definiciones de MSCI	Definición de Robeco
Ambientales	Cambio climático, recursos naturales, contaminación y oportunidades ambientales y residuos	La contribución de una entidad al cambio climático a través de sus emisiones de gases de efecto invernadero, junto con la gestión de residuos y la eficiencia energética. En vista de los renovados esfuerzos para combatir el calentamiento global, aspectos como el recorte de las emisiones y la descarbonización han adquirido mayor relevancia.
Sociales	Capital humano, responsabilidad por los daños causados por productos defectuosos, oposición de las partes interesadas y oportunidades sociales.	Derechos humanos, normas laborales en la cadena de suministro, cualquier exposición a trabajo infantil ilegal y asuntos más rutinarios como la observancia de la salud y seguridad en el lugar de trabajo. También sube la calificación social cuando una empresa está bien integrada con su comunidad local y, por lo tanto, cuenta con una "licencia social" para operar con consentimiento.
Gobernanza	Gobierno Corporativo y conducta empresarial	Es un conjunto de normas o principios que definen los derechos, las responsabilidades y las expectativas entre diferentes partes interesadas en el gobierno corporativo de las empresas. Un sistema de gobierno corporativo bien definido sirve para equilibrar o alinear los intereses entre las partes interesadas y también puede funcionar como herramienta para sustentar la estrategia empresarial de largo plazo.

Nota: Fuente Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”) (2018, p. 1)

Marco Referencial

La Cámara de Corredores de Bienes Raíces CCCBR es una organización creada en 1974, cuya finalidad es agremiar a las personas que se dedican a ser agentes o asesores inmobiliarios, brindan capacitaciones, y su estructura organizacional se conforma de la siguiente manera: La Asamblea que es el máximo órgano rector conformado por los asociados; el Asesor legal quien es el consultor para asuntos legales; la Fiscalía que tiene la función de vigilar que se cumplan los estatutos de los diferentes órganos de la Cámara; la Junta Directiva la cuál es elegida por los socios y se encarga de tomar decisiones y acuerdos importantes para los mismos; Consejo de Alzada conformada por expresidentes para toma de decisiones importantes que el Tribunal de Ética o Junta Directiva no pueden resolver; el Tribunal de Ética que toma decisiones sobre asociados que son llevados a éste tribunal para resolución de conflictos; Tribunal Electoral que funciona en época de elecciones y cambio de posiciones en Junta Directiva y/o los otros órganos; la Gerencia General encargado de la Administración como tal de la CCCBR; Comisión Internacional, cuya función es buscar el relacionamiento internacional de los asociados; Mercadeo se encarga de análisis de oportunidades; Comisión proyecto de Ley tiene la tarea de buscar que se aprobado un Proyecto de ley para regular la figura del corredor de bienes raíces; Regionalización se encarga de saber que corredores están en cada provincia, y Centro de negocios busca convenios para los asociados, identificándose también como partes interesadas internas CCCBR (2020).

Ilustración 1 Organigrama CCCBR.



Fuente: CCCBR (2023)

La CCCBR cuenta con aliados estratégicos como NAR, la cual tiene operaciones en Estados Unidos de Norteamérica, y CILA que agrupa a Cámaras o Asociaciones en 18 países de Latinoamérica (CCCBR, 2023).

La National Association of Realtors es la asociación comercial más grande de Estados Unidos de Norteamérica que representa a los agentes de bienes raíces comerciales y residenciales, vendedores, administradores de propiedades, tasadores, así como a otros socios comerciales en todo lo referente a temas involucrados en todos los aspectos de la industria de bienes raíces, residenciales y comerciales. Poseen un código de ética al cual se tienen que apegar sus miembros (NAR, 2017).

Recientemente, estas han incorporado dentro de sus certificaciones la llamada GREEN que busca a educar a los agentes en temas de eficiencia energética de las propiedades, para incluir dentro de su portafolio este tipo de productos y luchar en pro de la ecología. También, han incorporado un informe de sostenibilidad el cual revisa y agrega los principales logros y actividades de sostenibilidad de la NAR, describiendo cuatro pilares

sobre los cuales se basan: medio ambiente, social, gobernanza y resiliencia, determinando (NAR, 2022, p.5).

En relación con la Confederación Inmobiliaria Latinoamericana, esta es una organización privada que integra a las organizaciones líderes del mercado de bienes raíces en Latinoamérica, actualmente representa a más de 420,000 agentes y empresas inmobiliarias en 19 países de Latinoamérica (CILA, s.f.). Algunos de estos países son : Costa Rica con la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces (CCCBR) y la Costa Rica Global Association of Realtors (CRGAR) que es la Cámara de Guanacaste, Argentina con la Federación Inmobiliaria de la República de Argentina (FIRA), Bolivia con Cámara Nacional Inmobiliaria de Bolivia (CNIB), El Salvador con la Cámara Salvadoreña de Bienes Raíces (CSBR), Guatemala con la Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Guatemala (CBR), Nicaragua con la Cámara Nicaragüense de Corredores de Bienes Raíces (CANIBIR), Panamá con la Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces (ACOBIR), por citar algunos. Su misión es contribuir y preparar a sus asociados mediante capacitaciones profesionales del sector inmobiliario. No presenta alguna estrategia de sostenibilidad.

Según los estándares SASB (SASB, 2023), esta empresa pertenece al sector de Servicios Inmobiliarios y depende de la confianza y fidelidad del cliente indicando que:

En la industria de los servicios inmobiliarios, los edificios que son propiedad de los clientes o están ocupados por ellos, normalmente tienen impactos significativos en la sustentabilidad. Los edificios y las actividades que se desarrollan en ellos impulsan el consumo energético directo e indirecto de gases efecto invernadero. (p. 2)

Para ello dichos estándares definen una serie de temas materiales que serán tomados como base dentro del análisis del contexto organizacional de la CCCBR.

Convenios

La CCCBR cuenta con convenios con diferentes organizaciones que contribuyen a aportar valor a la asociación y a sus agremiados, entre ellas se puede mencionar a Encuentra 24 plataforma que da soporte a agentes para publicar propiedades, Equifax quien da soporte de estudios crediticios de clientes, Omni MLS plataforma para publicar propiedades entre agentes.

Capítulo II: Marco Metodológico

En el presente apartado se abordará cuáles son las técnicas, herramientas, instrumentos, métodos y fuentes de consulta por medio de los cuales se pretende alcanzar el objetivo de formular una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces, con la finalidad de promover un abordaje integral de sus temas relevantes a nivel social, ambiental y de gobernanza.

El presente trabajo es elaborado bajo el enfoque de método mixto, entendiendo este cómo aquellos que:

[.] representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 10)

Por otra parte, se hará uso de un diseño exploratorio secuencial comparativo que se trata de una investigación, donde:

[...] en la primera fase recolectas y analizas datos cualitativos para explorar un fenómeno, generándose una base de datos; posteriormente, en la segunda etapa recabas y analizas datos cuantitativos y obtienes otra base de datos (esta última fase no se construye completamente sobre la plataforma de la primera, como en la modalidad derivativa, pero sí se toman en cuenta los resultados iniciales: errores en la elección de tópicos, áreas complejas de explorar, etc.). Los descubrimientos de

ambas etapas los comparas e integras en la interpretación y elaboración del reporte del estudio. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 632)

En la Estructura Detallada de Trabajo (EDT), representada gráficamente en la Ilustración 2, se detallan cada una de las actividades requeridas para la formulación de una propuesta de Estrategia de Sostenibilidad para la CCCBR, por lo que a continuación se detallarán los instrumentos correspondientes a cada una de estas actividades propuestas.

Entregable 2: Análisis de Contexto Organizacional

Como primera actividad se encuentra el mapeo de los procesos de la organización, el cual se realizó utilizando como base la información suministrada por Nicole Chavarría y María Fernanda Villasmil, quienes se desempeñaban como asistente de Gerencia de la CCCBR y Tesorera de la Junta Directiva de CCCBR respectivamente, en octubre del 2022. Dicha información fue contrastada con la Junta Directiva en diciembre del 2022 y se validará mediante una presentación a la actual Junta Directiva, y en caso de ser necesario se incorporará la información necesaria.

La identificación de impactos negativos del sector de bienes raíces, se efectuó por medio de la revisión documental y el análisis de fuentes secundarias relacionadas al sector inmobiliario. Por su parte, la identificación y evaluación de riesgos se llevó a cabo por medio de una sesión virtual, a fin de brindar introducción al tema de riesgos a personal administrativo y representantes de la Junta Directiva de la CCCBR. La evaluación de riesgos efectuó una sesión virtual, donde se les brindó continuidad a los participantes del mini taller anterior; por medio de preguntas guiadas, se aplicó metodología de valoración de riesgos obtenida de Appvizer (2023), donde cada riesgo se evalúa de acuerdo con su probabilidad e impacto.

Dicha metodología fue adaptada en los criterios de medición por las estudiantes de la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, para obtener resultados automatizados y generar un mapa de calor de los riesgos identificados. En la misma actividad, se ubicaron los riesgos identificados y valorados de acuerdo con el proceso que pertenecen, y sus respectivos responsables, identificándolos en la misma matriz.

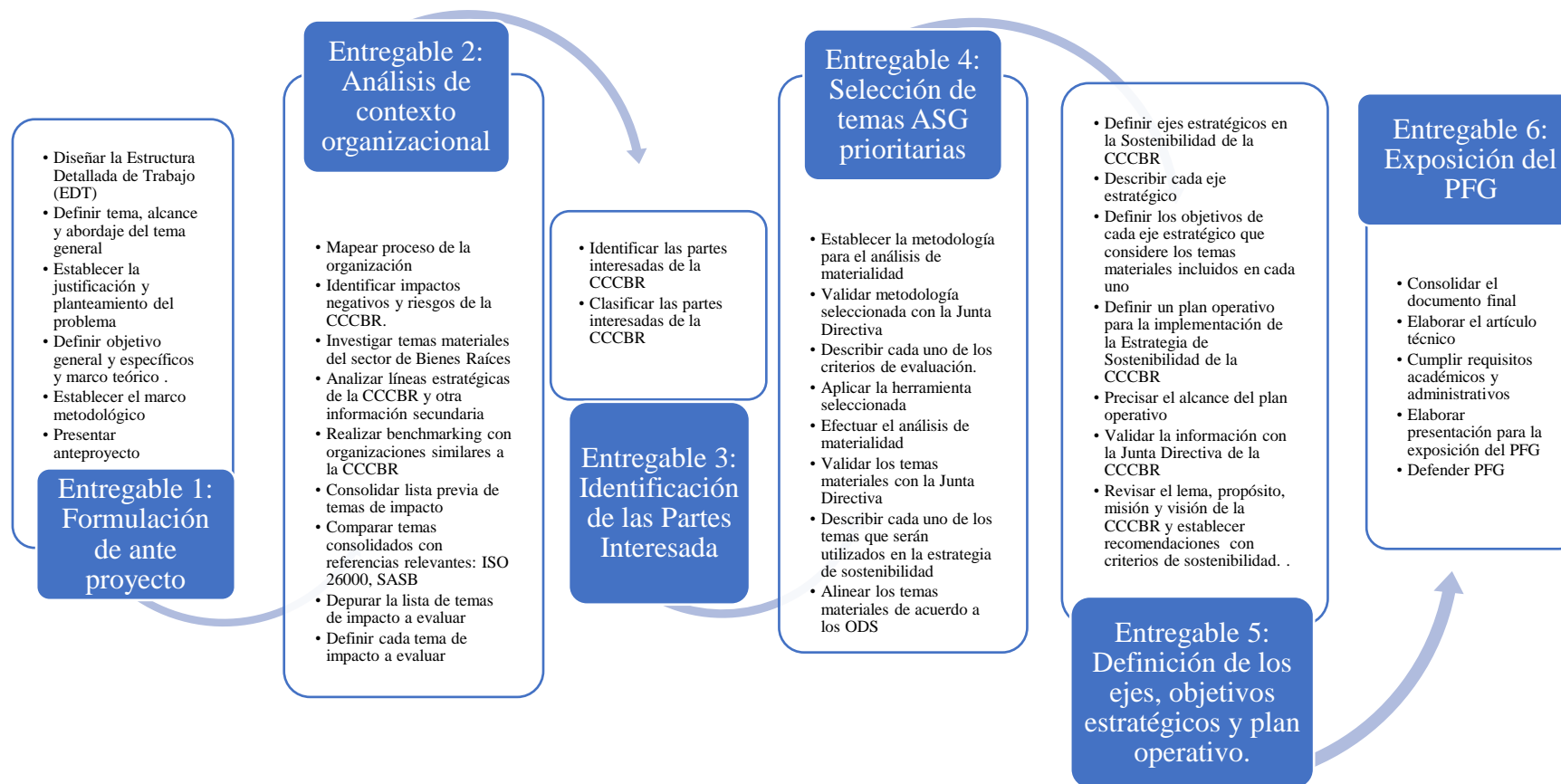
Posterior a la identificación y evaluación de los riesgos ASG, proceden a efectuar una comparación con los temas materiales preliminares, brindando una lista de temas materiales para la CCCBR que contemple el riesgo que representa para la organización cada uno de estos temas. Asimismo, la investigación de temas materiales del sector de Bienes Raíces se ejecutó con el análisis de fuentes documentales, específicamente de los Estándares SASB (SASB, 2023a).

El análisis de líneas estratégicas de la CCCBR, se ejecuta mediante la revisión de estatutos de la organización y otra información secundaria como la publicada en la página web. Por su parte, se efectuará un benchmarking con organizaciones similares a la CCCBR, utilizando como base las consultas efectuadas en el 2022 a los presidentes de las Cámaras homologas en Nicaragua, Guatemala y Panamá, asimismo se ampliará mediante la consulta a la International Real Estate Federation (FIABCI) y la Confederación Nacional de Agentes y Empresas Inmobiliarias de España (CNAEI), y mediante una revisión documental a nivel del sector inmobiliario.

De esta forma, utilizando la información derivada de los aspectos mencionados anteriormente se determinará una lista preliminar de temas de impacto para la organización, los cuales se contrastarán los temas consolidados con referencias relevantes como ISO 26000 (ISO, 2010) o SASB (SASB, 2023a), con el fin de depurar este análisis preliminar, para posteriormente definir conceptualmente cada uno de los temas.

Ilustración 2: Estructura Detallada de Trabajo

Producto: Propuesta de estrategia de Sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces



Fuente: Elaboración propia

Entregable 3: Identificación de las partes interesadas de la CCCBR

Como base documental para el análisis de partes interesadas, se utilizará la información presente en la matriz definida en un Taller de *Stakeholders* llevado a cabo de acuerdo con la metodología de Ana Yancy Arce (2018), 28 de octubre del 2022 con la participación de María Fernanda Villasmil y Nicole Chavarría de forma virtual, el cual fue validado con la Junta Directiva el 15 de diciembre del 2022.

Entregable 4: Selección de temas ASG prioritarias

La definición y validación de la metodología de AED para el análisis de materialidad se efectuó en septiembre del 2022, siendo que en octubre del mismo año se lleva a cabo dos talleres virtuales con Nicole Chavarría y María Fernanda Villasmil, para que posteriormente la información obtenida fuera validada con la Junta Directiva el 15 de diciembre del 2022.

Los temas definidos serán alineados de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Entregable 5: Definición de los ejes, objetivos estratégicos y plan operativo

Con los insumos obtenidos en los ejercicios anteriores se definirán los ejes estratégicos de Sostenibilidad para la CCCBR, considerando la priorización de los temas materiales de acuerdo con los riesgos y con los recursos que dispone a la fecha la organización. Los recursos serán validados mediante una comunicación personal con la Administración de la CCCBR.

Seguidamente, se establecerán los objetivos de cada eje estratégico que considere los temas materiales, para que posteriormente sean la base para la elaboración de planes operativos de sostenibilidad para la CCCBR.

Estos productos serán validados en una sesión de Junta Directiva, asegurando el quorum mínimo para la toma de acuerdos. En esta misma sesión se llevará a cabo la revisión del lema,

propósito, misión y visión de la CCCBR, con el fin de establecer de manera conjunta recomendaciones con criterios de sostenibilidad.

En el Anexo 1: Matriz de Congruencia se tiene una visión general del presente proyecto. Asimismo, en el Anexo 2, se establece el cronograma de trabajo propuesto para la consecución de objetivos.

Capítulo III: Análisis el contexto organizacional de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces

Mapeo de procesos de la CCCBR

Para efectuar un análisis del contexto de la CCCBR, es indispensable iniciar por comprender los procesos de la organización, por lo que el 14 de octubre del 2022, se efectuó un mapeo de procesos tomando como referencia la información suministrada por Nicole Chavarría y María Fernanda Villasmil, quienes se desempeñaban como asistente de Gerencia de la CCCBR y Tesorera de la Junta Directiva de CCCBR respectivamente. De ahí se lograron identificar los procesos que se indican en la siguiente ilustración:

Ilustración 3: Identificación de procesos de CCCBR



Fuente: Elaboración propia con base a información CCCBR (2022)

La identificación de procesos fue validada con la Junta Directiva en diciembre del 2022, y también fue validada con la nueva Junta Directiva el 26 de julio del 2023.

A continuación, se describe brevemente cada uno de los procesos identificados que competen a la gestión de la CCCBR:

- a. **Afiliación profesional:** Incorporación de personas profesionales en la correduría de bienes raíces a la CCCBR.
- b. **Asesoría para la compra- venta:** La CCCBR pone a disposición de las personas asociadas distintas herramientas tecnológicas que faciliten la transacción de compra- venta de manera segura y confiable, brindando tanto respaldo a sus asociados, como seguridad y regulación a los y las clientes finales de las propiedades.
- c. **Capacitaciones y formaciones:** Consiste en la gestión de capacitaciones externas normalmente sin costo.
- d. **Certificaciones:** Se provee certificaciones con costo para las personas asociadas por parte de aliado estratégico.
- e. **Resolución de conflictos:** Consiste en el abordaje de situaciones de conflicto para con las personas asociadas, para lo cual la CCCBR cuenta con dos niveles de intervención, en primera instancia el Comité de Ética y en segunda instancia el Consejo de Alzada conformada por expresidentes para toma de decisiones importantes que el Tribunal de Ética o Junta Directiva no pueden resolver.
- f. **Administración:** Conformado por servicios administrativos como pago de servicios, gestión de impuestos, servicios legales, funciones de fiscalización, elecciones, relacionamiento y representación nacional e internacional, mercadeo, entre otras funciones.

Identificación de impactos de Bienes Raíces

Para poder comprender los impactos del sector de Bienes Raíces, es necesario efectuar un análisis de estos desde su rol dentro del Sector Inmobiliario. “El crecimiento demográfico en las ciudades muestra una mayor demanda de metros cuadrados y de servicios que deberán suplirse de forma eficiente, por lo que mejorar los estándares en los proyectos inmobiliarios es un tema que cobra cada vez más importancia” (Inmobiliare, 2022, párrafo 2).

Pero, el sector inmobiliario se ha caracterizado históricamente por tener impactos a nivel ambiental, social, económico y de gobernanza, los cuales inherentemente se relacionan con el ámbito específico de la correduría de bienes raíces.

Enfocando el área ambiental, “es importante tomar en cuenta que el sector inmobiliario tiene un enorme impacto[...], ya que consume 60% de la energía a nivel global y gran parte del agua potable” (Inmobiliare, 2022, párrafo 1). Asimismo, “los edificios son responsables del 37% de las emisiones de CO2 a nivel global” (Zubi Group, 2023, párrafo 7).

Por su parte el “crecimiento desmesurado e incontrolado de desarrollos inmobiliarios, ha provocado el uso irracional de recursos naturales” (Silva, A. 2012, p.1), y “las políticas y prácticas recientes para minimizar, separar y reciclar residuos muestran que se está convirtiendo en la última frontera en el impulso de la industria inmobiliaria hacia el carbono neto cero” (JLL, 2022, párrafo 3).

Entonces, si bien a nivel ambiental el sector inmobiliario cuenta con impactos significativos, también tienen gran espacio para la generación de mejoras que promuevan el fortalecimiento de una adecuada gestión ambiental, que le pueda generar retornos a largo plazo.

Pero:

Joel Sánchez, líder de construcción sostenible para México de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), comentó que, debido al crecimiento de las urbes, se espera que hacia el 2060 la superficie mundial construida se duplique, por lo que el impacto ambiental será mayor. (Hernández, 2022, párrafo 12)

Por su parte, a nivel económico no se puede dejar de lado que, “desde hace algunos años, el sector inmobiliario se ha convertido en uno de los principales impulsores de la economía” (Silva, A. 2012, p.1), definiendo el crecimiento económico en muchos lugares y promoviendo diversas actividades económicas, por ejemplo, aquellas relacionadas con el turismo. Asimismo, con los recientes cambios de paradigma en el sector inmobiliario, se ha llegado a comprender la rentabilidad a largo plazo del desarrollo de bienes inmuebles con la incorporación de aspectos sociales y ambientales de manera responsable.

También, “a nivel global, el sector financiero ha establecido una serie de parámetros para impulsar las inversiones sostenibles” (Hernández, 2022, párrafo 8), estableciendo una serie de beneficios económicos, tal como lo menciona Nallely Hernández (2022), enumerando los créditos verdes, los créditos vinculados a sostenibilidad, bonos verdes y sustentables y emisiones verdes y sostenibles, los cuales promueven mejores condiciones económicas para el sector inmobiliario.

Tomando en cuenta el impacto económico que actualmente se tiene, la International Finance Corporation (IFC):

Ha estimado que la oportunidad de negocio que representa este reto de alcanzar la conversión de la edificación en verde puede alcanzar los 24.7 billones de dólares, de aquí al 2030 y 4.2 billones de dólares solo en Latinoamérica [... ya que] las edificaciones “verdes” son activos de mayor valor y menor riesgo que las construcciones estándar, por

lo que pese a requerir una inversión más alta, los costos operativos se reducen hasta en 37% respecto a las obras tradicionales. (Hernández, 2022, párrafo 15)

De esta manera, se puede decir que, a nivel económico, el sector inmobiliario tiene impactos directos en diversos sectores de la economía, generando fluctuaciones tanto positivas como negativas que impactan directamente a las sociedades, pero a su vez tiene la posibilidad de generar un impacto positivo en el sector económico, mediante la incorporación de un enfoque de sostenibilidad.

Entono a la gobernanza, a nivel general de las sociedades, el sector inmobiliario se ha visto expuesto a cambios de estrategias y paradigmas, que le han implicado tomar en consideración varios aspectos, por ejemplo, el “tener un panorama más amplio sobre la legislación ambiental aplicable al sector inmobiliario y cómo, en algunas ocasiones, se convierte en un obstáculo para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.” (Silva, A. 2012, p.1), tradicionales y que no se han adaptado a estándares legales mínimos. Es así como:

[...] pasar de la potencialidad a la acción requiere de la definición de estrategias específicas que, además de orientar nuestras decisiones en materia de diseño y construcción, nos permitan mensurar los efectos concretos que tenemos y explotar el potencial transformador que engendra el ámbito de la construcción de modo de mejorar de forma continua nuestra actividad y, por consiguiente, la vida y habitabilidad de las personas que residen y circulan en nuestros proyectos. (Zubi Group, 2023, párrafo 10)

A nivel social, todos los aspectos mencionados anteriormente inciden directamente en las condiciones de vida de las personas, en sus relaciones y en su desarrollo. Entonces, se puede afirmar, que “los edificios pueden jugar un papel importante desde una perspectiva multinivel: a nivel macro (acción contra el cambio climático), a nivel meso (comunidades, grandes

poblaciones) y a nivel micro (salud, bienestar y confort individual)” (Zubi Group, 2023, párrafo 8).

Identificación y evaluación de riesgos

El 01 de marzo del 2023 se llevó a cabo un mini taller donde se explicó a funcionarios y representantes de la CCCBR la importancia de la adecuada gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza o económicos. Dicha actividad busca generar una base homogénea en cuanto a manejo y comprensión de conceptos claves y establecer desde la misma organización el valor de la gestión de riesgos.

Debido a la dinámica de la organización, agendas de los diferentes participantes y las fechas requeridas por el proyecto académico, se logró la participación de: María Fernanda Villasmil- Tesorera; Martha Montiel- Secretaria; Peggy Sosa- Vocal 1; Katty Esquivel- Fiscal; Mónica López- Fiscal suplente; Victor Loría- Vocal 2; Adrián Mora- Presidente.

Posteriormente, para la identificación de los procesos de la CCCBR, que cuentan riesgos ASG se implementó talleres virtuales, contando con la participación de María Fernanda Villasmil, Martha Montiel y Nicole Chavarría (asistente de gerencia), llevando a cabo tres sesiones donde se aplicó metodología de identificación y evaluación de riesgos, tomando en consideración los riesgos operativos, ambientales, sociales, económicos o de gobernanza.

A continuación, se puede observar la matriz de identificación y valoración del riesgo aplicada y los resultados generados por la misma en un mapa de calor:

Tabla 2: Riesgos ASG en la CCCBR

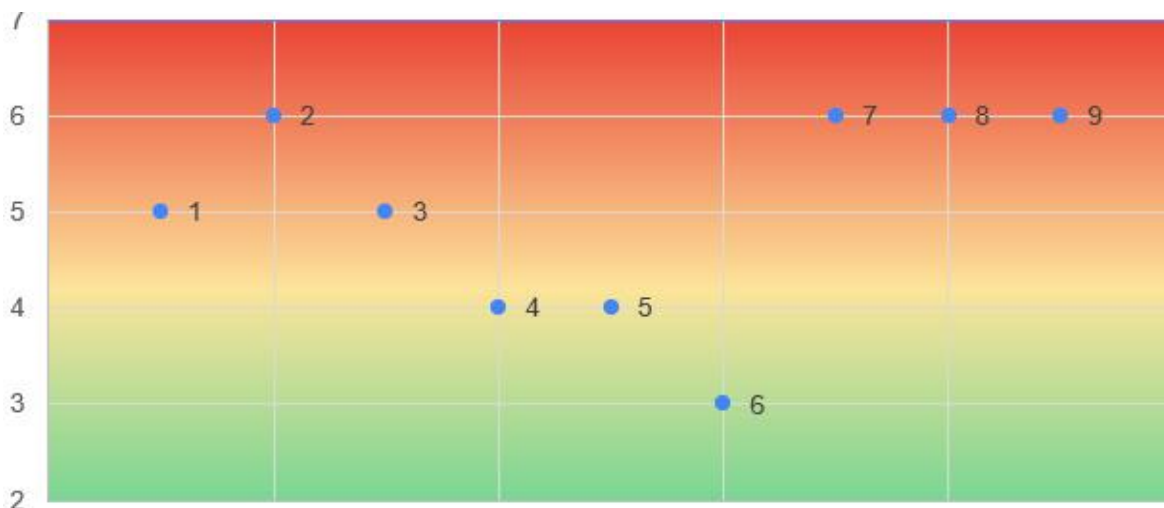
Matriz de Riesgos ASG										
No	Descripción del riesgo	Tipo	Clasificación del riesgo						Acciones por tomar	Responsable y proceso encargado
			Impacto		Probabilidad		Categoría	Valor		
			Nivel	Valor	Nivel	Valor				
1	Inadecuado manejo de insumos y recursos	Medio ambiental	probable	3	moderado	2	moderado	5	Procedimiento de manejo de recursos Procedimiento de manejo de residuos	Administración
2	Seguimiento al cumplimiento legal	Operativo	probable	3	desastroso	3	Importante	6	Contratación de servicio de identificación y monitoreo de requisitos legales	Asesor Legal
3	Manejo fiscal: falta de control en manejo de gastos	Económico	probable	3	moderado	2	moderado	5	Procedimiento de cuentas por pagar y cuentas por cobrar acorde a requerimientos fiscales	Administración
4	Capacitación en la seguridad y manejo de medios digitales	Operativo	posible	2	moderado	2	moderado	4	Capacitación para el manejo de medios digitales de forma segura por parte del personal administrativo	Consultor Digital
5	Corrupción	Social	posible	2	moderado	2	moderado	4	Generación de política de anticorrupción Incluir cláusulas de anticorrupción en convenios, contratos y cualquier relacionamiento con otras organizaciones	Gerencia General
6	Riesgo reputacional: comunicación	social	posible	2	leve	1	Tolerable	3	Desarrollar campañas informativas a través del Plan de Marketing	Comisión Mercadeo

Matriz de Riesgos ASG										
No	Descripción del riesgo	Tipo	Clasificación del riesgo						Acciones por tomar	Responsable y proceso encargado
			Impacto		Probabilidad		Categoría	Valor		
			Nivel	Valor	Nivel	Valor				
	externa que afectación en la credibilidad de la gestión y regulación de la CCCBR								Establecer procedimiento de comunicación externa	
7	Riesgo reputacional: ejercicio de la profesión de manera informal	operativo	probable	3	desastroso	3	Importante	6	Establecer un procedimiento de afiliación y desafiliación Elaborar un portafolio de beneficios y servicios para consulta actualizada por parte de los asociados	Comisión de Afiliaciones
8	Inexistencia planificación documentada o formal: no existen definición de objetivos, planes estratégicos o procedimientos que guíen la gestión de la CCCBR	operativo	probable	3	desastroso	3	Importante	6	Establecer un cronograma y responsables que contemple la información necesaria para desarrollar objetivos, políticos y procedimientos	Gerencia General
9	Inexistencia de perfiles de cargos	operativo	probable	3	desastroso	3	Importante	6	Definición de perfiles de cargos	Gerencia General

Fuente: Elaboración propia, con base a información de taller de identificación y evaluación de riesgos ASG de la CCCBR (2023)

Nota: Metodología de Appvizer (2023). Ajustada en criterios de medición para automatización de resultados y de acuerdo con las necesidades de proyecto.

Ilustración 4: Matriz de riesgos ASG de la CCCBR



Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de identificación y evaluación de riesgos ASG de la CCCBR (2023)

A través del mini taller efectuado con funcionarios y miembros de la Junta Directiva, así como las diferentes entrevistas a profundidad llevadas a cabo, se pudo completar la información de la matriz presentada anteriormente, donde se muestran los procesos de la CCCBR que cuentan con riesgos ASG, entre los cuales se encuentran:

- Inadecuado manejo de recursos e insumos, debido a que no cuentan con un programa de manejo de residuos ni monitoreo del consumo de recursos.
- Seguimiento al cumplimiento legal, porque no se cuenta con una herramienta que valide y monitoree las nuevas leyes o cumplimientos legales en los que se tiene que incurrir como asociación.
- Manejo fiscal y falta de control en el manejo de gastos, debido a que no hay normas y procedimientos claros que indiquen el debido tratamiento de los recursos económicos a lo interno de la organización.
- Corrupción en el sentido de que no existe tampoco un procedimiento claro o medios de prevención de la corrupción.

- Riesgo reputacional por el manejo de la comunicación externa que puede llegar a afectar la credibilidad de la gestión y regulación de la CCCBR.
- Riesgo reputacional por el ejercicio de la profesión de manera informal, se aconseja establecer un programa de beneficios a asociados para encontrar un aliciente al afiliarse a la CCCBR
- Inexistencia de planificación, que contemplen objetivos o líneas estratégicas que oriente la organización
- Inexistencia de perfiles de cargos, no contando el establecimiento de responsabilidades en los diferentes temas sociales, ambientales y de gobernanza.

El 14 de marzo del 2023 se efectuó un taller virtual con diferentes miembros del personal administrativo y directivo de la CCCBR, con el objetivo de analizar los resultados obtenidos en el proceso de identificación y valoración de riesgos, donde los participantes de dicha actividad declaran los resultados como un aporte valioso para la organización, y no indican requerir ninguna modificación o punto de mejora en los datos arrojados por el proceso de identificación y valoración de los riesgos ASG llevado a cabo en la CCCBR.

Con base en la matriz de riesgos se elabora un entregable, para que, de manera visual y amigable, la organización pueda comprender los principales riesgos identificados, en materia de ambiente, gobernanza y social, el cual se puede observar en el Anexo 3.

Temas Materiales del Sector de Bienes Raíces

En el presente apartado y con el objetivo de comprender cuáles son los temas materiales ASG que usualmente tienen relación con el sector de Bienes Raíces, se abordarán aquellos establecidos por los Sustainability Accounting Standards Board (SASB,

2023b). y los Principles for Responsible Investment del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y el Pacto Global de las Naciones Unidas (ONU, s.f.), para el sector inmobiliario. Los SASB están orientados al sector inmobiliario en general, tal como se muestra a continuación:

Tabla 3: Temas relevantes sector inmobiliario SASB

Ambiente	Capital social	Capital Humano	Modelo de negocio e innovación	Liderazgo y Gobernanza
Emisiones GEI	Derechos humanos y relaciones comunitarias	Prácticas laborales	<u>Diseño de productos y gestión del ciclo de vida</u>	<u>Ética y negocios</u>
Calidad del aire	Privacidad del cliente		Resiliencia del modelo de negocios	Comportamiento competitivo
Gestión de energía	Seguridad de datos	Salud y Seguridad de los empleados	Gestión de la cadena de suministros	Gestión del entorno legal y regulatorio
Gestión de agua y aguas residuales	Acceso y asequibilidad		Abastecimiento de materiales y eficiencia	
Gestión de residuos y materiales peligrosos	Calidad y seguridad del producto		Compromiso de los empleados, diversidad e inclusión	Impactos físicos del cambio climático
	Bienestar del cliente	Gestión de riesgos sistémicos		
Impactos ecológicos	Prácticas de venta y etiquetado del producto			

Fuente: SASB (2023b)

Por su parte, los temas establecidos en los PRI fueron seleccionados específicamente tomando en consideración el sector de bienes raíces, definiendo los siguientes temas:

Ilustración 5: Temas ASG comunes para Bienes Raíces de los PRI

 AMBIENTALES	 SOCIALES	 DE GOBIERNO CORPORATIVO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biodiversidad y hábitat ▪ Cambio climático ▪ Contaminación de suelos ▪ Consumo de energía ▪ Emisiones de gases de efecto invernadero ▪ Calidad del ambiente interno ▪ Ubicación y transporte ▪ Materiales ▪ Contaminación ▪ Resiliencia ante catástrofes/ desastres ▪ Energía renovable ▪ Compras y contratación sostenible ▪ Gestión de residuos ▪ Consumo de agua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de las comunidades ▪ Salud y seguridad ▪ Derechos Humanos ▪ Inclusión y diversidad ▪ Estándares laborales y condiciones laborales ▪ Vínculos con empresas sociales ▪ Relaciones con los grupos relacionados ▪ Comodidades para los ocupantes (duchas, vestuarios, etc.) ▪ Arrendatarios controversiales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestiones contra el soborno y el lavado de dinero ▪ Seguridad informática ▪ Protección de la información y privacidad ▪ Multas legales y normativas ▪ Cláusulas ASG en contratos de arrendamiento existentes

Fuente: ONU (s.f. p. 2)

Como se denota anteriormente, los temas establecidos por SASB (2023) coinciden a nivel ambiental casi perfectamente con los de los PRI (s.f.), sin embargo, estos últimos se enfocan mucho más en las características especiales de la gestión de los bienes raíces en las áreas social u de gobernanza, puntualmente en temas como, por ejemplo, “arrendatarios controversiales” o “comodidad para los ocupantes”.

Líneas estratégicas de la CCCBR

Dentro de los hallazgos se pudo encontrar, de acuerdo con lo publicado en la página web de la CCCBR (2023):

Misión:

Hacer de la Cámara un referente nacional e internacional como ente rector en Costa Rica del negocio de la correduría inmobiliaria generando asociación, formación, capacitación y negocios con altos estándares éticos y técnicos con el fin de generar impacto positivo en nuestro sector, en la política pública, la sociedad en general y bienestar nuestros asociados (CCCBR, 2023).

Visión:

Ser la institución garante del ejercicio profesional ético y responsable de nuestros asociados, así como el ente rector a nivel nacional y referente internacional del negocio de la corredura de bienes raíces siendo una institución líder y moderna. (CCCBR,2023)

Valores:

Tabla 4: Valores de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces

Valores de la CCCBR			
Integridad	Comunicación	Respeto	Coherencia
Ética	Compromiso	Profesionalismo	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo publicado por la CCCBR (2023)

Metas y Objetivos organizacionales

Dentro de las metas y objetivos organizacionales definidos por la CCCBR (2020), se encuentran los siguientes fines:

- Asociar y propiciar la asociación de quienes desarrollan actividades propias de la correduría.
- Propiciar e incluir en el incremento de comercio de bienes raíces en general.
- Promover ver y promulgar leyes.
- Actuar como contralor por medio de los órganos internos que correspondan.
- Contribuir al progreso de sus asociados.

Asimismo, dentro de las responsabilidades de la Cámara, según sus estatutos se establecen que, esta responderá por todos los actos ejecutados por sus órganos en ejercicio de las funciones propias que les están encomendadas por los Estatutos y sus reglamentos, en tanto que las responsabilidades de los asociados se limitarán, únicamente al aporte que cada uno haya hecho a la Cámara.

En cuanto a líneas estratégicas de sostenibilidad, no hay presencia de ellas en sus estatutos, solo existen algunos conceptos de responsabilidad social en su artículo sesenta y dos (CCCBR, 2020 p. 35), el cual habla de la formación de “Comisiones Especiales”, las cuales pueden ser nombradas por la Junta Directiva mediante un acuerdo en el que se nombra a la Comisión, sus integrantes y sus funciones, el artículo habla de la comisión de Responsabilidad Social empresarial.

Por otro lado, en su artículo ochenta y dos (CCCBR, 2020), se menciona los Fines del Consejo Internacional, el cual es una Comisión que ayuda a la representación a nivel internacional de la CCCBR, dentro de sus fines cita en el punto cinco:

Velar por el cumplimiento de los principios éticos de la correduría internacional; entre los siguientes: Los agentes inmobiliarios deben presumir que los intereses de la nación y sus ciudadanos requieren el mejor y más alto uso de la

tierra e imponen una seria responsabilidad social y un deber patriótico que deben respetar. (p. 47)

Cabe aclarar que, la revisión de estatutos se hizo con base en los del año 2020, y que para el año 2023 en Asamblea Extraordinaria se hicieron modificaciones, pero sobre todo asociado al tema de reuniones virtuales, debido a la contingencia del COVID-19, sin contemplar ninguna modificación relacionada directamente al accionar estratégico de la organización.

Benchmarking

En relación con el *benchmarking* cabe aclarar sobre la complejidad de la industria inmobiliaria, ya que puede tener una amplia gama de participantes, para lo cual es necesario establecer las diferencias del sector, y es así como SASB (2023) define algunas diferencias:

Tabla 5: Industrias del Sector Inmobiliario

Industrias que participan en el Sector Inmobiliario	
Constructores de Casas	Las entidades de la industria de constructores de viviendas construyen nuevas viviendas y desarrollan comunidades residenciales. Los esfuerzos de desarrollo generalmente incluyen la adquisición de terrenos, la preparación de sitio, la construcción de viviendas y la venta de viviendas.
Bienes Raíces	Las entidades de la industria inmobiliaria poseen, desarrollan y operan activos inmobiliarios que generan ingresos. Las entidades de esta industria suelen estar estructuradas como fideicomisos de inversión inmobiliaria.
Servicios Inmobiliarios	Las entidades de la industria de servicios inmobiliarios brindan una gama de servicios a propietarios, inquilinos, inversores y desarrolladores de bienes raíces. Los servicios primarios incluyen

Industrias que participan en el Sector Inmobiliario	
	administración de propiedades, corretaje, tasación y servicios de información sobre bienes inmuebles.

Fuente: SASB (2023b)

Así mismo, una de las franquicias más reconocidas en la industria inmobiliaria REMAX, divide las empresas dedicadas a la producción y comercialización inmobiliaria en:

Tabla 6: Tipo de Empresa del Sector Inmobiliario

Empresas del Sector Inmobiliario	
Promotoras	La promotora inmobiliaria es la empresa dueña del suelo y del proyecto arquitectónico. Es la que idea y dirige (y asume el riesgo económico) de un nuevo desarrollo urbanístico.
Constructora	Es la empresa que se encarga de la ejecución de la obra para la promotora. Hay ocasiones en las que la promotora cuenta internamente con su personal y ejecuta directamente el proyecto. Sin embargo, existen grandes constructoras especializadas e independientes. Es una de las empresas inmobiliarias que más trabajo genera, pero también la que más depende del estado del mercado.
Comercializadora	Es la parte del trabajo de obra nueva que más raramente se encuentra completamente independizado. Es muy habitual que la propia promotora cuente con un departamento de comercialización o se apoye en Agencias Inmobiliarias consolidadas para la venta de su producto. Sin embargo, también existen agentes y empresas especializadas en comercializar obra nueva.
Agencia Inmobiliaria	La gran diferenciación de la Agencia inmobiliaria es que su mayor parte del negocio no está relacionada con la obra nueva. Una

Empresas del Sector Inmobiliario	
	<p>agencia inmobiliaria comercializa viviendas de un tercero; nuevas o de segunda mano. Por esta razón, los agentes inmobiliarios son los grandes conocedores del mercado inmobiliario en su mayor extensión, pensemos que la compra-venta de inmuebles de segunda mano suele suponer el 80% del total de las operaciones.</p>

Fuente: REMAX (2021)

Para este caso de estudio, se analizó otro actor que faltaría incluir en las anteriores descripciones y estos son las Asociaciones o Cámaras. Las cámaras agrupan a los agentes inmobiliarios independientes y diferentes franquicias que existen dentro del sector inmobiliario con el propósito de agremiar a estas personas cuya actividad económica sea la asesoría inmobiliaria. Dicho lo anterior, se puede clasificar de la siguiente forma en orden internacional a las diferentes Asociaciones a Nivel Mundial:

Tabla 7: Asociaciones del Sector Inmobiliario

Asociaciones Internacionales del Sector Inmobiliario	
NAR (National Association of Realtors)	<p>La NAR es una asociación líder en los Estados Unidos de Norteamérica que agrupa a corredores, denominados Realtors, así como también vendedores, administradores de propiedades, tasadores, cuenta con 1200 asociaciones de todos los estados de la unión americana y con 115 años de y han empezado a desarrollar estrategias de sostenibilidad incluyendo temas ASG en su agenda. (NAR, s.f.).</p>
FIABCI (Federación Inmobiliaria Internacional)	<p>Fundada en 1951 en París, FIABCI es una organización mundial de redes de negocios para todos los profesionales asociados con la industria inmobiliaria. A pesar de no tener una Estrategia de</p>

Asociaciones Internacionales del Sector Inmobiliario	
	Sostenibilidad, si colaboran con iniciativas como Ciudades Verdes para un futuro más verde, en foros donde se exploran posibilidades de construcción de centros urbanos sostenibles con conciencia ecológica, así mismo están comprometidos con la agenda 2030 en particular con el Objetivo de Desarrollo 11: Ciudades y comunidades sostenibles (FIABCI, 2023a).
CILA (Confederación Inmobiliaria Latinoamericana)	Organización privada que integra a las organizaciones líderes del mercado de bienes raíces en Latinoamérica, en la búsqueda de negocios internacionales. Agrupan a asociaciones de países como México, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Perú, entre otros (CILA, s.f.).

Fuente: NAR (s.f.); FIABCI (2023^a); CILA (s.f.)

National Association of Realtors (NAR)

Desde hace algunos años ha tratado de incluir en su agenda temas de sostenibilidad, cuyo objetivo es: “La National Association of Realtors es líder en sostenibilidad inmobiliaria entre agentes inmobiliarios, corredores, asociaciones comerciales y consumidores” (NAR, 2018, párrafo 6).

Los pilares que tienen son en cuanto a aspectos ambientales tratando de desarrollar resiliencia, gestión de riesgos y estrategias de prevención en desastres naturales, con metas enfocadas en energía, residuos y transporte. En el tema social, la NAR siempre ha tenido campañas de ayuda como un tema de responsabilidad social, y se comprometen a mejorar las prácticas que mantienen a los agentes inmobiliarios para sus clientes y comunidades. Y, a nivel económico busca promover el valor de las viviendas sostenibles, reducir los recursos y mejorar la eficiencia, promover la planificación empresarial (NAR, 2018).

A continuación, se muestra el detalle de estos pilares propuestos por la NAR en su primer Programa de Sostenibilidad, el cual se ha convertido en una acción pionera dentro de la actividad de agremiación de corredores de bienes raíces.

Tabla 8: Programa de Sostenibilidad de la NAR

PROPÓSITO	ENFOQUE	PRIORIDADES
El Nacional Asociación de REALTORS® es líder en sostenibilidad inmobiliaria entre agentes inmobiliarios, corredores, asociaciones comerciales y consumidores	Demostrar (Cultura / Social Responsabilidad)	<i>PRIORIDAD – MEDIO AMBIENTE (PLANETA)</i>
		<p>I. Desarrollar resiliencia, gestión de riesgos y estrategias de preparación/prevención de desastres de la industria inmobiliaria.</p> <p>II. Determinar mejores prácticas para establecer líneas base de uso de recursos, estrategias de reducción y metas enfocadas a energía, residuos y transporte.</p> <p>III. Crear estrategias de defensa que apoyen las prioridades ambientales mientras mantengan y apoyen las sociedades y prioridades económicas.</p> <p>IV. Ofrecer educación específica para la sostenibilidad ambiental a través de nuevas ofertas y aprovechar los procesos nar establecidos, programas, servicios, designaciones y socios de asociación.</p> <p>V. Añadir lenguaje de sostenibilidad ambiental a los documentos de orientación institucional del nar, como el código de ética, políticas y estándares fundamentales.</p>
	Educar y Reproducir Exactamente	<i>PRIORIDAD – SOCIAL (PERSONAS)</i>
		I. Integrar la sostenibilidad en todas las ofertas de eventos, educación y profesionalidad de NAR.

PROPÓSITO	ENFOQUE	PRIORIDADES
	(Beneficios / Recursos)	<p>II. Identificar proactivamente temas sociales de importancia para el bienes raíces (salud/bienestar, equidad, recursos) y determinar objetivos de mejora asociados.</p> <p>III. Mejorar las estrategias de mensajes y comunicación para transmitir la importancia y el valor de los esfuerzos de sostenibilidad para el liderazgo, las asociaciones, los miembros y los consumidores de NAR.</p> <p>IV. Aprovechar un enfoque regional para las asociaciones y la estructura regional de nar para crear y compartir sostenibilidad. Mejores prácticas que mantienen a los realtors esenciales para los consumidores y las comunidades.</p> <p>V. Desarrollar premios y reconocimientos de sostenibilidad para fomentar la adopción entre los miembros y asociaciones de realtor.</p>
	Defensor (Conciencia / Compromiso)	<p><i>PRIORIDAD – ECONÓMICA (BENEFICIO)</i></p> <p>I. Utilizar datos inmobiliarios y mejores prácticas para demostrar el costo total de propiedad y destacar los resultados económicos y ventajas comunitarias del desarrollo sostenible.</p> <p>II. Enfatizar cómo las prioridades de sostenibilidad se adaptan a los esfuerzos de promoción de la nar y aumentar la conciencia, el compromiso y apoyo financiero para estas prioridades (medioambiente/social/económica).</p> <p>III. Invertir y apoyar prácticas de planificación empresarial de sostenibilidad que aumenten la</p>

PROPÓSITO	ENFOQUE	PRIORIDADES
		<p>experiencia, proporcionen recursos y garantizar la relevancia económica futura para los miembros y asociaciones.</p> <p>IV. Desarrollar prácticas operativas para todas las instalaciones nar con el objetivo de reducción de recursos y mejorar la eficiencia (energía, residuos, etc.) Que puedan ser modelizados para asociaciones y miembro.</p> <p>V. Abogar y promover el valor de las opciones de vivienda sostenible y el crecimiento del empleo inmobiliario para la economía, membresía de asociaciones y negocios de los miembros.</p>

Fuente: NAR. (2023)

International Real Estate Federation (FIABCI)

Fundada en 1951 en París FIABCI, esta es una organización mundial de redes de negocios para todos los profesionales asociados con la industria inmobiliaria. A pesar de no tener una Estrategia de Sostenibilidad, sí colaboran con iniciativas como “Ciudades Verdes para un futuro más verde”, en foros donde se exploran posibilidades de construcción de centros urbanos sostenibles con conciencia ecológica, así mismo están comprometidos con la Agenda 2030 en particular con el Objetivo de Desarrollo 11: Ciudades y comunidades sostenibles (FIABCI, 2023a).

Confederación Inmobiliaria latinoamericana (CILA)

CILA es la Organización privada que integra a las organizaciones líderes del mercado de bienes raíces en Latinoamérica, en la búsqueda de negocios internacionales. Agrupan a

asociaciones de países como México, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Perú, entre otros (CILA, 2023a).

Sin embargo, todavía no presenta temas de Responsabilidad Social y/o Sostenibilidad dentro de su estructura.

Confederación Nacional de Agentes y Empresas Inmobiliarias (CNAEI)

La CNAEI es la Confederación de Agentes inmobiliarios en España, y sus objetivos actualmente son:

- Liderar la representatividad inmobiliaria nacional.
- Defender-proteger los derechos del consumidor de inmuebles.
- Exigir ordenamiento del profesional inmobiliario.
- Tutelar la formación profesional Nacional. (CNAEI, s.f.)

A pesar de que el país ha hecho grandes avances en temas de sostenibilidad, esta organización aún no presenta temas ASG, ni estrategia de sostenibilidad (Blanco, R. 2023).

Portafolio Inmobiliario

Si de desarrolladores se trata, ellos si han estado trabajando en temas de sostenibilidad, es así como Portafolio Inmobiliario, organización costarricense, reafirma su compromiso por transformar las ciudades del futuro, tal como lo hace saber su director ejecutivo:

Nuestra estrategia empresarial tiene la sostenibilidad como centro, como columna, es una estrategia que nos hará permanecer y prosperar en los años venideros, es un plan de largo plazo que se alimenta de acciones cotidianas, con disciplina, con controles, con gestión de riesgos, y también con ambición, con innovación, con

respeto por las personas y por los recursos del planeta que le pertenecen, sobre todo a las futuras generaciones, manifestó Alfredo Volio, director ejecutivo de Portafolio Inmobiliario. (Volio, a. s.f.)

Garnier & Garnier

Otro de los desarrolladores con altos estándares de sostenibilidad es Garnier & Garnier, grupo costarricense con más de 25 años en el mercado, brinda servicios integrales para sus clientes, teniendo una estrategia clara sobre su contribución a sus impactos ayudando a la construcción de Ciudades Sostenibles. Este grupo se enfoca en cuatro áreas de incidencia, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Ilustración 6: Estrategia de Garnier & Garnier



Fuente: Garnier & Garnier (s.f.)

Nativu

De entre todas las páginas web de agencias inmobiliarias, se logró identificar a Nativu, quienes, a pesar de no presentar una estrategia o reporte de sostenibilidad, sí tocan temas de responsabilidad social y sostenibilidad, evidenciando la existencia de algunas iniciativas que esta agencia inmobiliaria presenta, y a lo cual ellos lo definen como, “vivir un

estilo de vida que no deje huella negativa en el mundo” (Rosa, M. 2021). Enfocándose en el abordaje de temas globales relacionados con problemáticas ambientales principalmente, pero aún sin contar con una visión integral o estratégica de la sostenibilidad.

Otras Cámaras de Bienes Raíces:

Un aspecto muy importante de reiterar es que, se indagó, mediante consulta a sus representantes, a otras Cámaras que agremian a personas corredoras de bienes raíces, entre ellas la Cámara de Bienes Raíces en Guatemala (CBR) (Bojorquez, 2022), la Cámara Nicaragüense de Corredores de Bienes Raíces (CANIBIR) (Sotelo, 2022), y Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces (ACOBIR) (Boyd, 2022), de la Asociación de Mujeres Profesionales del Sector Inmobiliario (AMPSI) (Blanco, R. 2023), y se corroboró que ninguna de estas organizaciones cuenta con estrategia o lineamientos de responsabilidad social o sostenibilidad.

Temas de impacto preliminares

A continuación, se recopilan los temas preliminares y su respectiva relación con los temas relevantes del sector inmobiliario de SASB (2023b), los temas ASG comunes para Bienes Raíces del PRI (ONU, s.f.), y lo establecido en las materias fundamentales de responsabilidad social de la ISO 26000 (ISO, 2010).

Asimismo, se establece una breve definición de los temas preliminares, permitiendo que, de forma precisa, se pueda establecer su relación con estos referentes en materia de sostenibilidad y responsabilidad social. Cabe aclarar que, debido a la especificidad de los temas comunes en ASG para Bienes Raíces del PRI, en dos de los temas no se contemplan de manera directa, ya que se trata de temas globales en materia de gobernanza de una

organización. En los demás casos, se puede establecer una relación directa con cada uno de los estándares seleccionados.

Tabla 9: Temas de impacto preliminar de la CCCBR

Tema de impacto preliminar	Definición	SASB	ISO 26001	PRI
Manejo de recursos e insumos	La CCCBR no cuenta con un programa de manejo de residuos ni monitoreo del consumo de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de energía • Gestión de agua y aguas residuales • Gestión de residuos 	<ul style="list-style-type: none"> • 6.5 El medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de energía • Contaminación • Compras y contratación sostenible • Gestión de residuos • Consumo de agua
Seguimiento al cumplimiento legal	No se cuenta con una herramienta que valide y monitoree las nuevas leyes o cumplimientos legales en los que se tiene que incurrir como asociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del entorno legal y regulatorio 	<ul style="list-style-type: none"> • 6.6 Prácticas justas de operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Multas legales y normativa
Manejo fiscal y falta de control en el manejo de gastos	No hay normas y procedimientos claros que indiquen el debido tratamiento de los recursos económicos a lo interno de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • 6.2. Gobernanza de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • No se contempla

Tema de impacto preliminar	Definición	SASB	ISO 26001	PRI
Corrupción	A la fecha no existe un procedimiento claro o medios de prevención de la corrupción.	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y negocios • Gestión de riesgos sistémicos 	<ul style="list-style-type: none"> • 6.6 Prácticas justas de operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiones contra el soborno y el lavado de dinero • Relaciones con los grupos relacionados
Manejo de la comunicación externa	Riesgo reputacional que puede llegar a afectar la credibilidad de la gestión y regulación de la CCCBR.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de riesgos sistémicos 	<ul style="list-style-type: none"> • 6.7 Asuntos de consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los grupos relacionados
Ejercicio de la profesión de manera informal	Riesgo reputacional ocasionado por el ejercicio sin regulación de la profesión, ya que no existe una obligatoriedad de registrarse por las disposiciones de la CCCBR o un establecimiento de requisitos mínimos para ejercer la correduría de bienes raíces.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y seguridad del producto • Bienestar del cliente • Prácticas de venta y etiquetado del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • 6.6 Prácticas justas de operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares laborales
Planificación estratégica	No se cuenta con líneas estratégicas establecidas	<ul style="list-style-type: none"> • Resiliencia del modelo de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • 6.2. Gobernanza de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • No se contempla

Tema de impacto preliminar	Definición	SASB	ISO 26001	PRI
	que orienten a la organización, solamente se puede se encuentran establecidos objetivos relacionadas a sus funciones, pero no se establece cuáles son sus metas y cómo pretende alcanzarlas.			
Inexistencia de perfiles de cargos	No existe la definición de funciones o establecimiento de responsabilidades de los colaboradores u otras partes interesadas internas, ocasionando que tampoco se tenga claridad de la asignación de responsabilidades en diferentes temas sociales, ambientales y de gobernanza.	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • 6.2. Gobernanza de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares laborales

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SASB (2023b), ONU (s.f., p. 2) e ISO (2010)

Capítulo IV: Partes interesadas de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces y sus expectativas en temas sociales, ambientales y de gobernanza

En el contexto actual, resulta indispensable que en las organizaciones se incorpore una visión desde el enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad en su gestión estratégica. Uno de los puntos clave para esta visión sea real y bien fundamentada es la identificación y valoración de sus *stakeholders*.

Stakeholders “es un neologismo anglosajón” (Volpentesta et al., 2015, p. 67), que hace referencia a “individuos, grupos sociales u organizaciones que pueden verse afectados de manera significativa por las actividades, productos y/o servicios de la empresa; o cuyas acciones pueden afectar la capacidad para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos de la empresa.” (Linares & Araya, 2016, p.9).

En los últimos años, muchas organizaciones se han esforzado por incorporar el análisis de sus partes interesadas como base de su accionar estratégico, evidenciando un cambio en la perspectiva de negocio sustancial, en comparación con la antigua visión enfocada solamente en el aspecto económico, de tal forma, se puede decir que dicho esfuerzo corresponde a “la redefinición de la empresa desde la teoría de los stakeholders de Freeman, que concibe las organizaciones como un ente formado por diversos actores clave que afectan y son afectados por éstas” (Fraile & Enrique, 2018, p. 91).

De acuerdo con la Alianza Empresarial para el Desarrollo (2001 y 2016), y Yeimy Conejo (2020), las ventajas de relacionarse con *Stakeholders* son:

- Es esencial para el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad.
- Ayuda identificar impactos de la organización.
- Permite conocer y priorizar el manejo de las relaciones.

- Permite el abordaje mediante soluciones innovadoras y sostenibles al incorporar un análisis con base a sus partes interesadas en todos los procesos, direccionado a la toma de decisiones.
- Genera de buenas relaciones, convirtiéndose en “un buen vecino”, actor social clave para el desarrollo comunitario.
- Genera valor conjunto con los diferentes stakeholders, aprendiendo de ellos y promoviendo la mejora continua en ambas partes (relación de mutuo beneficio).
- Se puede disminuir riesgos en las actividades, incluyendo los de reputación, al obtener la “licencia social”.
- Permite una adecuada rendición de cuentas.
- Impulsa el desarrollo económico, social y ambiental local, mediante la comprensión compleja del negocio.

El realizar un análisis de *stakeholders* en la CCCBR no solo era necesario, sino que, era la base fundamental de la estrategia de relacionamiento orientada al abordaje y gestión de la organización a nivel económico, social y ambiental, ya que esta permite tener mapeados puntos claves, temas relevantes, públicos prioritarios, niveles de relacionamiento, alianzas, etcétera. Lo anterior, permite el establecer estratégicamente acciones a corto, mediano y largo plazo para la organización.

El 28 de octubre del 2022, se llevó a cabo un taller virtual para la identificación y valoración de los *stakeholders* de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces, con la participación de María Fernanda Villasmil y Martha Montiel en representación de la Junta Directiva y Nicole Chavarría representando a la administración de la organización. Cabe mencionar que, los resultados expuestos a continuación de este análisis de partes

interesadas fueron validados con la Junta Directiva el 15 de diciembre del 2022, o sea posterior a la renovación de esta.

De dicho taller se desprenden los siguientes resultados, donde en primera instancia se generó un listado para la identificación de los *stakeholder* tal cómo se detallan a continuación:

Tabla 10: Stakeholders de la CCCBR

Stakeholders de la CCCBR			
CCSS	Junta Directiva	Colaboradores	Consejo de Alzada
Asamblea de CCCBR	Tribunal de Ética	Tribunal Electoral	Fiscalía
Consejo Internacional	Clientes	GTI	SUGEF
Asamblea Legislativa	MIVAH	NAR	CILA
CAPROBI	CODI	UCCAEP	FEDECAMARA
AMPI	Tiburones Inmobiliarios	FIABCI	Encuentra 24
Abogado (servicio tercerizado)	Comunidad	Property Shelf	Franquicias
Ministerio de Hacienda	Colegio de Microbiólogos	Municipalidad	EQUIFAX
Suministros de Oficina	Soporte INTENSIVA	AYA	TIGO
ICE			

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de stakeholders de la CCCBR (2022)

Con base en a los *stakeholders* identificados, se procedió a efectuar una priorización de acuerdo con el criterio de las personas participantes en el taller, donde se evaluó cada una de las partes interesadas, teniendo en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Cuánto depende el *stakeholder* de la empresa? ¿Cuánto influye el *stakeholder* sobre la empresa? De esta manera se logró concretar la clasificación de las partes interesadas de acuerdo con lo

expuesto de la siguiente tabla, donde se categorizaron según su nivel de influencia y dependencia, subrayando las partes interesadas internas de la organización.

Tabla 11: Matriz de Influencia y Dependencia de Grupos de Interés

Influencia y Dependencia de Stakeholder					
		Influencia del stakeholders en CCCBR			
		Sin influencia	Poca influencia	Mediana influencia	Poder formal / Mucha influencia
Dependencia del stakeholder respecto de CCCBR	Alta dependencia – sin alternativa			Colaboradores	Junta Directiva
				Tribunal Electoral	Consejo de Alzada
				Consejo Internacional	Asamblea de CCCBR
				Asamblea Legislativa	Tribunal de Ética
					Fiscalía
					Corredores
					Abogado (servicio tercerizado)
	Franquicias				
	BAJA Dependencia - Sin impacto directo – los stakeholders tienen una amplia gama de alternativas	Encuentra 24	Clientes	CILA	CCSS
		Property Shelf	AMPI	NAR	SUGEF
			Tiburones Inmobiliarios	FIABCI	Ministerio de Hacienda
			Comunidad		CODI
			Colegio de microbiólogos		CAPROBI
					UCCAEP
					FEDECAMARA
					MIVAH
					Municipalidad
					AYA

Influencia y Dependencia de Stakeholder				
	Influencia del stakeholders en CCCBR			
	Sin influencia	Poca influencia	Mediana influencia	Poder formal / Mucha influencia
				TIGO
				GTI
				Soporte INTENSIVA
				Suministros de Oficina
			EQUIFAX	

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de stakeholders de la CCCBR (2022)

De acuerdo con la evaluación efectuada, se denota que, a la fecha y en el estado de madurez de la CCCBR en materia de sostenibilidad, los *stakeholders* más relevantes en su mayoría son internos, y corresponden su rol como ente rector de la actividad de correduría de bienes raíces.

Posteriormente, y de acuerdo con la metodología implementada, se identificaron temas relevantes con aquellas partes interesadas que fueron clasificadas como de mediana o alta influencia y con alta dependencia, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 12: Temas relevantes de los stakeholders

Stakeholder	Temas relevantes
Colaboradores	Cumplimiento de obligaciones patronales
	Establecimiento de indicadores ambientales en el uso de recursos (agua, electricidad, papel, manejo integral de residuos)
	Elaboración e implementación de una estrategia de relacionamiento con Stakeholders

Stakeholder	Temas relevantes
Junta Directiva	Establecimiento de líneas y objetivos estratégicos de la organización
	Definición de recursos necesarios para la adecuada operación de la CCCBR
Asamblea o Personas Asociadas	Aprobación de recursos necesarios para la adecuada operación de la CCCBR
	Establecimiento de líneas y objetivos estratégicos de la organización
	Organizar y llevar a cabo actividades sociales con asociados
Consejo de Alzada	Gestión de conflictos entre los socios
Tribunal de Ética	Gestión de conflictos entre los socios
Tribunal Electoral	Supervisión y ejecución de elecciones de Junta Directiva y Comités de la CCCBR
Consejo Internacional	Coordinación y ejecución de certificaciones
Fiscalía	Definición, aprobación y supervisión de recursos necesarios para la adecuada operación de la CCCBR
Abogado	Cumplimiento de requisitos legales
Franquicias	Afiliación de las franquicias a requerimientos establecidos por la CCCBR
Asamblea Legislativa	Aprobación de proyecto de ley para reconocimiento de la figura de corredor de bienes raíces

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de stakeholders de la CCCBR (2022)

Esta definición de temas relevantes para cada *stakeholder* permite que se pueda aplicar una evaluación de cada uno de ellos, tomando en cuenta la madurez de cada tema en la sociedad, clasificándolos en “latente”, “emergente”, “en consolidación” o

“institucionalizado”. Asimismo, se evaluó cada uno de los temas de acuerdo con la madurez y la etapa en que CCCBR lo gestiona a lo interno, ubicándolos en las categorías de “estratégica”, “integrada”, “en desarrollo”, “exploratoria” y “sin relación” (ver la definición de cada categoría en Anexo 4). Dicha clasificación se expresa gráficamente en la siguiente tabla:

Tabla 13: Evaluación de temas relevantes

EVALUACION DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL				
	LATENTE	EMERGENTE	CONSOLIDACION	INSTITUCIONALIZADO
ESTRATEGICA			Supervisión y ejecución de elecciones de Junta Directiva y Comités de la CCCBR	Cumplimiento de obligaciones patronales
			Definición, aprobación y supervisión de recursos necesarios para la adecuada operación de la CCCBR	Establecimiento de líneas y objetivos estratégicos de la organización
			Gestión de conflictos entre los socios	
INTEGRADA			Cumplimiento de requisitos legales	
EN DESARROLLO	Aprobación de proyecto de ley para reconocimiento de la	Elaboración e implementación de una estrategia de comunicación		

EVALUACION DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL				
	LATENTE	EMERGENTE	CONSOLIDACION	INSTITUCIONALIZADO
	figura de corredor de bienes raíces	n con Stakeholders		
		Coordinación y ejecución de certificaciones		
		Organizar y llevar a cabo actividades sociales con asociados		
		Afiliación de las franquicias a requerimientos establecidos por la CCCBR		
EXPLORATORIA				
			Establecimiento de indicadores ambientales en el uso de recursos (agua, electricidad, papel, manejo integral de residuos)	

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de stakeholders de la CCCBR (2022)

Por último, en el mismo taller se llevó a cabo el análisis de información descrita en la tabla anterior, siendo que las personas participantes seleccionan cinco temas que consideran de mayor relevancia, desarrollando para cada uno de ellos aspectos positivos y negativos a considerar, tal como se detalla a continuación:

Tabla 14: Aspectos Positivos y Negativos de Temas Relevantes

Aprobación de proyecto de ley para reconocimiento de la figura de corredor de bienes raíces	
POSITIVOS	NEGATIVOS
Regulación de la actividad de correduría de bienes raíces.	Mayores costos operativos para las o los corredores.
Formalización del sector y profesionales de correduría.	Tiempos políticos y administrativos de instituciones estatales.
Apertura de diputado a la presentación del proyecto.	Deficientes mecanismos y recursos de inspección.
Interés en gobierno de regular la actividad.	Descontento parcial de las y los asociados.
Elaboración e implementación de una estrategia de relacionamiento con Stakeholders	
POSITIVO	NEGATIVO
Licencia social de la CCCBR.	Gasto no contemplado en el presupuesto actual.
Ser un referente a nivel comunitario y de otras cámaras.	Descontento parcial en algunos sectores de la comunidad.
Mejora reputacional.	Inadecuada difusión de los mensajes.
Coordinación y ejecución de certificaciones ASG	
POSITIVO	NEGATIVO
Valor agregado en el servicio y en las propiedades.	Gasto no contemplado en el presupuesto actual.
Ser pioneros en la gestión ambiental de bienes raíces.	Insuficientes herramientas y capacitación tecnológica.
Alianzas con desarrolladores y sector construcción.	Grado de participación de los asociados.

Conocimiento y asesoría en temas ambientales.	
Incentivación de buenas prácticas ambientales.	
Generación de nuevos ingresos.	
Establecimiento de indicadores ambientales en el uso de recursos (agua, electricidad, papel, manejo integral de residuos)	
POSITIVO	NEGATIVO
Disminución del gasto.	Necesidad de inversión en capacitación e insumos.
Menor generación de residuos.	Tiempo y recursos para el monitoreo de la ejecución de las actividades a llevar a cabo.
Cumplimiento legal en el manejo de residuos.	Proceso de transición y adaptación del personal.
Menor cantidad de residuos ordinarios.	
Establecimiento de líneas y objetivos estratégicos de la organización	
POSITIVO	NEGATIVO
Definición formal y accesible de las líneas estratégicas.	Proceso de adaptación y transición del personal y personas asociadas.
Transparencia en la administración de la organización.	
Orientación de los recursos y el personal de manera clara.	
Cumplimiento de la debida diligencia.	

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de stakeholders de la CCCBR (2022)

En relación con los riesgos identificados y evaluados previamente, se logró constatar que cada uno de los riesgos se encuentra relacionado con alguno de los temas materiales preliminares identificados en el taller de *stakeholders*, y que estos concuerdan con su evaluación.

Capítulo V: Temas ambientales, sociales y de gobernanza prioritarios

La definición de temas ambientales, sociales y de gobernanza prioritarios para la CCCBR, en septiembre del 2022, se llevó a cabo la selección de la metodología propuesta por AED, para el análisis de materialidad y su respectiva validación.

En octubre del 2022 se llevó a cabo dos talleres virtuales, donde se aplicó la metodología para el análisis de materialidad anteriormente mencionada, contando con la participación de Nicole Chavarría en representación de la Administración y María Fernanda Villasmil y Martha Montiel como representantes de la Junta Directiva.

En dichos talleres se evaluó cada uno de los temas preliminares tomando en cuenta criterios como: el riesgo económico, requisito legal, preocupación de las partes interesadas, afectación negativa de la imagen o reputación, impacto negativo a la sociedad o al medio ambiente, alcance del impacto, probabilidad del impacto, gravedad del impacto, capacidad de detección del impacto. La definición y métrica de cada criterio se amplía en el Anexo 5.

Ahora bien, a continuación, se desglosan los resultados obtenidos del análisis de materialidad, especificando el tema, su definición y su respectiva evaluación, mostrando su ubicación en un mapa de calor de acuerdo con cada una de las dimensiones.

Cabe mencionar que, con el trabajo efectuado en dichos talleres, los temas definidos de manera preliminar variaron en algunos casos, así como la definición de los mismos, tal como se evidencia a continuación.

Materialidad en la Dimensión Ambiental.

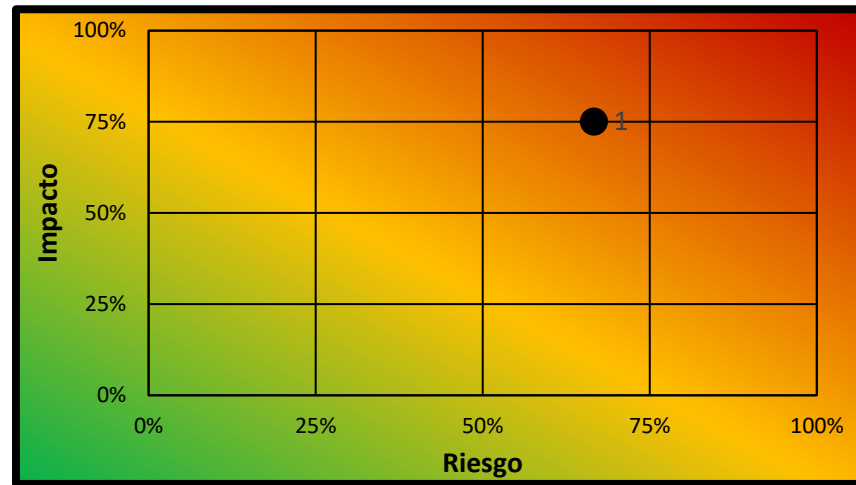
Para iniciar, en la dimensión ambiental, solamente se identificó un tema, tal como se detalla a continuación:

Tabla 15: Temas de la Dimensión Ambiental

	Tema de Sostenibilidad	Definición	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección	Total	Riesgo	Impacto
1	Establecimiento de indicadores ambientales en el uso de recursos (agua, electricidad, papel, manejo integral de residuos)	Implementación de monitoreo de consumo o uso de recurso (papel, electricidad y agua) así como generación y separación de residuos, esto a fin de obtener información que le permita a la organización establecer mejores prácticas.	Bajo	Existe	Medio	Medio	Si	Medio	Alta	Bajo	Baja	71 %	67 %	75 %

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de materialidad de la CCCBR (2022)

Ilustración 7: Mapa de Calor Dimensión Ambiental



Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de materialidad de la CCCBR (2022)

Materialidad en la Dimensión Económica

En la dimensión económica se identificaron los temas, tal y como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 16: Temas de la Dimensión Económica

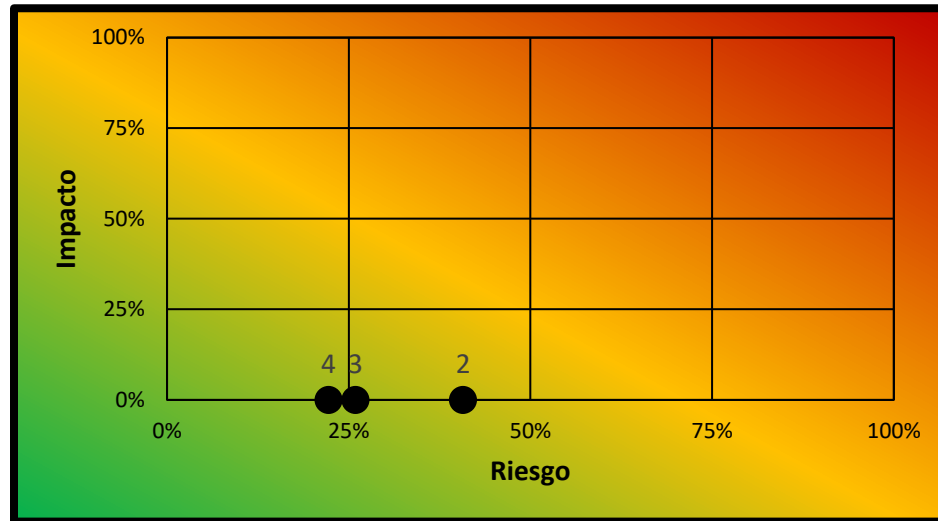
	Tema de Sostenibilidad	Definición	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección	Total	Riesgo	Impacto
2	Definición, aprobación y supervisión de recursos necesarios para la adecuada operación de la CCCBR	Establecimiento de recursos económicos necesarios para la adecuada operación de la organización, así como una debida fiscalización del uso de los mismo	Mediano	No Existe	Poco	Medio	No	Medio	Baja	Medio	Media	22 %	41 %	0 %
3	Coordinación y ejecución de certificaciones	Disponibilidad y calidad del servicio de capacitación que la CCCBR brinda a sus asociados y asociadas	Bajo	No Existe	Medio	Poco	No	Bajo	Baja	Bajo	Baja	14 %	26 %	0 %
4	Afiliación de las franquicias a requerimientos establecidos por la CCCBR	Afiliados a franquicias generan convenios con la CCCBR para trabajar sus proyectos con asociados a la CCCBR, con el fin de asegurar un estándar de parámetros en el tema de bienes raíces que en	Bajo	No Existe	Poco	Poco	No	Bajo	Baja	Bajo	Media	12 %	22 %	0 %

Tema de Sostenibilidad	Definición	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección	Total	Riesgo	Impacto
	Costa Rica no se encuentra regulado												

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de materialidad de la CCCBR (2022)

De acuerdo con la evaluación expresada en la tabla anterior, los temas económicos identificados por la CCCBR cuentan con evaluaciones de impacto bajo, tal como se pueden contemplar en el siguiente mapa de calor, ninguno de ellos es considerado de impacto o riesgo significativo para la organización.

Ilustración 8: Mapa de Calor de Temas Económicos



Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de materialidad de la CCCBR (2022)

Materialidad en la Dimensión Social

Por su parte, con relación a los temas evaluados a nivel social, se trabajaron cuatro temas en estas áreas, y tal como se muestra a continuación, la evaluación efectuada deja en evidencia la necesidad de atención por parte de la CCCBR a esta dimensión.

Tabla 17: Temas de la Dimensión Social

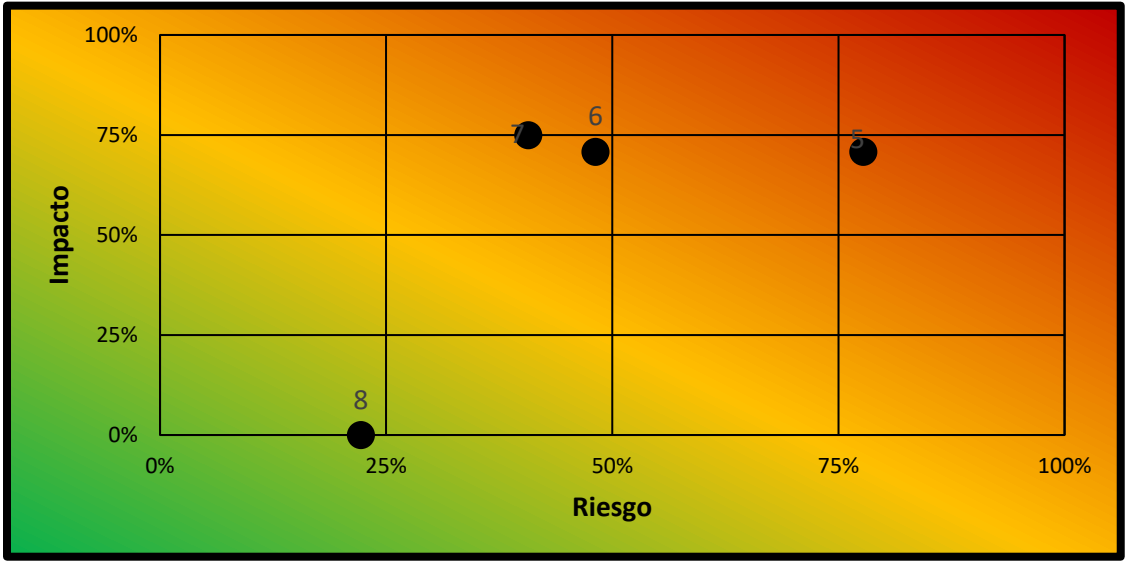
	Tema de Sostenibilidad	Definición	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección	Total	Riesgo	Impacto
5	Cumplimiento de obligaciones patronales	Cumplir con cualquier obligación laboral establecida por el gobierno costarricense o legislación o acuerdos internacionales en materia laboral para todo su personal	Mediano	Existe	Medio	Medio	Si	Bajo	Media	Alto	Media	75 %	78 %	71 %
6	Cumplimiento de requisitos legales	Monitoreo de cumplimiento legal de forma integral y principalmente incorporando aquellos temas económicos, sociales o políticos en los que la organización se	Mediano	No Existe	Mucho	Medio	Si	Medio	Baja	Alto	Media	59 %	48 %	71 %

	Tema de Sostenibilidad	Definición	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección	Total	Riesgo	Impacto
		pueda ver afectada positiva o negativamente												
7	Elaboración e implementación de una estrategia de relacionamiento con Stakeholders	Construcción e implementación de una estrategia de relacionamiento con stakeholder que le brinde claridad a las y los colaboradores y a los y los asociados de cómo actuar en las interacciones con los diferentes públicos de interés	Bajo	No Existe	Medio	Mucho	Si	Medio	Media	Medio	Baja	57 %	41 %	75 %
8	Organizar y llevar a cabo actividades sociales con asociados	Generar motivación y construcción de conocimiento a través de la organización y ejecución de actividades sociales	Bajo	No Existe	Poco	Poco	No	Bajo	Baja	Bajo	Baja	12 %	22 %	0%

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de materialidad de la CCCBR (2022)

Tal cómo se mencionó anteriormente, tres de los temas de la dimensión social contaron con una evaluación mucho más crítica tanto en el riesgo, como en el impacto, colocándolos en una zona “más caliente” del siguiente mapa:

Tabla 18: Mapa de Calor de la Dimensión Social



Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de materialidad de la CCCBR (2022)

Materialidad en la Dimensión de Gobernanza

En cuanto a la dimensión de gobernanza, en primera instancia, cabe destacar que se logró la comprensión de las personas participantes en los talleres del término de gobernanza, su papel dentro de la sostenibilidad, y el por qué la organización debe trabajar y evaluar este tipo de temas. Posteriormente, las personas lograron ubicar en esta dimensión cuatro temas, tal como se muestra en la tabla y mapa de calor que se exponen a continuación:

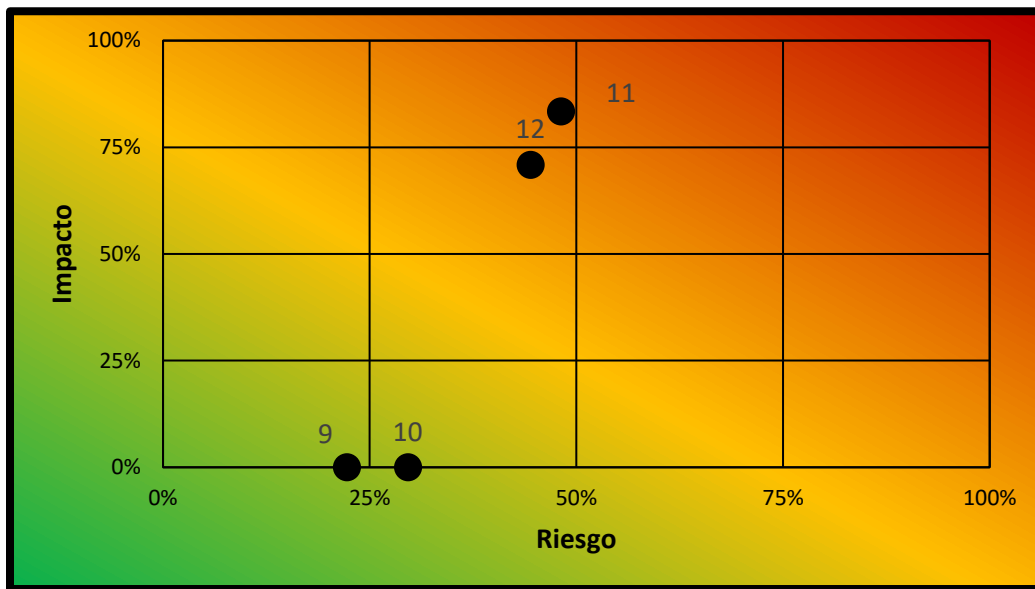
Tabla 19: Temas de la Dimensión de Gobernanza

	Tema de Sostenibilidad	Definición	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección	Total	Riesgo	Impacto
9	Supervisión y ejecución de elecciones de Junta Directiva y Comités de la CCCBR	Asegurar la ejecución y transparencia de las elecciones de los y las representantes de la CCCBR	Bajo	No Existe	Poco	Poco	No	Bajo	Baja	Bajo	Media	12 %	22 %	0%
10	Gestión de conflictos entre los socios	Mantener mecanismos de gestión de conflictos entre los socios que le permitan regular la	Bajo	No Existe	Poco	Medio	No	Bajo	Media	Bajo	Media	16 %	30 %	0%

	Tema de Sostenibilidad	Definición	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección	Total	Riesgo	Impacto
		ejecución de la profesión												
11	Establecimiento de líneas y objetivos estratégicos de la organización	Establecer de forma clara y pública objetivos y líneas estratégicas de la organización que integren criterios ASG	Mediano	No Existe	Poco	Mucho	Si	Medio	Media	Alto	Baja	65 %	48 %	83 %
12	Aprobación de proyecto de ley para reconocimiento de la figura de corredor de bienes raíces	Lograr la aprobación de proyecto de ley que reconozca la figura de corredor y los requisitos mínimos para ejercer la actividad	Mediano	No Existe	Medio	Medio	Si	Alto	Baja	Medio	Media	57 %	44 %	71 %

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de materialidad de la CCCBR (2022)

Ilustración 9: Mapa de calor de la Dimensión de Gobernanza



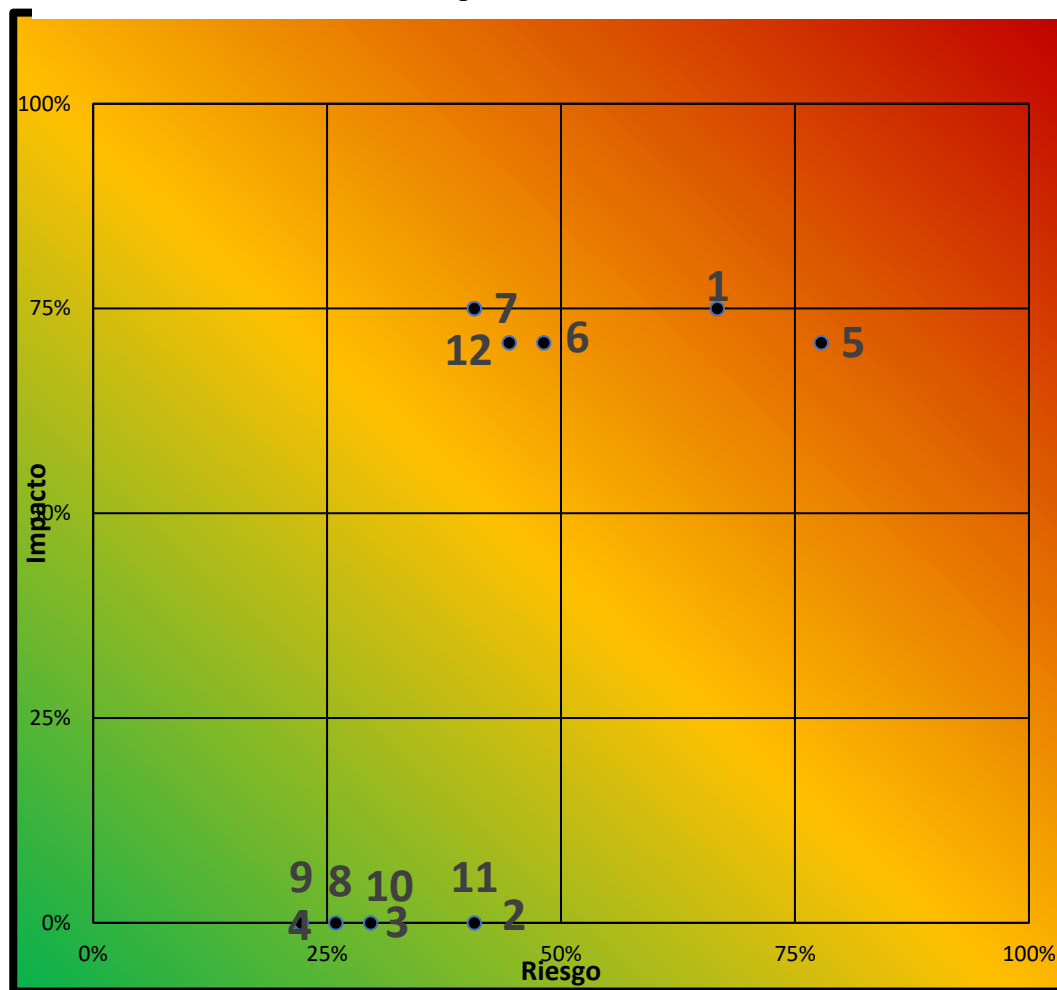
Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de materialidad de la CCCBR (2022)

Resultados Generales del Análisis de Materialidad

Tabla 20: Listado General de Temas Materiales

Nº	Tema Material
1	Establecimiento de indicadores ambientales en el uso de recursos (agua, electricidad, papel, manejo integral de residuos)
2	Definición, aprobación y supervisión de recursos necesarios para la adecuada operación de la CCCBR
3	Coordinación y ejecución de certificaciones
4	Afiliación de las franquicias a requerimientos establecidos por la CCCBR
5	Cumplimiento de obligaciones patronales
6	Cumplimiento de requisitos legales
7	Elaboración e implementación de una estrategia de relacionamiento con Stakeholders

Ilustración 10: Mapa de Calor General de Temas Materiales



N°	Tema Material
8	Organizar y llevar a cabo actividades sociales con asociados
9	Supervisión y ejecución de elecciones de Junta Directiva y Comités de la CCCBR
10	Gestión de conflictos entre los socios
11	Establecimiento de líneas y objetivos estratégicos de la organización
12	Aprobación de proyecto de ley para reconocimiento de la figura de corredor de bienes raíces

Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de materialidad de la CCCBR (2022)

En la tabla de la izquierda, los temas identificados con color rojo en su numeración corresponden a aquellos con un porcentaje alto de posible impacto y riesgo de la evaluación llevada a cabo, situación que se expresa de manera más notoria en el mapa de calor que incorpora todos los temas trabajados en el análisis de materialidad.

Tras el análisis de materialidad, se denota que la organización logra llevar a cabo una evaluación con criterios objetivos, que le permite la variación en relación con los temas preliminares, contando con los temas de cumplimiento legal calificados como de atención prioritaria, los cuales, si bien si fueron identificados por los temas en los talleres

de identificación y evaluación de stakeholders, no fueron considerados entre los de mayor importancia. Por su parte, los resultados del análisis de materialidad concuerdan con el nivel y los riesgos identificados anteriormente, brindando claridad de los puntos, donde la CCCBR debe enfocar su accionar y compromiso con la sostenibilidad.


Los resultados de este análisis de materialidad fueron validados por la Junta Directiva de la CCCBR el 15 de diciembre del 2022, y tras cambio de Junta Directiva se sometieron a una nueva validación el 26 de julio de 2023.




Posterior a dicha validación, se ha determinado cómo debido a que la CCCBR apenas inicia con sus primeras acciones en materia de responsabilidad social y sostenibilidad de manera organizada, en la construcción de la estrategia de sostenibilidad, se le dará énfasis a los cinco temas críticos.



Relación de temas materiales con ODS

Los cinco temas críticos identificados mediante el análisis de materialidad se analizaron de acuerdo con las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), teniendo en cuenta la aplicación de estos para el caso específico de Costa Rica, y sobre todo los indicadores aplicables a cada uno de los temas seleccionados, tal como se muestra a continuación:

Tabla 21: Temas prioritarios y su relación con ODS

Temas Materiales Prioritarios y su relación con ODS			
TEMA MATERIAL	DIMENSIÓN	ODS	META
Establecimiento de indicadores ambientales en el uso de recursos (agua, electricidad, papel, manejo integral de residuos)	Ambiental		6.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua

Temas Materiales Prioritarios y su relación con ODS			
TEMA MATERIAL	DIMENSIÓN	ODS	META
			7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética
			11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo
Cumplimiento de obligaciones patronales	Social		8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios

Temas Materiales Prioritarios y su relación con ODS			
TEMA MATERIAL	DIMENSIÓN	ODS	META
Cumplimiento de requisitos legales	Social		Eje transversal del cumplimiento de los ODS ¹
Elaboración e implementación de una estrategia de relacionamiento con Stakeholders	Social		10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición ²
Aprobación de proyecto de ley para reconocimiento de la figura de corredor de bienes raíces	Gobernanza		8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

Fuente: Elaboración propia con base en la información de MIDEPLAN (2023)

¹ No se encuentra medición relacionada al cumplimiento legal de las organizaciones en Costa Rica.

² No se encuentra en los indicadores de ODS de Costa Rica alguno directamente relacionado con la participación social o política.

Capítulo VI: Ejes, objetivos estratégicos y plan operativo

En el presente apartado se busca la definición de un Plan Operativo que contemple ejes y objetivos estratégicos en materia de sostenibilidad y responsabilidad social, que permitan a la CCCBR guiar su accionar en el proceso de incorporación de aspectos sociales, ambientales, económico y de gobernanza en el desarrollo de su gestión.

El 31 de octubre del 2023, se efectuó una reunión virtual con el señor Juan Ignacio Pignataro, quien a ese momento se desempeñaba como presidente de la Junta Directiva de la CCCBR, donde se validaron las actividades propuestas para cada proyecto y eje definido, así como los responsables, incorporando las recomendaciones brindadas.

El 02 de noviembre del 2023, se validó el rubro de inversión con María Fernanda Villasmil, extesorera de la Junta Directiva, donde se definieron en conjunto las cantidades necesarias para el desarrollo de cada proyecto, contando con un análisis de capacidad económica y financiera de la organización.

A continuación, se detallan los ejes y los objetivos definidos considerando la priorización de los temas materiales de acuerdo con los riesgos y con los recursos que disponen la fecha la organización.

Tabla 22: Ejes, objetivos estratégicos y plan operativo

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
Bienes Raíces Responsable	Promover la regulación de la correduría de Bienes Raíces para establecer estándares técnicos y éticos con el fin de generar impacto positivo en el sector	Promover el establecimiento de un marco legal que regule la correduría de Bienes Raíces en el país y pueda definir estándares mínimos para el ejercicio de la profesión que le brinde a los	Promoción de la modificación del Código de Comercio: donde se reconozca la figura de corredor y los requisitos mínimos para ejercer la actividad.	Clientes Personas asociadas Junta Directiva Comisión para Proyecto de Ley	Definición de motivos y justificación de la modificación del Código de Comercio	Única vez	30/10/2023	30/11/2023	No aplica	Presidente de la CCCBR	Proyecto de Ley aprobado
					Efectuar actividades de socialización e información a las partes interesadas de las partes interesadas del	Única vez	2/1/2024	1/3/2024	Ø1 000 000	Comité de Proyecto de Ley	70% de socialización con partes interesadas en el proyecto de Ley

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
		clientes finales garantía del servicio brindado.			proyecto de Ley						
					Ingreso del Proyecto de Ley a Asamblea Legislativa	Única vez	1/3/2024	15/3/2024	No aplica	Comité de Proyecto de Ley	Proyecto de Ley recibido
					Dar seguimiento al avance del proyecto de Ley presentado	Mensual	15/3/2024	indefinido	No aplica	Comité de Proyecto de Ley	Una revisión mensual del avance.
Bienes Raíces Sostenibles	Desarrollar en la organización y los asociados capacidad de liderazgo orientadas al desarrollo	Establecer en la organización prácticas de desarrollo sostenible y responsabilidad	Ecoeficiencia: Línea base, monitoreo e implementación de mejoras en el uso de recursos (agua,	Administración Junta Directiva Colaboradores	Establecer mecanismos de registro de consumo de recursos (agua, electricidad, papel)	Única vez	15/1/2024	31/1/2024	No aplica	Junta Directiva	Formato de registro aprobado por la Junta Directiva
					Determinar la línea	Única vez	1/1/2024	31/1/2024	€78 353	Administración	Línea base de

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
	sostenible y responsabilidad social	social y brindar en las personas asociadas las capacidades de identificación y liderazgo en esta materia dentro de la ejecución de la correeduría de bienes raíces	electricidad, papel, etc.) en las oficinas administrativas		base de consumos de recursos (agua, electricidad, papel)						consumos de recursos establecida
					Determinar consumos necesarios para la operación e identificar porcentaje de reducción consumo de recursos (agua, electricidad, papel)	Anualmente	1/1/2024	31/1/2024	€62 682	Administración	Establecimiento de consumos necesarios para la operación
					Revisar e incorporar criterios ambientales en el proceso de	Anualmente	15/3/2024	30/6/2024	€31 341	Administración	100% de procesos de compras con criterios

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
					abastecimiento						ambientales
			Manejo integral de residuos: gestión de residuos de acuerdo con lo estipulado legalmente y con coordinaciones interinstitucionales necesarias	Gestores autorizados de residuos Proveedores Administración Colaboradores	Capacitación al personal y asociados sobre la Ley 8839 para la gestión integral de residuos	Anualmente	15/3/2024	31/3/2024	€200 000	Comité de Educación	100% del personal capacitado
					Establecer mecanismos de separación y clasificación de residuos	Anualmente	15/3/2024	15/4/2024	€150 000	Administración	2 baterías de separación de residuos 2 recipientes de residuos orgánicos 1 compostera

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
					Determinar ente encargado y autorizado para la disposición de los diferentes tipos de residuos	Única vez	15/2/2024	29/2/2024	€94 200	Administración	100% de residuos entregado a gestores de acuerdo con lo indicado en la Ley 8839
					Monitorear la cantidad de residuos no valorizables y su proporción con la cantidad global de residuos	Permanente	15/2/2024	indefinido	€211 000	Miscelánea	100% de los residuos monitoreados
					Promover en el proceso de abastecimiento la	Permanente	16/2/2024	indefinido	No aplica	Junta Directiva	3 alternativas que ayuden a la

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
					priorización de alternativas que ayuden a la reducción de residuos						reducción de residuos implementadas anualmente
			Capacitaciones y certificaciones: que permitan a los asociados identificar y valorizar propiedades con características sostenibles, así como asesorar a los clientes	Comisión de Educación Asociados Organizaciones promotoras en materia de sostenibilidad Organizaciones pioneras	Establecer un programa de capacitaciones y certificaciones relacionadas a la promoción de prácticas sostenibles en las propiedades	Anualmente	10/10/2024	20/11/2024	Ø2 120 000	Comité de Educación	1 programa anual

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
			finales sobre adecuadas prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social con relación a las propiedades de venta y compra.	en materia de sostenibilidad	Generar alianzas con organizaciones promotoras de sostenibilidad u organizaciones pioneras en las materias	Anualmente	11/10/2024	31/1/2025	No aplica	Comité de Educación	2 alianzas anuales
Bienes Raíces con Valores	Construir una cultura organizacional considerando la sostenibilidad y la responsabilidad	Socialización e integración en la profesión de líneas estratégicas tomando en consideración	Identificación y evaluación de cumplimiento legal: tomando en consideración herramientas	Asesor Legal Junta Directiva Administración Colaboradores	Determinar un mecanismo para la identificación y monitoreo de requisitos legales aplicables	Única vez	1/9/2024	1/10/2024	No aplica	Junta Directiva	Mecanismo para la identificación y monitoreo de requisitos legales aplicables establecido

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
	social para generar valor en el sector inmobiliario	ción el código de ética, estatutos, cumplimiento legal y valores de la organización con enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad	automatizadas de monitoreo del cumplimiento		Implementar el mecanismo seleccionado para la identificación y monitoreo de requisitos legales aplicables	Permanente	1/10/2024	31/12/2024	¢2 000 000	Junta Directiva	100% de requisitos legales aplicables identificados 100% de monitoreo de cumplimiento
					Aplicar las correcciones necesarias relacionadas a los requisitos legales aplicables	Única vez	15/1/2025	15/6/2025	¢1 000 000	Junta Directiva	100% de cumplimiento de los requisitos legales aplicables
			Reconocimiento: Promoción de buenas prácticas e iniciativas	Junta Directiva Personas Asociadas	Establecimiento de programa de reconocimientos a	Anualmente	1/5/2023	30/11/2023	¢ 500 000	Comisión de Regionalización	20% de personas asociadas que presenten iniciativas

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
			por parte de los y las asociadas en materia de sostenibilidad y responsabilidad social		asociados por buenas prácticas e iniciativas en materia de sostenibilidad y responsabilidad social						o buenas prácticas
			Establecimiento y divulgación de líneas y objetivos estratégicos de la organización	Junta Directiva Asociados Clientes Público en general	Efectuar la revisión de misión, visión, valores y objetivos estratégicos, tomando en cuenta criterio de sostenibilidad y responsabilidad social	Única vez	20/11/2024	15/12/2024	No aplica	Junta Directiva	Aprobación de estrategia de negocio con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social incorporadas

Dimensión o Eje	Objetivo	Definición	Proyecto de Intervención	Partes interesadas	Actividades	Periodicidad	Fecha inicial	Fecha final	Inversión (\$)	Responsable/ Área	Meta/KPI
					Incorporar las mejoras necesarias en los estatutos de la CCCBR	Única vez	15/1/2025	31/1/2025	No aplica	Comisión de estatutos	Estatutos modificados con incorporación de criterios de sostenibilidad y responsabilidad social
					Comunicar y aprobar mediante un acuerdo de Asamblea los cambios generados	Anualmente	1/5/2025	31/5/2025	Ø1 500 000	Junta Directiva Asamblea	Aprobación por mayoría de los estatutos

Fuente: Elaboración propia

Se tenía propuesto que los resultados mostrados en la tabla anterior se validaran en una sesión de Junta Directiva, asegurando el quorum mínimo para la toma de acuerdos, llevando a cabo en la misma sesión una revisión del lema, propósito, misión y visión de la CCCBR para establecer de manera conjunta recomendaciones con criterios de sostenibilidad, sin embargo, a la fecha la CCCBR se encuentra en una transición inesperada de Junta Directiva, causada por la renuncia de varios miembros; es por esto que por tal motivo se validó la propuesta por medio de la consulta al expresidente y extesorera como se mencionó anteriormente, ya que no se tiene programación para el establecimiento de una nueva Junta Directiva.

Se sugiere contemplar en una partida presupuestaria la ejecución del plan de acción propuesto y mediante una Comisión de Gestión Social brindar seguimiento a su implementación. Si fuera absolutamente necesario la priorización de las actividades propuestas debido a la disponibilidad de recurso, se recomienda orientar sus primeros pasos hacia aquellos aspectos relacionados con la gobernanza de la organización, ya que los temas prioritarios definidos en este eje corresponden al establecimiento de líneas estratégicas y la incorporación de criterios ambientales, sociales y económicos en el giro de negocio, así como la evaluación del cumplimiento legal.

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Análisis de Contexto Organizacional

Mediante el análisis el contexto organizacional de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces y del sector inmobiliario, se logró concluir que, si bien en el este sector existe un desarrollo significativo de la sostenibilidad y la responsabilidad social, en lo que respecta a las Cámaras o entes encargados de agremiar agentes de bienes raíces, se identificó un casi nulo tratamiento del tema, a pesar de que la actividad de correduría se ve inmersa en impactos y riesgos ASG significativos como parte del sector de los bienes raíces.

Ahora bien, la situación mencionada anteriormente le habilita a la CCCBR un gran potencial de desarrollo en el área de sostenibilidad, tomando en cuenta las posibilidades de vinculación que tiene tanto con el sector constructivo, aguas arriba de su cadena de valor, como a nivel financiero aguas abajo, y el cómo este tipo de alianzas puede generar beneficios para la organización a nivel social, ambiental y económico, pero sobre todo con consecuencias positivas a nivel macro, meso y micro en las sociedades en las que opera, abordando temas desde el cambio climático, hasta la salud o acceso de sus servicios.

Los riesgos significativos para la CCCBR en su mayoría están relacionados con el eje de gobernanza y corresponden principalmente a la falta de incorporación de los criterios ASG en su estrategia de negocio, lo cual concuerda con los temas relevantes del sector definidos por SASB y PRI.

Tomando en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente, se logró la definición de los temas de impacto preliminares a considerar para la elaboración de la propuesta de estrategia de sostenibilidad.

Partes Interesadas.

Con la identificación y priorización de las partes interesadas de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces, se concluye que, debido a la dinámica actual y la compleja organización interna, en este momento inicial del abordaje de la sostenibilidad y la responsabilidad social por parte de la CCCBR, la prioridad se enfoca en los públicos internos, como lo son las personas asociadas y sus respectivas comisiones.

Al igual que en la identificación de riesgos, en relación con los temas de interés identificados para las partes interesadas, en su mayoría estos son del eje de gobernanza, donde se logró identificar diferentes estados de maduración de los temas a nivel social y diferentes niveles de capacidad organizacional para el abordaje de estos.

En el análisis efectuado, se destaca que la CCCBR tiene baja dependencia e influencia de partes interesada externas, lo cual corresponde también a que se trata de una actividad económica, la cual se encuentra regulada de forma mínima, cuestión que es uno de los principales temas de interés para las partes interesadas que fue identificado.

Análisis de materialidad

Por su parte, por medio del análisis de materialidad, se logró efectuar la selección de temas ambientales, sociales y de gobernanza prioritarios para la CCCBR. Adicionalmente, se concluye que, existen doce temas de interés para la CCCBR, y con base en la evaluación por riesgo económico, el requisito legal, la preocupación de partes interesadas, el riesgo de

imagen o reputacional y la evaluación del impacto, se priorizaron cinco tópicos, los cuales se detallan a continuación:

- Establecimiento de indicadores ambientales en el uso de recursos (agua, electricidad, papel, manejo integral de residuos).
- Cumplimiento de obligaciones patronales.
- Cumplimiento de requisitos legales.
- Elaboración e implementación de una estrategia de relacionamiento con los *stakeholders*.
- Aprobación del proyecto de ley para el reconocimiento de la figura de corredor de bienes raíces.

Propuesta de Estrategia de Sostenibilidad

Con base en lo anterior, se definieron los ejes, los objetivos estratégicos y el plan operativo que guiarán a la organización en la incorporación inicial de los temas sociales, ambientales y de gobernanza en su estrategia de negocio.

Para esto, se establecieron tres ejes de intervención para la CCCBR, el primero es definido como “Bienes Raíces Responsable” busca promover la regulación de la correduría de Bienes Raíces para establecer estándares técnicos y éticos con el fin de generar impacto positivo en el sector.

El segundo eje denominado “Bienes Raíces Sostenibles” busca desarrollar en la organización y los asociados capacidad de liderazgo orientadas al desarrollo sostenible y responsabilidad social, mediante el monitoreo ambiental de sus actividades y la continua formación, que posibilite el desarrollo de capacidad instalada a lo interno de la

organización, pero sobre todo en la ejecución de la actividad económica, convirtiendo a las personas asociadas en un agente multiplicador y de mayor impacto a nivel social.

Por último, el eje de “Bienes Raíces con Valores” busca construir una cultura organizacional, considerando la sostenibilidad y la responsabilidad social para generar valor en el sector inmobiliario; lo cual implicaría la incorporación de la sostenibilidad y responsabilidad social en la estrategia de negocio y el relacionamiento y comunicación con partes interesadas.

Cabe mencionar, que dichos ejes fueron definidos, tomando en consideración el nivel de madurez de la organización en el tema, procurando simplicidad y acciones iniciales que permitan a la CCCBR empezar con el abordaje de la sostenibilidad y la responsabilidad social, procurando que la estrategia propuesta sea retadora, pero a su vez alcanzable.

Según lo anteriormente mencionado, se logra concluir que, se formuló una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces, promoviendo el abordaje integral de sus temas relevantes a nivel social, ambiental y de gobernanza.

El establecimiento de esta estrategia es de suma importancia, dado que la CCCBR está actuando como pionero en el abordaje de temas sociales, ambientales y de gobernanza en el sector de las Cámaras y entes, los cuales agremian corredores de bienes raíces, asimismo se abordarían por primera vez de manera organizada los impactos de la actividad de correduría de bienes raíces, y con esto se abre una amplia gama de acciones de mejora en dicho sector.

Recomendaciones

- Se recomienda a la CCCBR, que tome en consideración como acción prioritaria, la revisión de su estrategia de negocio, para la inclusión de su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, logrando de esta manera que se declare de manera formal y pública dicho compromiso, considerándolo dentro de su misión, visión y estatutos.
- Se recomienda a la CCCBR, la definición formal de líneas estratégicas que le permitan la guía continua tanto a las personas asociadas como a aquellas que ejerzan un cargo operativo, contemplando el establecimiento de metas que se encuentren dentro de su accionar como Cámara, que sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes.
- Se recomienda a la CCCBR la incorporación de una persona especialista en materia de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, que pueda asesorar y guiar las acciones sugeridas en la presente propuesta de Estrategia de Sostenibilidad, o bien ajustarlas de acuerdo a las necesidades o recursos disponibles a lo largo del periodo establecido para la misma, posibilitando la actualización constante en temas de sostenibilidad y responsabilidad social.
- A nivel académico, se sugiere que, con el avance en el desarrollo del abordaje de la sostenibilidad por parte de la CCCBR, se efectúe una consulta a las partes interesadas externas que valide y mejore la identificación de expectativas de este tipo de *stakeholders*.
- Asimismo, se recomienda que, se establezca un proceso de mejora continua en todos los temas identificados, no limitándose a las acciones iniciales propuestas por

esta estrategia, sino más bien promoviendo el desarrollo exhaustivo de aspectos, por ejemplo, el abordaje de la cadena de valor, alianzas estratégicas, alineamiento con su estrategia de negocio, capacitación y formación a los asociados en materia de sostenibilidad y responsabilidad social, entre otros.

- Por último, se recomienda a la CCCBR, el establecimiento de un medio de reporte de la presente estrategia de sostenibilidad, que no solo le permita la comunicación y rendición de cuentas hacia la Junta Directiva, sino que también a las personas asociadas y demás públicos de interés, siempre manteniendo la claridad de sus capacidades organizacionales a la fecha.

Bibliografía

- AED. (s.f.). Metodología de Análisis de Materialidad.
- AED. (s.f.a). Tema: Materialidad / Estrategia Sostenible. Alianza Empresarial para el Desarrollo. de <https://www.aedcr.com/tema-materialidad-estrategia-sostenible>
- AED. (2001, 1 abril). ¿Por qué debo identificar mis relaciones con partes interesadas? Alianza Empresarial para el Desarrollo. <https://www.aedcr.com/noticias/por-que-debo-identificar-mis-relaciones-con-partes-interesadas>
- AED. (2016). Guía práctica para el relacionamiento estratégico con la comunidad. Alianza Empresarial para el Desarrollo. https://www.aulavirtual.una.ac.cr/pluginfile.php/252131/mod_resource/content/1/guia_relacionamiento_estrategico_comunidad.pdf
- AED. (2022). Gestión Integral de Riesgos ASG. Alianza Empresarial para el Desarrollo. <https://www.aedcr.com/areas-de-enfoque/gestion-integral-de-riesgos-asg>
- Aguilar, C. (2022, 4 mayo). Sector Inmobiliario Post Pandemia Y Sus Efectos – Casas Aguilar. *Casas Aguilar*. <https://www.casasaguilar.com.mx/blog/sector-inmobiliario-post-pandemia-y-sus-efectos>
- AMPSI. (s.f). Asociación de Mujeres Profesionales Inmobiliarias. <https://ampsi.org/en/>
- Appvizer (2023). Plantilla de Matriz de Riesgos para proyectos. <https://landing.appvizer.com/es/plantilla-de-matriz-de-riesgos-para-proyectos>
- Arce, A. (2018). Metodología de identificación y priorización de stakeholders.
- Blanco, R. (2023). Estrategia de Sostenibilidad de AMPSI y CNAEI. Entrevista Martha Montiel.
- Bojorquez, M. (2022). Estrategia de Sostenibilidad Cámara de Bienes Raíces de Guatemala. Entrevistada por Martha Montiel
- Boyd, A. (2022). Estrategia de Sostenibilidad Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces. Entrevistada por Martha Montiel
- Canales, D. (2021, 17 junio). *Conozca Aleste, el nuevo desarrollo inmobiliario natural que se construye en Curridabat*. <https://www.larepublica.net/noticia/conozca-aleste-el-nuevo-desarrollo-inmobiliario-natural-que-se-construye-en-curridabat>
- CCCBR. (2020). Estatutos Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces. CCCBR
- CCCBR. (2023). Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces. Recuperado 3 de mayo de 2023, Sobre CCCBR. <https://camara.cr/sobre-cccbr/>
- CILA. (s.f.). Cincoase. *QUIÉNES SOMOS*.. <https://cila.la/acerca-de/quienes-somos/>
- CILA. (s.f. a). Cincoase. INCIO. [CILA – Confederación Inmobiliaria Latinoamericana](https://www.cila.la/)
- CNAEI. (s.f.). – Confederación Nacional de Agentes y Empresas Inmobiliarias. <http://www.cnaei.es/objetivos/>

- Conejo, Y. (2020, 22 septiembre). Gestión de relaciones con Stakeholders. https://www.aulavirtual.una.ac.cr/pluginfile.php/252119/mod_resource/content/1/GESTION%20DE%20LAS%20RELACIONES%20CON%20LOS%20STAKEHOLDERS.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (“COSO”) (2018). Gestión de riesgos empresariales: Aplicando la gestión de riesgos empresariales a los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza. Alianza para el Desarrollo Empresarial. Recuperado 19 de marzo de 2023, de https://www.aedcr.com/sites/default/files/documento_riesgos_asg_traducido.pdf
- E&N, R. (2018, 22 de noviembre). RSE: La triple utilidad frente a la Agenda 2030. www.estrategiaynegocios.net. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/rse-la-triple-utilidad-frente-a-la-agenda-2030-BBEN1235859>
- Fraile, EB y Enrique, AM. (2018). Responsabilidad Social Corporativa Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *Investigación AD*, 17 (17), 90–109. <https://doi.org/10.7263/adresic-017-02>
- FIABCI. (2023, 20 de julio). Real Estate in Action: Collective Commitment needed to fulfill the promise of SDGs ahead of Agenda 2030. Federación Internacional de Profesionales Inmobiliarias <https://www.fiabci.org/en/news-room/view/405>
- FIABCI. (2023a, 22 de septiembre). Misión comercial internacional de FIABCI 2023: Promover 'ciudades verdes para un futuro más verde' en Yakarta. <https://www.fiabci.org/en/news-room/view/413>
- Garnier & Garnier (s.f.). Sostenibilidad de Garnier Garnier. <https://garnier.cr/#/#sustainability>
- Gobierno de Costa Rica. (2018). *Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050*.
- Haden, W. J. (2008). El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber. Atlantic Publishing Company.
- Hernández, N. (2022, 21 de junio). Criterios ASG se vuelven factor de peso para el financiamiento a inmobiliarios. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/econohabitat/Criterios-ASG-se-vuelven-factor-de-peso-para-el-financiamiento-a-inmobiliarios-20220621-0053.html>
- Hernández, R & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGrawHill México.
- Inmobiliare, R. (2022). El sector inmobiliario y su impacto en el medio ambiente. *Inmobiliare*. <https://inmobiliare.com/el-sector-inmobiliario-y-su-impacto-en-el-medio-ambiente-2/>
- ISO (2010) INTE/ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social. INTECO
- ISO (2018) INTE/ISO 31000:2018. Gestión de riesgos. INTECO.

- La República (Ed.). (2022, 31 agosto). Sostenibilidad se convierte en motor de desarrollos inmobiliarios verdes. La República. Recuperado 19 de junio de 2023, de <https://www.larepublica.net/noticia/sostenibilidad-se-convierte-en-motor-de-desarrollos-inmobiliarios-verdes>
- Linares, E., & Araya, S. (2016). Guía Práctica para el Relacionamiento Estratégico con la Comunidad. Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED. <https://www.aedcr.com/recurso/publicaciones/guia-practica-para-el-relacionamiento-estrategico-con-la-comunidad>
- Limeres, N. (2023, 24 abril). Tendencias en Desarrollo Inmobiliario Sostenible [Actualizado 2023] | Arquitectura | Constructora | Aconif. *Arquitectura / Constructora | Aconif*. <https://aconif.com/tendencias-en-desarrollo-inmobiliario-sostenible-para-2022/>
- López, A., Morales, Y., & Zamora, P. (2020). Análisis de materialidad para la microempresa Tecnología y Mantenimiento Predictivo S.A. (TyM S.A.). Repositorio Universidad Nacional de Costa Rica. Recuperado 19 de junio de 2023, de <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22801/TFG%2010984%20An%C3%A1lisis%20de%20materialidad.pdf?sequence=1>
- MIDEPLAN. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible Costa Rica. <https://ods.cr/>
- NAR. (2017, 11 mayo). *Sobre NAR*. www.nar.realtor. <https://www.nar.realtor/about-nar>
- NAR. (2022, 10 enero). ESG+R Report. <https://www.nar.realtor/sustainability/ESGR>
- NAR. (2023). Prioridades Estratégicas del Programa de Sostenibilidad. <https://www.nar.realtor/sustainability/sustainability-program-strategic-priorities>
- NAR. (s.f.). National Association of Realtors. Inicio. [National Association of REALTORS® \(nar.realtor\)](http://www.nar.realtor)
- ONU. (s.f.). Los Principios para la Inversión Responsable. Bienes Raíces. https://www.unpri.org/Uploads/c/z/x/pri_ri_introduction_realestate_spanish_530858.pdf
- REMAX. (2021, 23 de marzo). El sector inmobiliario: qué es y cómo funciona. <https://franquiciaremax.es/el-sector-inmobiliario-que-es-y-como-funciona/>
- Rosa, M. (2021, 15 de noviembre). Sostenibilidad Personal: La Huella de Carbono. *NATIVU Blog*. <https://blog.nativu.com/sostenibilidad-personal-la-huella-de-carbono/>
- SASB. (2023, enero 25). SASB. Find Industry Topics - <https://sasb.org/standards/materiality-finder/find/?industry%5B0%5D=IF-RS>
- SASB. (2023a, junio 21). Download SASB Standards. SASB. <https://sasb.org/standards/download/>
- SASB. (2023b, 13 de junio). Find Industry Topics. <https://sasb.org/standards/materiality-finder/find/>
- SICA (2017). *Costa Rica encabeza construcciones sostenibles en Centroamérica*. Recuperado el 2 de febrero de 2023 de

<https://www.sica.int/busqueda/Noticias.aspx?IDItem=110521&IDCat=3&IdEnt=1225&Idm=1&IdmStyle=1>

- Silva, A. (2012). El medio ambiente y su regulación: ¿un riesgo para el sector inmobiliario? <https://goodrichriquelme.com/wp-content/uploads/2012/01/Riesgos-ambientales-en-el-sector-inmobiliario-Autoguardado.pdf>
- Sotelo, M. (2022). Estrategia de Sostenibilidad Cámara de Bienes Raíces de Nicaragua. Entrevistada por Martha Montiel
- Ulloa, O. (2018, 25 mayo). *Bienes Raíces: una industria sin límites territoriales*. Recuperado el 05 de junio de 2023 de <https://www.larepublica.net/noticia/bienes-raices-una-industria-sin-limites-territoriales>
- Volio, A. (s.f.). Portafolio Inmobiliario reafirma su compromiso por transformar las ciudades del futuro. <https://www.portafolio.cr/es/noticia/portafolio-inmobiliario-reafirma-su-compromiso-por-transformar-las-ciudades-del-futuro>
- Volpentesta, JR, Chahín, T., Alcaín, MF, Nieves, GR, Spinelli, HE, Cordero, MI, Cortejarena, A., & Greco, P. (2015). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Universidad Y Empresa* , 16 (26), 63–92. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.02>
- Zubi Group. (2023). Medición de impacto en proyectos inmobiliarios. *Zubi Group - Solving Challenges for a Better Future*. <https://zubi.group/blog/medicion-impacto-proyectos-inmobiliarios/>

Anexos

Anexo 1: Matriz de Congruencia

MATRIZ DE CONGRUENCIA						
Tema: Propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.						
INTRODUCCIÓN			CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Pregunta(s) de investigación o hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y Fuentes de información	Técnica e Instrumento
¿Cómo establecer una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces con la finalidad de promover un abordaje integral de sus temas relevantes a nivel social,	Formular una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces con la finalidad de promover un abordaje integral de sus temas relevantes a nivel social,	Realizar un análisis el contexto organizacional de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces que facilite un enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad de la organización y del sector inmobiliario	<p>Sector Inmobiliario: empresas que proporcionan una gama de servicios a propietarios, inquilinos, inversores y promotores de bienes inmuebles. Los principales servicios son la administración de propiedades, la intermediación, la tasación y la información a los propietarios. (SASB, 2023).</p> <p>Bien Raíz: los intereses, beneficios y derechos inherentes a la tenencia de bienes inmuebles; la tierra</p>	Mixto exploratorio secuencial comparativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Información documental digital. - Consulta a personal administrativo y de Junta Directiva - Sesión de Junta Directiva - Entrevista a Cámaras Homólogas 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas - Presentación Formal - Talleres Virtuales - Matriz de riesgos

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tema: Propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.

INTRODUCCIÓN		CONCEPTUAL	METODOLÓGICO			
Pregunta(s) de investigación o hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y Fuentes de información	Técnica e Instrumento
ambiental y de gobernanza?	ambiental y de gobernanza.		<p>y todo lo demás de naturaleza permanente que está fija en ella” (Haden, 2008, p. 44).</p> <p>Responsabilidad Social: La responsabilidad social tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. (ISO,2010, p. 25).</p> <p>Sostenibilidad: objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una</p>			

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tema: Propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.

INTRODUCCIÓN		CONCEPTUAL	METODOLÓGICO			
Pregunta(s) de investigación o hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y Fuentes de información	Técnica e Instrumento
			<p>forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta. (ISO,2010, p.25). Es aquel tipo desarrollo que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. (Linares & Araya, 2016, p. 8).</p>			
		<p>Efectuar una identificación las partes interesadas de la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes</p>	<p>Parte Interesada: “individuos, grupos sociales u organizaciones que pueden verse afectados de manera significativa por las actividades, productos y/o servicios de la empresa; o cuyas acciones</p>	<p>Mixto exploratorio secuencial comparativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta a partes interesadas - Consulta a personal Administrativo y Representant 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres Virtuales - Matriz de Partes Interesadas - Formulario digital

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tema: Propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.

INTRODUCCIÓN			CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Pregunta(s) de investigación o hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y Fuentes de información	Técnica e Instrumento
		Raíces que permita el conocimiento de sus expectativas en temas sociales, ambientales y de gobernanza.	pueden afectar la capacidad para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos de la empresa.” (Linares & Araya, 2016, p. 9).		es de Junta Directiva - Sesión de Junta Directiva	- Presentación formal
		Seleccionar los temas ambientales, sociales y de gobernanza prioritarios mediante un análisis de materialidad que sustenten la Estrategia de Sostenibilidad de la Cámara	Análisis de materialidad: busca que las empresas se enfoquen en los temas que ponen de manifiesto los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización o bien que influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés. Este proceso constituye una herramienta clave para la gestión de la sostenibilidad	Mixto exploratorio secuencial comparativo	- Consulta a personal Administrativo y Representantes de Junta Directiva - Sesión de Junta Directiva	Talleres virtuales

MATRIZ DE CONGRUENCIA



Tema: Propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.

INTRODUCCIÓN			CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Pregunta(s) de investigación o hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y Fuentes de información	Técnica e Instrumento
		Costarricense de Corredores de Bienes Raíces	<p>en su empresa y provee información crítica para la toma de decisiones (Sauma, 2018, citada por López et al., 2020):p. 29).</p> <p>Riesgo: “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (...), el riesgo se expresa en términos de fuentes de riesgo (3.4), eventos (3.5) potenciales, sus consecuencias (3.6) y sus probabilidades” (ISO, 2018, p. 7).</p>			
		Definir los ejes, objetivos estratégicos y plan operativo que guíen a la organización	<p>Enfoque de Triple Utilidad: una empresa para ser sostenible debe responder por sus impactos y garantizar ser económicamente viable,</p>	Mixto exploratorio secuencial comparativo	- Revisión documental de productos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de información - Entrevista - Plan Operativo

MATRIZ DE CONGRUENCIA						
Tema: Propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.						
INTRODUCCIÓN			CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Pregunta(s) de investigación o hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y Fuentes de información	Técnica e Instrumento
		en la incorporación de los temas sociales, ambientales y de gobernanza en su estrategia de negocio.	socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable. (E&N, 2018, párrafo 1).		- Administración de la CCCBR	

Nota: Elaboración propia.

Anexo 2: Cronograma

		Cronograma general Propuesta de Estrategia de Sostenibilidad para la CCCBR																																							
		Programación de actividad														Validación de la actividad efectuada																									
ACCIONES/MES	2022	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
SEMANA	N/A	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ENTREGABLE 1. FORMULACIÓN DE ANTEPROYECTO																																									
Diseñar la Estructura Detallada de Trabajo EDT																																									
Definir tema, alcance y aboraje del tema general																																									
Establecer la justificación y planteamiento del problema																																									
Definir objetivo general y específicos del marco teórico																																									
Establecer el Marco Metodológico																																									
Presentar anteproyecto																																									
ENTREGABLE 2: ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL																																									
Mapear procesos de la organización																																									
Identificar impactos negativos y riesgos de la CCCBR																																									
Investigar temas materiales del sector de Bienes Raíces																																									
Analizar líneas estratégicas de la CCCBR y otra información secundaria																																									
Realizar benchmarking con organizaciones similares a la CCCBR																																									
Consolidar lista previa de temas de impacto																																									
Comparar temas consolidados con referencias relevantes: ISO 26000, SASB																																									
Depurar la lista de temas de impacto a evaluar																																									
Definir cada tema de impacto a evaluar																																									
ENTREGABLE 3: IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS																																									
Identificar las partes interesadas de la CCCBR																																									
Clasificar las partes interesadas de la CCCBR																																									
ENTREGABLE 4: ANÁLISIS DE MATERIALIDAD																																									
Establecer la metodología para el análisis de materialidad																																									
Validar metodología seleccionada con la Junta Directiva																																									
Describir cada uno de los criterios de evaluación																																									
Aplicar la herramienta seleccionada																																									
Efectuar el análisis de materialidad																																									
Validar los temas materiales con la Junta Directiva																																									
Describir cada uno de los temas que serán utilizados en la Estrategia de Sostenibilidad																																									
Alinear los temas materiales de acuerdo a los ODS																																									
ENTREGABLE 5: FORMULAR UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD																																									
Definir ejes estratégicos en la Sostenibilidad de la CCCBR																																									
Describir cada eje estratégico																																									
Definir los objetivos de cada eje estratégico que considere los temas materiales incluidos en cada uno																																									
Definir un plan operativo para la implementación de la Estrategia de Sostenibilidad de la CCCBR																																									
Precisar el alcance del plan operativo																																									
Validar la información con la junta Directiva de la CCCBR																																									
Revisar el lema, propósito, misión y visión de la CCCBR y establecer recomendaciones con criterios de sostenibilidad																																									
ENTREGABLE 6: EXPOSICIÓN DEL PGF																																									
Consolidar el documento final																																									
Elaborar el artículo técnico																																									
Cumplir requisitos académicos y administrativos																																									
Elaborar presentación para la exposición del PGF																																									
Defender PFG																																									

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Infografía de Riesgos ASG de la CCCBR



Fuente: Elaboración propia con base a información de taller de identificación y evaluación de riesgos ASG de la CCCBR (2023)

Anexo 4: Criterios de evaluación de temas relevantes

PRIORIZAR SEGÚN LA MADUREZ SOCIAL DE LOS TEMAS.	
Las cuatro etapas de la madurez de los temas	
Latente	Algunas comunidades de activistas y ONG´s son conscientes del tema.
	Existe poca evidencia científica del tema.
	La comunidad empresarial, en general, ignora o descarta el tema.
Emergente	Existe conciencia política y mediática del tema en concreto.
	El tema ya se investiga bastante, pero los datos no son concluyentes aún.
	Las empresas líderes prueban distintos enfoques para tratar el tema.
En Consolidación	Ya hay bastantes prácticas empresariales dedicadas al tema en concreto.
	Se desarrollan iniciativas voluntarias relacionadas con el tema en todo el sector correspondiente.
	Surgen causas legales y se reconoce la necesidad de legislación pertinente.
	Se desarrollan normas voluntarias y acciones colectivas.
Institucionalizado	Las prácticas presenten se incorporan al modelo de negocio excelencia.

Fuente: Arce, A. (2018)

ETAPAS DE DESARROLLO DE RESPUESTA ORGANIZACIONAL A UN TEMA	
Sin relación	No hay relación con el tema.
Exploratoria	Relación ad hoc con los grupos de interés cuando se presentan oportunidades o desafíos: se trata de explorar y aprender sobre el tema; en general depende del compromiso individual.

ETAPAS DE DESARROLLO DE RESPUESTA ORGANIZACIONAL A UN TEMA	
En desarrollo	Se establecen procesos de relación de buena calidad, con cierta atención al diseño y a las necesidades de los grupos de interés, pero los sistemas de gestión son dispares, el impacto de estas relaciones en los procesos operativos de decisión no resulta claro y no hay objetivos de desempeño definidos para el abordaje de este tema.
Integrada	Los procesos participativos de alta calidad alimentan el proceso operativo de toma de decisiones y están integrados a los sistemas básicos de trabajo. Las relaciones se sistematizan para asegurar un tratamiento adecuado del tema.
Estratégica	Las relaciones de alta calidad forman parte de los procesos de gestión y gobierno y se vinculan a la estrategia de la empresa. Los temas se tratan en profundidad, a menudo con el objetivo de lograr cambios sistémicos a nivel global y local.

Fuente: Arce, A. (2018)

Anexo 5: Criterios y métricas de evaluación en análisis de materialidad.

Criterios y Métrica				
Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
De no hacernos responsables sobre este tema, el riesgo económico para el negocio sería:	Bajo	La organización es capaz de asumir el costo económico sin que se vea afectada su operación.	1	3

Criterios y Métrica				
Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
	Mediano	La organización puede asumir el costo económico, pero afectaría su operatividad.	2	
	Alto	La organización no podría asumir el coste económico o implicaría deudas.	3	
Existencia de un requisito legal	Existe	Existe requerimientos en la legislación nacional o internacional o en sus estatutos.	1	3
	No existe	No existe requerimientos en la legislación nacional o internacional o en sus estatutos.	0	
Las partes interesadas con las que el sector se relaciona han mostrado preocupación por este tema	Poco	Una parte interesada ha mostrado preocupación o ninguna.	1	1
	Medio	Varios públicos de interés han manifestado su preocupación.	2	
	Mucho	Todas o la mayoría de las partes interesadas han manifestado su preocupación.	3	
La falta de gestión en este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación del sector	Poco	No tiene efectos o son mínimos aquellos efectos sobre la imagen y la reputación del sector.	1	2

Criterios y Métrica				
Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
	Medio	Existen efectos en la imagen y la reputación del sector, pero son corregibles mediante un plan de acción.	2	
	Mucho	Existen efectos en la imagen y la reputación que son irreversibles a mediano y corto plazo y que afectan el giro de negocio de la organización.	3	
La falta de gestión en este tema podría generar un impacto negativo en la sociedad o el medio ambiente	Si	Genera un impacto negativo en la sociedad o el medio ambiente.	1	1
	No	No genera un impacto negativo en la sociedad o el medio ambiente.	0	

Fuente: Matriz para análisis de materialidad de AED (s.f)

Criterios y Métrica				
Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
El alcance del impacto de este tema es:	Bajo	Bajo: Afecta a un solo público de interés.	1	2
	Medio	Medio: Afecta a varios públicos de interés de la empresa.	2	

Criterios y Métrica				
Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
	Alto	Alto: Alcance nacional.	3	
La probabilidad de que este tema tenga un impacto negativo es:	Baja	Baja: El impacto sucede sólo en circunstancias excepcionales, no hay precedentes conocidos.	1	2
	Media	Media: Ha ocurrido algunas veces, pero no de forma regular.	2	
	Alta	Alta: El impacto ocurre reiteradamente como consecuencia directa de nuestras operaciones.	3	
De no hacernos responsables sobre este tema, la gravedad del impacto sería:	Bajo	Bajo: Es reversible de forma inmediata al suspender la actividad.	1	2
	Medio	Medio: Es reversible en el mediano plazo y mediante la ejecución de un plan de acción.	2	
	Alto	Alto: Causa daños irreversibles en la sociedad o el medio ambiente.	3	
Nuestra capacidad de detección del impacto es:	Baja	Baja: Mínimo conocimiento sobre la existencia del impacto y no tenemos ningún mecanismo para detectarlo y monitorearlo.	3	1

Criterios y Métrica				
Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
	Media	Media: Tenemos conocimiento sobre el impacto, contamos con mecanismos de detección, pero no se realizan monitoreos periódicos.	2	
	Alta	Alta: Es un impacto conocido, contamos con mecanismos formales de detección y monitoreo periódico.	1	

Fuente: Matriz para análisis de materialidad de AED (s.f.)