



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSGRADOS

TEMA:

EL BALANCE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN Y DIFUSIÓN DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL. CASO: EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL
CENTRO NORTE S.A

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de:

Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ing. Mario Santiago Ramírez Proaño

Director:

Edisson Marcelo Coba Molina, PhD

Ambato – Ecuador

Septiembre 2018

**El Balance Social como instrumento de gestión y difusión
de la Responsabilidad Social. Caso: Empresa Eléctrica
Ambato Regional Centro Norte S.A**

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Mario Santiago Ramírez Proaño

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas mención Planeación



Oficina de Posgrados
Septiembre 2018

El Balance Social como instrumento de gestión y difusión de la Responsabilidad Social. Caso: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A

Aprobado por:

María Fernanda San Lucas, Mg.
Presidente del Comité Calificador

Joyce Beatriz Mora Rivera, Mg.
Miembro Calificador

Edison Marcelo Coba Molina, PhD.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Altamirano Villarroel, Dr.
Secretario General



SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

José Villacís Yank, Dr.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Septiembre, 2018



BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: El Balance Social como instrumento de gestión y difusión de la Responsabilidad Social. Caso: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ing. Mario Santiago Ramírez Proaño

Director: Edison Marcelo Coba Molina, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en América Latina se encuentra en fase de desarrollo, análisis y exploración, lo que queda claro para los países Latinoamericanos es que la RSE va más allá del cumplimiento de leyes, es un compromiso de la organización que debe entregar a sus grupos de interés *stakeholders*. En el Ecuador las empresas públicas no cuentan con un balance social que permita analizar y gestionar la contribución voluntaria a aspectos sociales, económicos y medioambientales.

La Empresa Eléctrica Ambato Sociedad Anónima (EEASA), no cuenta con un modelo de balance social por lo que no permite cuantificar las acciones que ejecuta en responsabilidad social, económica y medio ambiental.

La investigación se desarrolla con la metodología “estudio de caso”, al medir y registrar la conducta de las personas en el fenómeno estudiado, los datos se obtienen de una variedad de fuentes, de una forma cualitativa.

El modelo de balance social propuesto será un instrumento de gestión, orientará a la EEASA para la toma de decisiones en los ámbitos de responsabilidad social, se resalta la identidad de la empresa y permite medir la eficiencia y eficacia de las acciones sociales realizadas en pos de sus grupos de interés.


Declaración y Autorización

Yo: **MARIO SANTIAGO RAMÍREZ PROAÑO**, con CC. 180381369-8, autor del trabajo de graduación titulado: “El Balance Social como instrumento de gestión y difusión de la Responsabilidad Social. Caso: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A”, previa a la obtención del título profesional de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, en la escuela de Administración de Empresas.

1.-Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.-Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, septiembre 2018


MARIO SANTIAGO RAMÍREZ PROAÑO
CC. 180381369-8



BIBLIOTECA

Dedicatoria

Dedicado a mis Padres

Mario Rodrigo y

Nelly Cumandá.

Reconocimientos

Agradezco de la manera más sincera a mi Madre, Padre y hermanos Priscila y Geovanny por brindarme el apoyo desinteresado y guiarme en todo momento de mi preparación.

Por otra parte, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato por fundamentar mis conocimientos con la guía de los Docentes capacitados.

A mi Director del proyecto Edison Coba por impartir sus conocimientos para la elaboración y diseño del mismo y agradecerle la paciencia mostrada en todos los procesos.

Por último a la Empresa Eléctrica Ambato S.A. y a su Gerente Ing. Jaime Astudillo por brindarme la apertura y la información necesaria para el desarrollo de mi investigación.

Resumen

El objetivo principal del presente proyecto de investigación es implementar un modelo de balance social como instrumento de gestión y difusión de la responsabilidad social empresarial en la Empresa Eléctrica Ambato. Como antecedente de la investigación se realiza un análisis teórico de los conceptos de responsabilidad social, balance social, modelos evaluación cualitativos y cuantitativos de responsabilidad social corporativa, esta información será la base para la construcción del modelo de balance social para la Empresa Eléctrica Ambato S.A, el modelo permite exponer el compromiso, necesidades y requerimientos de los stakeholders, así como medir la participación activa en aspectos sociales, económicos y medioambientales, a la vez, servirá como un insumo para la toma de decisiones, por otra parte, permitirá a la comunidad un fácil entendimiento de las temáticas que aborda la responsabilidad social. Como técnica de recolección de información se utilizó la observación, se recabaron datos, informes e indicadores, los cuales se analizaron y procesaron para posteriormente construir el Modelo de Balance Social que se propone. La investigación del proyecto se fundamentó en un enfoque cualitativo, la recolección de la información se la realizó mediante entrevistas, documentos oficiales e informes de gestión, que fueron el complemento para los datos primarios, se mantuvieron reuniones con los directores departamentales de la Empresa Eléctrica Ambato, quienes hicieron posible el acceso a informes de gestión, rendición de cuentas, balances e indicadores económicos; posteriormente se clasificó y procesó la información entregada mediante la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad emitida por Global Reporting Initiative (GRI). El Modelo de Balance Social que se entregará servirá como herramienta de análisis, evaluación y gestión, al permitir evaluar la responsabilidad social de la EEASA mediante indicadores cuali-cuantitativos relacionados a aspectos económicos, sociales y medioambientales, será un nexo de vinculación entre departamentos y se podrá compactar funciones que actualmente trabajan aisladamente. El Balance Social propuesto es un documento que desde una perspectiva estratégica evalúa las necesidades y la relación de la organización con los actores internos y externos de la organización.

Palabras Clave: responsabilidad social corporativa, balance social, memoria de sostenibilidad, indicadores.

Abstract

The main aim of this research project is to implement a social balance model as a management and dissemination tool for corporate social responsibility in Ambato Electric Company. In order to provide background of the investigation a theoretical analysis of the concepts of social responsibility, social balance, qualitative and quantitative evaluation models of corporate social responsibility is conducted. This information will serve as the basis for the creation of a social balance sheet model for Ambato Electric Company S.A. The model makes it possible to present the commitment, needs and requirements of stakeholders, as well as to measure the active participation in social, economic and environmental aspects. It will also be a valuable tool for decision making and help the community to better understand the issues that social responsibility addresses. Observation was used as a data collection technique, and information, reports and indicators were collected, then analyzed and processed in order to create the social balance model that is proposed. The study was based on a qualitative approach; the information was gathered through interviews, official documents and management reports, which were the complement for the primary information. Meetings with the department heads of Ambato Electric Company, were also carried out facilitating access to management reports, accounts reports, balance sheets and economic indicators. Subsequently, the information that was submitted was classified and processed through the Guide for the Elaboration of a Memoir of Sustainability issued by Global Reporting Initiative (GRI). The social balance model will be submitted as a tool of analysis, evaluation and management since it makes it possible to evaluate the social responsibility of AECSA with qualitative-quantitative indicators related to economic, social and environmental aspects. Thus, it will be a link between departments and it will be possible to integrate functions that currently work in isolation. The proposed social balance model is a document that evaluates the needs and the relation of the organization with the internal and external parties of the organization from a strategic perspective.

Key words: social responsibility, social balance, sustainability memoirs, indicators.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración y Autorización	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Cuadros	xiii
Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras	xv
Lista de Gráficos	xvi
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1 Presentación del Trabajo.....	1
1.2 Descripción del documento.....	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1 Información técnica básica.....	4
2.2 Descripción del Problema.....	4
2.3 Preguntas básicas.....	5
2.4 Formulación de meta.....	6
2.5 Objetivos.....	6
2.5.1 Objetivo General.....	6
2.5.2 Objetivos Específicos.....	6
2.6 Delimitación Funcional.....	6
2.6.1 ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?.....	6
2.6.2 ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?.....	7
3. Marco Teórico	8
3.1 Definiciones y Conceptos.....	8
3.1.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	8
3.1.1.1 Responsabilidad.....	8
3.1.1.2 Responsabilidad Social.....	8
3.1.1.3 Empresa.....	8
3.1.1.4 Empresa Social.....	8
3.1.1.5 Responsabilidad Social Empresarial.....	9
3.1.2 Áreas y responsabilidades de la RSE.....	9

3.1.2.1 Área interna.....	9
3.1.2.2 Área externa.....	10
3.1.2.3 Responsabilidad legal.....	10
3.1.2.4 Responsabilidad económica.....	10
3.1.2.5 Responsabilidad ética.....	10
3.1.2.6 Responsabilidad voluntaria.....	10
3.1.3 <i>Stakeholders</i>	11
3.1.4 Ventajas de la RSE.....	11
3.1.5 Balance Social.....	11
3.1.5.1 La RSE y la comunicación.....	12
3.1.5.2 Crecimiento sostenible.....	12
3.2 Estado del Arte.....	13
3.2.1 Definiciones y conceptos.....	13
3.2.1.1 La responsabilidad social en el mundo.....	13
3.2.1.2 La responsabilidad social empresarial en Latinoamérica.....	14
3.2.1.3 La responsabilidad social empresarial, el balance social y su influencia en el Ecuador.....	15
3.2.1.4 Conceptos básicos responsabilidad social empresarial.....	16
3.2.1.5 Teoría de la pirámide.....	16
3.2.1.6 Desarrollo sostenible.....	18
3.2.1.7 Definición de <i>stakeholders</i>	18
3.2.1.7.1 Atribuciones de los stakeholders.....	19
3.2.1.7.2 Clasificación de <i>stakeholders</i>	20
3.2.2 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial.....	24
3.2.2.1 Mejora Financiera.....	24
3.2.2.2 Reducción de costos operativos.....	25
3.2.2.3 Imagen de marca y reputación de la organización.....	26
3.2.2.4 Responsabilidad social como ventaja competitiva.....	26
3.2.3 Balance Social / memorias de sostenibilidad.....	27
4. Metodología.....	30
4.1 Diagnóstico.....	30
4.1.1 Esquema general de diagnóstico de responsabilidad social empresarial.....	30
4.1.1.1 Principios para determinar el contenido de la memoria.....	32
4.1.1.1.1 Participación de los grupos de interés.....	32
4.1.1.1.2 Contexto de sostenibilidad.....	33
4.1.1.1.3 Materialidad.....	34
4.1.1.1.4 Exhaustividad.....	35
4.1.2 Principios para determinar la calidad de la memoria.....	36
4.1.2.1 Equilibrio.....	36
4.1.2.2 Comparabilidad.....	37

4.1.2.3 Precisión	37
4.1.2.4 Puntualidad	37
4.1.2.5 Claridad	38
4.1.2.6 Fiabilidad	38
4.2 Métodos aplicados	38
5. Resultados	40
5.1 Producto final del proyecto de titulación	40
5.1.1 Balance social de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.....	40
5.1.2 Cobertura eléctrica en el sector centro norte del Ecuador	41
5.1.3 Planificación estratégica de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.....	44
5.1.3.1 Políticas institucionales.....	44
5.1.3.2 Valores corporativos.....	45
5.1.3.3 Estructura orgánica y mapa de procesos (Cadena de Valor)	46
5.1.3.4 Esquema estructural de la EEASA	48
5.1.3.5 Mapa de procesos de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte	49
5.1.4 Relación de la EEASA y sus grupos de interés.....	49
5.1.4.1 Iniciativas externas de participación conjunta de la EEASA.....	49
5.1.4.2 Instituciones gubernamentales relacionadas con la EEASA.....	51
5.1.4.3 Relación de la EEASA con otras instituciones públicas de electricidad	51
5.1.4.4 Ejes fundamentales para la operación de la EEASA.....	52
5.1.5 Infraestructura eléctrica de la EEASA 2016	52
5.1.6 Programas de inversión de la EEASA	52
5.1.6.1 Programa generación de energía eléctrica.....	52
5.1.6.2 Programa sub-transmisión.....	53
5.1.6.3 Programa distribución	54
5.1.6.4 Programa acometidas y medidores	55
5.1.7 Inversión económica.....	56
5.1.7.1 Desempeño económico.....	57
5.1.7.2 Estado de resultados año 2016.....	57
5.1.7.3 Plan de compras públicas	59
5.1.8 Calidad del servicio eléctrico	60
5.1.9 Alumbrado público y eficiencia energética.....	61
5.1.10 Planes de desarrollo sostenible	62
5.1.10.1 Objetivos estratégicos de la EEASA.....	63
5.1.10.2 Sostenibilidad en función de la participación ciudadana	63
5.1.11 Principales logros en el período 2015 – 2016.....	64
5.1.11.1 Eficiencia en la recaudación	65
5.1.11.2 Seguimiento al plan operativo anual.....	66
5.1.11.3 Crecimiento de la cobertura del servicio eléctrico	66

5.1.12 Aspectos materiales de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte.....	67
5.1.12.1 Matriz de materialidad.....	69
5.1.13 Grupos de interés de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A	69
5.1.14 Gestión medioambiental de la EEASA	71
5.1.14.1 Distribución responsable de energía eléctrica	73
5.1.14.2 Reducción de pérdidas de energía eléctrica	73
5.1.14.3 Remediación medioambiental y biodiversidad.....	74
5.1.15 Gestión del talento humano en la EEASA.....	75
5.1.15.1 Prácticas laborales responsables y capacitación.....	75
5.1.15.2 Oportunidades laborales de la mujer en la EEASA.....	76
5.1.15.3 Beneficios laborales y sociales que otorga la EEASA.....	78
5.1.15.4 Salud y seguridad en el trabajo	79
5.1.15.5 Accidentes laborales en la EEASA.....	81
5.1.16 Indicadores del balance social.....	81
5.1.16.1 Compromisos con la comunidad	82
5.1.16.2 Cooperación interinstitucional	83
5.1.16.3 Educación, formación e información.....	83
5.1.16.4 Control democrático de la institución.....	84
5.1.16.5 Servicio eléctrico a la comunidad	85
5.1.17 Acciones de mejora en función a los resultados de los indicadores	85
5.1.18 Comparación de los resultados del balance social.	90
6. Conclusiones y Recomendaciones	92
6.1 Conclusiones.....	92
6.2 Recomendaciones	93
Apéndices.....	95
Referencias	99

Lista de Cuadros

1. Principios para determinar el contenido del balance social	31
2. Principios para determinar la calidad del balance social	31
3. Políticas institucionales y la relación con los grupos de interés.....	45
4. Valores corporativos de la EEASA	45
5. Instituciones cooperantes externas	50
6. Aspectos relevantes según los componentes	68

Lista de Tablas

1. Grupos de Interés de la EEASA.....	33
2. Cobertura eléctrica por provincia.....	42
3. Análisis del tiempo de duración de interrupciones de servicio (TTiK).....	43
4. Infraestructura Administrativa de la EEASA.....	44
5. Infraestructura eléctrica EEASA 2016.....	52
6. Comparativo de inversión por programas.....	56
7. Estado de resultados EEASA.....	58
8. Planes de optimización de energía eléctrica.....	62
9. Indicadores de eficiencia en distribución de energía.....	65
10. Eficiencia de recaudación de energía eléctrica.....	65
11. Seguimiento al POA 2016.....	66
12. Cobertura del servicio eléctrico por provincia.....	67
13. Planes de inversión EEASA 2016.....	71
14. Comparativo de pérdidas de energía.....	74
15. Relación cliente/trabajador EEASA.....	77
16. Escala gráfica y numérica de los indicadores del balance social.....	82
17. Principio 1 - Compromisos con la Comunidad.....	82
18. Principio 2 - Cooperación Interinstitucional.....	83
19. Principio 3 - Educación, Formación e Información.....	84
20. Principio 4 - Control Democrático de la Institución.....	84
21. Principio 5 - Servicio Eléctrico a la Comunidad.....	85
22. Cumplimiento de los indicadores del balance social - 2016.....	86

Lista de Figuras

1. Teoría de la Pirámide.....	17
2. Organigrama estructural EEASA.....	48
3. Mapa de procesos de la EEASA	49
4. Esquema de participación ciudadana propuesto	64
5. Proceso de diseño de las Memorias de Sostenibilidad GRI	68
6. Representación visual de la prioridad de los aspectos a considerar en el Balance Social	69
7. Esquema de relacionamiento por estrategia.....	70
8. Grupos de Interés relacionados con la EEASA.....	71
9. Componentes de la Seguridad Ocupacional en la EEASA.....	80

Lista de Gráficos

1. Inversión en generación de energía eléctrica	53
2. Inversión programa - Subtransmisión	54
3. Inversión programa - Distribución	55
4. Inversión programa - acometidas y medidores	56
5. Inversión en programas eléctricos 2016	59
6. Índices de calidad del servicio eléctrico	61
7. Pérdidas de energía eléctrica por año	74
8. Personal de la EEASA por género - año 2016	76
9. Distributivo de personal EEASA 2016.....	78
10. Accidentes laborales EEASA 2016	81
11. Resumen básico del Balance Social 2015-2016.....	91

Capítulo 1

Introducción

1.1 Presentación del Trabajo

El Balance Social en la actualidad es un documento de difusión y gestión de la RSE que no es utilizado en la mayoría de empresas públicas, por el contrario de las privadas donde es más común su uso. Este documento es un anexo a los procesos de rendición de cuentas e informes anuales de gestión, que en la actualidad son los únicos procesos que la Empresa Eléctrica Ambato expone a sus grupos de interés.

El balance social está conformado por tres aspectos; el económico, medio ambiental y social; el aspecto económico y sus resultados comúnmente se evidencian en forma de cifras, indicadores, y balances económicos, que en muchos casos son documentos difíciles de descifrar para los grupos de interés que no tienen una formación académica universitaria o técnica, es ahí que el balance social plasma los aspectos económicos en indicadores entendibles y en un formato de fácil comprensión para todos los grupos que interactúan directa e indirectamente con el quehacer de la organización.

En la gestión de una empresa pública, el aspecto medioambiental es un eje fundamental, y la forma de exponer los resultados de dicha gestión debe ser clara y entendible. El balance social es la herramienta de difusión de los procesos que la organización ejecuta para mitigar los daños ambientales causados por la intervención en el territorio nacional con la construcción de proyectos eléctricos. Dentro del balance social se exponen las campañas que la EEASA desarrolla con el objetivo de concientizar a la sociedad en el uso eficiente y racional de la energía eléctrica, disminuir las pérdidas, y optimizar el consumo energético. El Plan Renova, en ejecución desde el año 2010 promueve a la sociedad la actualización de sus electrodomésticos financiándolos en su planilla eléctrica hasta 36 meses plazo.

El aspecto social es la razón de ser de una empresa pública, al estar implícito en la misión de la organización, este aspecto visualiza las acciones que la EEASA aplica en beneficio de sus colaboradores internos, proveedores, contratistas y la sociedad, es decir, sus grupos de interés o *stakeholders*. Para analizar las variables que componen el aspecto social se solicitó información de tipo financiera y de

inversión en el talento humano, procesos laborales proactivos, prácticas seguras en el lugar de trabajo y beneficios sociales a sus colaboradores.

La información fue proporcionada en mayor parte por el Departamento de Relaciones Industriales de la EEASA al ser el encargado de la centralización y el manejo de la información, rendición de cuentas y archivo; en varios casos se realizaron entrevistas para recopilar la mayor parte de información. La base para el desarrollo de la metodología es la guía para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad emitida por el *Global Reporting Initiative*; institución independiente que creó el primer estándar mundial con los lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad y que evalúan los resultados sociales, medioambientales y económicos. La información es catalogada en dos aspectos; los requisitos básicos de construcción de la memoria y los que determinan la calidad de la misma.

1.2 Descripción del documento

La investigación y propuesta se encuentran estructuradas de la siguiente manera:

El Capítulo uno describe la investigación desde una perspectiva general y la importancia de realizarla desde el punto de vista social y organizacional, se relata brevemente el contenido de los próximos capítulos para facilitar su comprensión.

Dentro del Capítulo dos se realiza la propuesta técnica, se define la línea de investigación, se plantea la problemática de la EEASA en responsabilidad social, como complemento se estructura el aspecto legal de la propuesta de trabajo; se presenta la posible solución a la problemática identificada, y responde las interrogantes de la investigación al conocer las razones que originan el problema, dónde se origina y cuándo se detecta; al responder las interrogantes básicas se plantea la meta del proyecto y se definen los objetivos que se cumplirán en los próximos capítulos. Por último, se delimita las funciones del proyecto.

En el Capítulo tres se realiza un análisis minucioso de la literatura que será la base científica y teórica para el desarrollo del proyecto, se citan definiciones resumidas de responsabilidad social y balance social. Dichas definiciones se fundamentan en investigaciones realizadas las cuales serán el complemento para entender la propuesta de trabajo; el estado del arte compone la segunda parte del capítulo tres, donde se desarrolla conceptualmente y científicamente la responsabilidad social, sus componentes y los conceptos derivados y necesarios para comprender su importancia, se toma como punto de partida su aplicación global, en América Latina y finalmente el Ecuador de esta manera se fundamenta el desarrollo del modelo y se contextualiza el proyecto.

El Capítulo cuatro describe la metodología utilizada para el diagnóstico y la recopilación de la información; se detallan los principios que determinan los contenidos de la memoria y la calidad de la misma; dentro de la metodología aplicada se expone la herramienta utilizada (cualitativa) y a los grupos de interés a quienes se aplicará.

Dentro del Capítulo cinco se enmarca el desarrollo de la propuesta de trabajo, a la vez que se interpreta y analiza la información recopilada por el investigador y se las adapta al modelo propuesto que posteriormente será el documento que se entregue a la EEASA para que sirva como un instrumento de gestión y toma de decisiones, a la vez sea una herramienta que busque satisfacer las necesidades de sus grupos de interés.

El Capítulo seis muestra las conclusiones derivadas del proyecto de investigación, las que serán un insumo para la gestión institucional en aspectos financieros, sociales y medioambientales, por otra parte, las recomendaciones reflejan el criterio del investigador fundamentado en el desarrollo del trabajo investigativo, las recomendaciones deben ser socializadas con los grupos de interés para posteriormente medir el impacto del Balance Social en los indicadores sociales, económicos y medioambientales.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1 Información técnica básica

Tema: El Balance Social como instrumento de gestión y difusión de la Responsabilidad Social. Caso: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Responsabilidad Social Corporativa

Secundaria: Gestión Empresarial

2.2 Descripción del Problema

Las empresas públicas y privadas son los actores de la economía de un país, tienen la capacidad de producir bienes y servicios, generar riqueza y crear fuentes de empleo, aportan al crecimiento social y económico del País. La misión de toda empresa es crear utilidad social y financiera, que debe ser distribuida de forma equitativa y justa, y que a la vez permita en un futuro generar crecimiento en temas sociales, medioambientales y económicos. Estos aspectos en el Ecuador están legalmente fundamentados, por citar una de las obligaciones de las empresas es contar con mecanismos de fomento o apoyo para la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial; en la Constitución menciona "(...) se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir (...)" (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). Los temas de responsabilidad social, se citan en la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional del Buen Vivir, el Código Orgánico de la Producción y es un tema de actualidad que debe integrar a todas las organizaciones públicas y privadas.

Los inadecuados e inexistentes medios de difusión de Responsabilidad Social Empresarial en la EEASA y sus grupos de interés, es el objetivo primordial a solucionar con la investigación. En la actualidad la EEASA no cuenta con un modelo de balance social, por dicha razón las acciones que se

desarrollan son aisladas y no contribuyen a la solución de la problemática identificada, a la vez que no se dispone de una evaluación cualitativa y cuantitativa de los componentes de la RSE.

Con el objetivo de la solución del problema identificado se estructura un modelo de elaboración e interpretación de responsabilidad social que sirva para difundir, informar y comunicar las actividades de RSE en temas sociales, económicos y medioambientales, desarrollados por la organización, a su vez responde a la obligación de las instituciones gubernamentales de transparentar la información económica y social a sus *stakeholders*; “las empresas que manejan un compromiso éticamente corporativo tienen un mejor desempeño en los indicadores financieros” (Canessa & García Vega, 2005, p. 31).

La carencia de un balance social, provoca el desconocimiento de las acciones que la EEASA emprende en la búsqueda del beneficio social y las medidas que la organización implementa para minimizar el impacto ambiental que genera en el desarrollo de su actividad estratégica. Acorde con Canessa & García Vega (2005), existen varios casos de empresas que han disminuido de una manera considerable sus costos, al promover la eficiencia energética y con una gestión óptima de los desechos producidos, mediante la implementación de políticas de prevención de contaminación y un manejo adecuado de los recursos.

2.3 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por la desarticulación de acciones para la promoción y difusión de los aspectos sociales, económicos y medioambientales que se generan con el desarrollo de la actividad estratégica en la EEASA.

¿Por qué se genera?

Por los inexistentes e inadecuados medios de difusión de la RSE a sus grupos de interés, e internamente la necesidad de la EEASA de contar con un documento estructurado para la toma de decisiones en responsabilidad social.

¿Qué lo origina?

La introducción de la responsabilidad social en el Ecuador y la necesidad de transparentar y difundir la información social, económica y medioambiental que la EEASA desarrolla en su giro de negocio a los grupos de interés.

¿Cuándo se origina?

Se origina al momento de interactuar con los grupos de interés desarrollo de la actividad estratégica de la EEASA, que es la distribución de energía eléctrica, y al ser una empresa pública tiene la obligación de transparentar su información y necesita de un instrumento factible y entendible para esta difusión.

¿Dónde se origina?

En el área de concesión de la EEASA y en la interacción de los grupos de interés.

¿Dónde se detecta?

En los informes de gestión, rendición de cuentas ya que no integra al componente social y no se dispone de una base para la elaboración del balance social.

2.4 Formulación de meta

Desarrollar un balance social para que sirva como un instrumento de gestión y difusión de la responsabilidad social empresarial.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Implementar un Balance Social como instrumento de gestión y difusión de la Responsabilidad Social Empresarial.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar la importancia de la responsabilidad social empresarial en el contexto global, nacional y regional de las empresas públicas y privadas.
- Identificar las necesidades y demandas de los grupos de interés de la Empresa Eléctrica Ambato S.A con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial.
- Determinar los indicadores sociales, ambientales, económicos, legales y filantrópicos que influyen en los grupos de interés de la Empresa Eléctrica Ambato S.A.

2.6 Delimitación Funcional

2.6.1 ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Servir como un instrumento de gestión estratégica, que permita evaluar el cumplimiento de los aspectos de responsabilidad social empresarial dentro de la EEASA.
- Apoyar en el seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional en base a indicadores de resultados.
- Analizar la pertinencia de las actuales políticas sociales.

- Disponer de indicadores de evaluación de responsabilidad social.
- Servir como un instrumento de planificación y toma de decisiones, en pos de promover la eficiencia en términos económicos, medioambientales y sociales.

2.6.2 ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Servir como un documento de evaluación y toma de decisiones a corto plazo en las áreas económicas, sociales y medioambientales.
- No será capaz de cambiar la realidad social, económica y medio ambiental a corto plazo.
- No servirá como un documento de requisito para una certificación de calidad.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 Definiciones y Conceptos

3.1.1 Responsabilidad Social Empresarial

Dentro del siguiente apartado se realiza un análisis de conceptos que posteriormente ayuda a entender los términos utilizados dentro de la investigación, los cuales son la base para el desarrollo del estado del arte y la propuesta de investigación.

3.1.1.1 Responsabilidad

El término responsabilidad para Carneiro Caneda (2004, p. 32), “es la obligación de justificar la propia actuación con respecto a criterios o reglas, en cuanto a la concreta fiscalización de la misma, en caso de juicio negativo, se debe asumir la responsabilidad de asumir la culpa”.

3.1.1.2 Responsabilidad Social

La responsabilidad social son las actividades que la organización ejecuta en torno a sus trabajadores, accionistas y el medioambiente donde se desempeña, estas actividades se pueden desarrollar en las áreas interna y externa (Alemán, Rodríguez, & Machín, 2008, p. 17).

3.1.1.3 Empresa

El término empresa se define según Duque (2007), “son las sociedades comerciales con o sin fin de lucro de estructura pública o privada, la cual se rige sobre la creación de riqueza y valor económico para los accionistas o propietarios”.

3.1.1.4 Empresa Social

Para Mair & Noboa (2003), conciben a la empresa social como una organización híbrida en la que debe existir la creación de valor social y económico, en la cual para su caracterización no es necesaria diferenciarla del sector público o privado, o la orientación al lucro, sino “la integración organizativa de una misión social implementada mediante un modelo autosuficiente”.

Duque (2007) que cita como propuesta de empresa social a la mencionada por el DTI (*Department of Trade and Industry*) del Reino Unido (2002) afirma lo siguiente:

“Las Empresas sociales son negocios con objetivos sociales primordialmente, que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son reinvertidos en el negocio mismo o en la comunidad. Abordan un amplio rango de temas sociales y ambientales y operan en todos los sectores de la economía. El gobierno cree que las empresas sociales, mediante el uso de modelos de negocio que solucionen problemas sociales, tienen un rol distinto y valioso en ayudar a crear una economía inclusiva, sostenible fuerte y social”.

Se puede mencionar a una organización como una empresa social cuando en el desarrollo de su actividad económica genera simultáneamente altos niveles de creación de valor social y económico (Duque, 2007). Para Cisneros-Prieto & Cisneros-Rodríguez (2015), las actividades que se desarrollan en función de la búsqueda de la seguridad y salud en el trabajo están orientadas a que la organización provea al colaborador las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades laborales, a la vez de evitar daños físicos, psicológicos y económicos al patrimonio de la organización y al medioambiente.

3.1.1.5 Responsabilidad Social Empresarial

La RSE se es el compromiso que las organizaciones asumen a favor de la sociedad, fundamentados en el desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social (Aguilera Castro, Becerra, & Patricia, 2012, p. 5). En el mismo sentido la Organización Internacional del Trabajo O.I.T (2001) define a la RSE como el conjunto de acciones socialmente responsables que las organizaciones ejecutan, conjuntamente con el desarrollo de su actividad económica, y que dichas acciones tengan una repercusión positiva en la sociedad, al reafirmar los principios y valores que estructuran a la empresa. En el mismo contexto Carroll (1991), citado en Herrera & Díaz (2008), menciona que, la RSE está compuesta por expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene de la organización en un período de tiempo establecido. La RSE para Altamirano Velásquez, Rendón Salazar, & Sánchez Riofrío (2015) es la preocupación que la organización tiene con respecto a los temas sociales y ambientales que surgen a partir del desarrollo de sus actividades comerciales, se caracteriza por ser integral, gradual y proporcional al tamaño de la organización.

3.1.2 Áreas y responsabilidades de la RSE

3.1.2.1 Área interna

Para Canessa & García Vega (2005) esta área está compuesta por las características socio laborales del personal como el ausentismo, relaciones laborales, salud, alimentación, transporte, desarrollo del

personal y capacitación (Alemán et al., 2008); por otra parte, los aspectos sociales de la empresa hacia el trabajador como la educación, la promoción de cargos, el uso adecuado del tiempo libre.

3.1.2.2 Área externa

El área externa para Aguilera Castro, Becerra, & Patricia (2012) se refiere al entorno sectorial compuesto por los proveedores, competidores y clientes, también denominado macro entorno; como indicadores de medición de gestión se puede tomar al volumen de ventas, preferencias, gustos y hábitos de compras de los clientes; para Canessa & García Vega (2005) afirman que el área está compuesta de variables como: las relaciones primarias (familias de trabajadores, pensionistas, competencia, proveedores, acreedores, estado); las relaciones con la comunidad (desarrollo de proyectos sociales); y las relaciones con otras instituciones (convenios de cooperación interinstitucional, academia).

3.1.2.3 Responsabilidad legal

Son los procesos, documentos y solicitudes obligatorias que componen el marco legal de un país, Estado, provincia, es un aspecto que brinda credibilidad hacia los accionistas, inversionistas, proveedores y clientes (Aguilera Castro et al., 2012).

3.1.2.4 Responsabilidad económica

El área económica en una organización en muchos casos es el aspecto más valorado por representar la rentabilidad financiera, para Aguilera Castro et al. (2012) la responsabilidad económica es la producción de bienes y/o servicios que la sociedad demanda a cambio de un precio, que a su vez genera rentabilidad para sus accionistas y será el aspecto fundamental para que la organización tenga sostenibilidad con el paso del tiempo, adicionalmente según Martínez León, Arcas León, & García Hernández (2011) incluyen a la protección del empleo, como un sistema de justicia salarial, beneficios sociales, estabilidad y motivación.

3.1.2.5 Responsabilidad ética

Son aspectos que tratan de cumplir las expectativas de la sociedad y que en muchos casos no están dentro del marco legal, promueven a la toma de decisiones de los actores de la organización y dan valor al compromiso empresarial (Alvarado Herrera & Schlesinger Díaz, 2008).

3.1.2.6 Responsabilidad voluntaria

Son los comportamientos adicionales a la actividad estratégica de la organización y están relacionadas a los valores organizacionales y su cumplimiento, se busca la trascendencia de la organización (Aguilera Castro et al., 2012).

3.1.3 Stakeholders

Para Aguilera Castro et al. (2012) son un grupo de individuos que pueden verse afectados por las decisiones, acciones, políticas o prácticas de la organización. Este grupo de individuos para Torresano (2012) son denominados como actores sociales, quienes tienen una constante interrelación al momento de construir y ejecutar las estrategias de RSE; este relacionamiento se basa en la puesta en marcha de las fortalezas de la organización, que cada actor maneja específicamente.

3.1.4 Ventajas de la RSE

Cuando la organización es socialmente responsable, indirectamente desarrolla una ventaja competitiva, y puede crear beneficios en ámbitos comerciales, financieros, laborales, medioambientales y legales, que se pueden percibir o medir de manera cualitativa y cuantitativa, los cuales a su vez se reflejan en los balances económicos (López Salazar, 2013).

Las empresas ecuatorianas coinciden en que la RSE contribuye al bienestar de la sociedad, y la diferencia de cada organización radica en el enfoque que cada una le da al manejo con los *stakeholders*, al referirse al tema interno, dotar de adecuados ambientes de trabajo, salarios dignos, crecimiento profesional promueve un mejor desenvolvimiento y productividad en el talento humano de la organización (Saiz Álvarez & Mendoza Macías, 2015).

En este sentido para Saldarriaga (2013) y Carriel Campoverde (2013), en sus investigaciones realizadas a las empresas mineras extractivas en el Ecuador reflexionan sobre la necesidad de que las empresas respeten la biodiversidad socio-cultural como una vía para lograr alcanzar la sustentabilidad, para conseguir alcanzar los objetivos de la responsabilidad social se debe educar a la percepción pública sobre los daños e impactos negativos, que generalmente desacreditan la minería. Por tal motivo una ventaja más de disponer de un modelo adecuado de gestión de responsabilidad social es la promoción de una imagen responsable y económicamente sustentable.

3.1.5 Balance Social

Alemán et al. (2008) define al balance social:

“Es un mensaje que maneja su nomenclatura y unas modalidades específicas, maneja una cierta cantidad e información relevante dispuesta en términos de variables e indicadores, así como estadísticas, tendencias financieras, que muestran el desarrollo de la gestión social en una organización relativo al recurso humano y que se desarrolla en un período determinado”.

El balance social es un instrumento destinado a transparentar las actividades empresariales y fundamentar el diálogo con la sociedad, el mismo incluye datos cuali-cuantitativos, que apoyan con

información para la planificación organizacional (Organización Internacional del Trabajo O.I.T, 2001, p. 20). Adicional a lo mencionado, mediante su aplicación, se puede establecer o determinar si las organizaciones experimentan un crecimiento sostenido en función de los indicadores y criterios contables, sociales y éticos (Canessa & García Vega, 2005, p. 59).

Se puede definir al balance social y las memorias de sostenibilidad como mecanismos de evaluación y difusión de la responsabilidad social, al estar compuestos por información metódica y sistemática, utiliza una metodología específica para exponer los beneficios económicos que la empresas transfieren a sus grupos de interés (Coba Molina, Díaz Córdova, Zurita Mesa, & Proaño López, 2017).

En la investigación realizada a las empresas mineras en el Ecuador se pudo concluir que el marco legal es una variable fundamental para que los aspectos que se desarrollan en responsabilidad social se puedan cumplir con obligatoriedad, y más aún en aspectos en los que se afectan directamente al medioambiente y a la comunidad intervenida (Saldarriaga, 2013, p. 101). Es de ahí que se debe regular gubernamentalmente los aspectos legales para que este sea el paraguas para todas las empresas públicas y que se promueva el bien común mientras desarrollan sus actividades económicas, es de ahí de donde parte el balance social que es el documento donde se muestran los datos relevantes, y representa la carta de presentación de la empresa para la futuras negociaciones (Gárces Chachapoya, 2017).

3.1.5.1 La RSE y la comunicación

Los resultados de la difusión de la RSE está relacionada directamente a la herramienta que se utiliza, así como mencionan Canessa & García Vega (2005) “el éxito de un programa de responsabilidad social está relacionado directamente con el método utilizado para la medición de las acciones socialmente responsables, y a la vez el canal de difusión, es un factor clave la comprensión de los grupos de interés que se relacionan con la empresa. Se lo reconoce también como un valor intangible de la organización, que si se lo declara de una forma pertinente, permitirá a la empresa crear una reputación de imagen socialmente responsable hacia los actores externos, que será valorada ampliamente por los inversores (Dopazo, 2012). Con relación a la difusión y comunicación el marketing social, es un término aún desconocido en el Ecuador, su característica es ayudar a que la información presentada en el balance social, sea segmentada y valorada en función y relación al grupo de interés (Sanchez Santa Barbara, 2000).

3.1.5.2 Crecimiento sostenible

Para Bateman y Snell (2005) citado en Aguilera Castro et al. (2012), mencionan que “la responsabilidad social empresarial, opera como un agente que estimula el crecimiento sostenible de

la organización. La productividad y el crecimiento se relacionan directamente con la calidad de vida de la comunidad y como la empresa influye en la búsqueda de la misma. “Las prácticas socialmente responsables disminuyen los riesgos de la organización y permiten un adecuado control, al disminuir las pérdidas económicas del negocio en una visión global” (Organización Internacional del Trabajo O.I.T, 2001).

Como análisis a los conceptos citados se concluye que la sostenibilidad se maneja como un elemento clave para establecer un equilibrio social y económico, es decir se difunden los beneficios y acciones socialmente responsables que la organización ejecuta, a su vez crea las bases para la construcción de un mejor futuro para todos los grupos de interés. Actualmente la RSE es un paradigma del desarrollo y la planificación, tal como lo menciona Saldarriaga (2013), donde recomienda incorporar acciones socialmente responsables desde la gestión pública y medioambiental.

3.2 Estado del Arte

3.2.1 Definiciones y conceptos

Para entender de una manera global la importancia de la responsabilidad social empresarial, es imprescindible conocer los antecedentes y la historia mundial, el contexto a nivel latinoamericano y las prácticas de responsabilidad social empresarial en el Ecuador, para disponer de información relevante y contribuir a la investigación con experiencias globales y locales. A continuación, se realiza el desglose del contexto teórico y los componentes que se relacionan de una manera directa e indirecta con la RSE.

3.2.1.1 La responsabilidad social en el mundo

Se sostiene por varios autores que la definición de responsabilidad social corporativa se concibió a mediados de los años veinte, sin embargo, se puede mencionar que la ética y la moral ha estado presente desde el inicio de la humanidad con actividades como el trueque y las prácticas comerciales (Canessa & García Vega, 2005, p. 21).

Un período importante fue durante los años sesenta y setenta posterior a la segunda guerra mundial, donde las empresas alrededor del mundo ingresan en un período de crecimiento y consolidación, y es aquí donde comienzan a surgir las necesidades de la sociedad y la responsabilidad de la empresa con el sistema donde desempeñan sus actividades.

Es así que a finales de los años 90 e inicios del siglo XX, el término de responsabilidad social empresarial comienza a ser más conocido dentro de la sociedad, las organizaciones que van en camino de auge y en función de los impulsos de organismos internacionales, son las que entregan la

metodología, los aspectos conductuales y las directrices, para que la empresa maneje a la responsabilidad social como una estrategia de negocios integral, y a su vez que sea uno de los actores principales que promuevan el desarrollo sustentable de su localidad, región y país (Mochales González, 2013).

Se puede definir claramente dos posturas de responsabilidad social empresarial; mientras se desarrollan acciones con el interés de mejorar la imagen de la organización y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado es una postura filantrópica, por consiguiente, cuando la visión es integral y las preocupaciones sociales están en una constante sinergia con la visión, misión y las estrategias que persigue la organización, se la define como una postura ética (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre, 2012).

Cada enfoque analizado en responsabilidad social, integra aspectos importantes para la sostenibilidad de la organización en el tiempo; se debe integrar las necesidades de la sociedad, es decir, el análisis del entorno externo al momento del diseño de su plan estratégico. En el desempeño de la actividad estratégica de la organización, se debe identificar y valorar las problemáticas sociales actuales, posteriormente solucionarlas y aportar al mejoramiento continuo de la organización. Debe quedar implícito en la misión de toda organización pública y privada, que la responsabilidad social es un compromiso ético antes que una obligación.

3.2.1.2 La responsabilidad social empresarial en Latinoamérica

En la década de los setenta, en Brasil aparecen los primeros movimientos y grupos interesados en temas de responsabilidad social; posteriormente en la década de los ochenta, las empresas brasileñas comienzan a utilizar al balance social como una herramienta de difusión. Trasladándose al norte, en Colombia, el gobierno ha implantado políticas en las cuales se promuevan y apliquen las prácticas de responsabilidad social al interior y exterior de la organización (Raufflet et al., 2012).

En el caso de Latinoamérica para Alemán, Rodríguez, & Machín (2008), la evaluación de la responsabilidad social empresarial y los impactos sociales, deben estar fundamentados en un modelo integrado por dos subsistemas: el informativo que promociona y expone el cumplimiento de los principios organizacionales y el Balance Social que estructura los aspectos más relevantes que serán expuestos a los grupos de interés internos y externos.

Al referirse al Ecuador, los aspectos concretos de responsabilidad social empresarial no disponen de un marco legal que los ampare o genere una obligatoriedad, por otro lado, no se exigen en las instituciones estatales, más bien se lo toma del lado voluntario en pocas organizaciones que se

interesan en la realización de memorias de sustentabilidad para mostrar una imagen socialmente responsable.

3.2.1.3 La responsabilidad social empresarial, el balance social y su influencia en el Ecuador.

En el estudio elaborado por Saiz Álvarez & Mendoza Macías (2015), en el cual se analizan a las empresas Guayaquileñas y sus prácticas de responsabilidad social, entre sus resultados menciona que el 90% de las empresas ejercen algún tipo de RSE entre estas acciones están: la calidad del producto, capacitación en el uso y cuidado de los productos obsequios, cumplimiento de normas ambientales entre otras.

Las empresas ecuatorianas en el análisis desarrollado por Coba Molina, Díaz Córdova, Zurita Mesa, & Proaño López (2017), determinaron que las empresas que han invertido en asesoría para la realización y difusión de la RSE, tienen mejores resultados financieros, en cuanto al rendimiento sobre las ventas y la liquidez. En la actualidad los empresarios consideran la inversión a mediano y largo plazo en las prácticas de RSE y la discusión de las mismas, al determinar que los clientes valoran los esfuerzos de las empresas por el cuidado medioambiental y social.

En el Ecuador, la Mutualista Pichincha es una organización financiera que fomenta las actividades de RSE en su organización, mediante la transparencia de la información y adecuados canales de exposición, lo que da como resultado ser una organización más sostenible en RSE, por otra parte, expone al público la información financiera real; la formación del talento humano es altamente valorado, y se promueve un clima laboral positivo; en el sentido medioambiental ha implementado las buenas prácticas medioambientales mediante la reutilización de materiales, reciclaje y campañas de sensibilización (Altamirano Velásquez et al., 2015).

Para Vernaza Cartagena (2014), en su investigación concluye que para que la responsabilidad social empresarial sea asumida por la empresa globalmente, esta debe estar en conocimiento y aceptación por todos los clientes internos y externos de la organización, así como diseñar un componente de RSE dentro de la planificación estratégica institucional, en la cual se establezcan metas cuantificables y promuevan convertirse en un negocio socialmente responsable, en este sentido, el desarrollo de las actividades en la empresa debe prestar las condiciones de libertad, voluntad y conciencia en la toma de decisiones así como estar conscientes de las consecuencias de las decisiones estratégicas (Espinosa, 2007).

En los últimos diez años los temas medioambientales han tenido una atención especial, esto se debe a la implementación del Plan Nacional del Buen Vivir, el cual dentro de sus objetivos promueven el

cuidado medioambiental y la protección a grupos vulnerables, en las investigaciones citadas el común denominador es la necesidad de disponer de un marco regulatorio con respecto a los aspectos de RSE.

3.2.1.4 Conceptos básicos responsabilidad social empresarial

Los temas de responsabilidad social, han evolucionado en tres fases, durante las décadas de los sesenta, setenta y ochenta, a partir de la década de los noventa tal como menciona Canessa & García Vega (2005), a la responsabilidad social empresarial no se le considera como un fenómeno empresarial aislado, al contrario, es un aspecto que atraviesa a la organización de forma transversal. En complemento Drucker (1996), afirma que “cada organización debe asumir la plena responsabilidad del efecto que tenga en sus empleados, entorno, clientes y en cualquier persona o cosa que la organización afecte en el desarrollo de su actividad empresarial, eso es responsabilidad social”.

En base a la afirmación de Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre (2012), la responsabilidad de las empresas se da en función del poder que la misma ejerce sobre la sociedad, de esta manera, si la organización ejerce mayor impacto económico a sus grupos de interés, mayor responsabilidad deberá demostrar. En el mismo sentido Aguilera Castro, Becerra, & Patricia (2012) afirman que la empresa que es socialmente responsable, minimiza los efectos negativos y maximiza los positivos, lo que resulta en el desarrollo de la sociedad a largo plazo, tal como menciona Aucapiña Maza & Sinchi-Sinchi (2012), la responsabilidad social trata de vender ideas positivas con el objetivo de cambiar los aspectos negativos en la sociedad y promover a que las empresas públicas y privadas tengan una mayor participación social.

La responsabilidad social empresarial es un aspecto que promueve la sustentabilidad a largo plazo de la organización, tal como menciona la Organización Internacional del Trabajo O.I.T (2001), “la organización que dentro de sus políticas y plan estratégico pondera a las prácticas socialmente responsables, disminuyen riesgos, contingencias, y permite que el control sea más eficiente en temas sociales, económicos y medioambientales”.

En base a las afirmaciones se determina que la responsabilidad social no es algo nuevo, por el contrario, ha venido desarrollándose con el pasar del tiempo en función del crecimiento poblacional, la preocupación por el cuidado medioambiental, y con el objetivo primordial de garantizar la sustentabilidad de la organización.

3.2.1.5 Teoría de la pirámide

La constante evolución de las organizaciones, las exigencias de la sociedad, el cuidado medioambiental y la necesidad de una sustentabilidad de la organización en el tiempo, promueven la creación de modelos sociales, que permitan la comprensión de los beneficios que los grupos de interés reciben

cuando la organización es socialmente responsable, es así que Mochales González (2013), toma como referencia al modelo implantado por Carroll (1991), en el cuál se describen las cuatro responsabilidades que la organización debe gestionar para ser socialmente responsables.

La gestión de responsabilidad social está fundamentada en un modelo piramidal estructurado por las cuatro responsabilidades agregadas: “las legales, económicas y las exigidas socialmente; las éticas son las que la sociedad espera que la organización cumpla, las filantrópicas que vienen implícitas en el deseo de la sociedad” (Jamali, 2008).

La base de la pirámide está confirmada por las responsabilidades económicas al ser el sostén de la empresa, la producción de bienes y servicios que son comercializados a los clientes y de los cuales la organización obtiene sus ingresos.

El segundo piso es ocupado por las responsabilidades legales, que son las leyes, reglamentos y demás marco legal que rige al Estado Ecuatoriano, la provincia y la organización.

Las responsabilidades éticas, que según menciona Canessa & García Vega (2005), son las obligaciones de la organización de evitar o minimizar el daño a sus grupos de interés, mientras desarrolla su actividad operacional.

Por último, las responsabilidades filantrópicas, son las acciones voluntarias que la organización aborda, con el fin de buscar el desarrollo de la sociedad y la mejora de la calidad de vida.

Como síntesis de la teoría, esta explica la estrecha relación que debe de existir entre los tipos de responsabilidades, y las que son consideradas más relevantes para cada grupo de interés, así se demuestra que las responsabilidades no pueden ir separadas, caso contrario, los resultados no serán los esperados en temas socio-económicos y medioambientales.

Figura 1. Teoría de la Pirámide



Fuente: Carroll (1991).

3.2.1.6 Desarrollo sostenible

En este sentido Navarro, Alcaraz, & Ortiz, (2010), mencionan los tres aspectos que la empresa pública debe tomar en cuenta para garantizar la sostenibilidad: la protección a la parte geográfica, diseñar y ejecutar políticas y proyectos de desarrollo sostenible y el manejo de calidad internamente, para Aucapiña Maza & Sinchi-Sinchi (2012, p. 54), otra variable interna fundamental es la comunicación, la cual debe implicar a todas las áreas de la empresa, las cuales deben estar constantemente informadas de las estrategias que la organización desarrolla para la consecución de los objetivos y la retroalimentación a los procesos.

En la actualidad se hace énfasis en la investigación y el estudio de los factores que promueven el desarrollo sostenible. En este sentido Domench & Carqués (2009), afirman que la incursión en el desarrollo sostenible de las empresas, está ligado con la responsabilidad social y el objetivo radica en controlar los efectos que estos fenómenos provocan sobre su libertad de acción.

Por otra parte, Livesey y Kearins (2002), citados en (Domench & Carqués, 2009, p. 68) sostienen que varias organizaciones utilizan sus balances sociales, como una herramienta de manipulación de la percepción de sus *stakeholders*, ya que dan la imagen de una organización responsable, adaptada en función de los requerimientos y preocupaciones de estos, también parece servir como un informe de los profundos cambios organizacionales en función de la sociedad.

Como definición general de desarrollo sostenible se menciona “que permite satisfacer las necesidades de la generación de hoy sin perjudicar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas” (Canessa & García Vega, 2005, p. 16).

Se puede concluir que el desarrollo sostenible en temas de responsabilidad social empresarial, está fundamentado en los informes de sostenibilidad o balances sociales, los cuales deben ser expuestos y difundidos. Su estructura debe ser clara y explícita a la par que la información expuesta en el balance social debe estar desarrollado en las dimensiones: sociales, económicas y medioambientales.

3.2.1.7 Definición de *stakeholders*

El término *stakeholders* es definido como un grupo o cualquier otro tipo de individuo que influya en las actividades de una organización, o que sean afectados en la consecución de los objetivos organizacionales (Freeman & McVea, 2001). En este contexto la responsabilidad social es la que definirá específicamente los grupos de interés a quienes entregará la información necesaria en aspectos sociales, económicos y medioambientales, por lo tanto, definirá la especificidad del informe social y a cuales de los grupos de interés se entregará el mismo (Mochales González, 2013). En el tema económico, la creciente competencia global obliga a las empresas a ser responsables con las sociedades

en las cuales operan, las ganancias que se obtienen deben ser retribuidas a los consumidores y grupos de interés (*stakeholders*), esto promueve al éxito empresarial y competitivo (Altamirano Velásquez et al., 2015).

Los grupos de interés dentro de la responsabilidad social están clasificados en siete según (Freeman & McVea, 2001) y (Canessa & García Vega, 2005):

1. Accionistas / inversionistas.
2. Colaboradores y sus familias.
3. Clientes / consumidores.
4. Proveedores.
5. Gobierno.
6. Comunidad.
7. Medioambiente.

Los grupos de interés antes listados disponen de una significancia y relevancia propia y una influencia específica que tienen sobre la organización, es ahí que en la investigación realizada por (Mochales González, 2013), en la cual cita a (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) quienes desarrollaron los atributos de los *stakeholders*, desde una perspectiva de influencia en las decisiones de los directivos a la hora de priorizar e implementar las acciones de responsabilidad social empresarial.

La planificación estratégica como sistema de gestión debe estar desarrollada basada en variables socio-económicas, medioambientales y de crecimiento económico, en este sentido para Aucapiña Maza & Sinchi-Sinchi (2012), las necesidades presentadas por los grupos de interés deben ser plasmados en el plan estratégico con sus respectivas metas y objetivos.

3.2.1.7.1 Atribuciones de los stakeholders

- **Poder**

El poder de los *stakeholders* radica en la capacidad de un grupo de personas de poder dañar leve o gravemente el desempeño de la organización y la percepción de la misma, dentro del sector donde desarrolla su actividad. Por lo tanto, tiene el poder de imponer su opinión o postura en el quehacer diario de la empresa (Mochales González, 2013). En términos más simples, el atributo del poder es la capacidad de una persona natural o jurídica, de influir en un proceso organizacional y solicitar información de las inversiones en el caso que tenga un capital invertido.

Para Galarza Vayas (2015) en su investigación determinó que en los últimos años las empresas que se encargan de la producción y comercialización del cuero en la zona 3 del Ecuador, no prestan una adecuada importancia a la responsabilidad social, al no tener el marco legal y no se innovan lo que les

permitirá tener un mejor posicionamiento en el mercado a la vez que incrementará su competitividad y su reputación con los grupos de interés.

- **Legitimidad**

Un *stakeholder* posee legitimidad cuando tiene la capacidad moral o legal de influir en una decisión (empoderamiento), cuando la actividad empresarial pone en riesgo su rentabilidad o algún aspecto social (Mochales González, 2013). Según Porter (1991), la legitimidad aparece, cuando un *stakeholder* es afectado por el desarrollo de las actividades estratégicas o de apoyo en la cadena de valor de la empresa. Sin embargo, en la actualidad algún tipo de *stakeholders* legítimo no dispone del poder o la urgencia para influir en la modificación de las decisiones de los niveles directivos de la organización y así garantizar la responsabilidad social (Mitchell et al., 1997).

- **Urgencia**

Este atributo está basado directamente con el tipo de relación que existe entre el *stakeholder* y la compañía; el atributo de la urgencia basa el éxito en la capacidad de exigir una información con relación al tiempo (Mochales González, 2013). Otro aspecto es la importancia o la notoriedad de los *stakeholders*, ya que se evalúa y percibe en función de las combinaciones de los atributos antes mencionados (Mitchell et al., 1997). En tanto, se puede definir que cualquier actividad que se desarrolle con un grupo de interés destacado o notorio con cualquiera de los atributos mencionados, se convierte en una actividad estratégica por el impacto potencial y real que tiene en el negocio.

3.2.1.7.2 Clasificación de *stakeholders*

Accionistas / inversionistas

Son las personas que han realizado un aporte económico o no económico a una organización para su estructura y funcionamiento; por una parte, este aporte les da el derecho a participar en la repartición de utilidades y a su vez asumir los riesgos que conllevan el desarrollo de su actividad. Según (Mochales González, 2013) existen varias acciones que se pueden desarrollar para conseguir un trabajo exitoso con este grupo de interés, entre las cuales se resumen las siguientes:

- El liderazgo, es un aspecto primordial para la responsabilidad social empresarial, debe ser implementado desde la cabeza de la organización para que sea compartido en un orden jerárquico.
- La responsabilidad social empresarial debe incluirse en el modelo de gestión de la organización, dentro la misión, visión, planeación estratégica y en cada uno de los niveles de la organización.

- Se debe adoptar prácticas de gobierno corporativo, en las cuales se definan las atribuciones y responsabilidades de los diferentes grupos de interés; asimismo, el sistema de gobierno corporativo provee un modelo de plan estratégico para planificar, controlar y dar el seguimiento a los objetivos de la organización. “El gobierno corporativo tiene como fin evitar la manipulación de la información ocasionada por la exclusión de la ética empresarial en la actualidad”(Canessa & García Vega, 2005). El Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa de CEDICE (2005), afirma que el gobierno corporativo es un sistema por el cual las organizaciones son dirigidas, monitoreadas y persiguen como principal objetivo aumentar el valor de la organización en la sociedad al facilitar el acceso al capital y promueven la sostenibilidad.
- Evaluar los resultados en función del enfoque que propone Mochales González (2013), la “Triple Línea de Resultados” o el reporte de sostenibilidad, el cual implica la medición del desempeño en función de parámetros de desarrollo social, económico y medioambiental.

Colaboradores y sus familias

Este grupo de interés está integrado por todas las personas naturales que tienen una relación de dependencia o que prestan un servicio remunerado; dentro de este grupo están incluidos los colaboradores bajo un contrato temporal o mediante factura (Canessa & García Vega, 2005). Las acciones que se pueden realizar para conseguir los mejores resultados con este grupo de interés son las siguientes:

- La organización debe compartir datos financieros y económicos a todos los colaboradores de la organización, estos datos deben ser compartidos en términos comprensibles y transparentes para todos los niveles de la organización (Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa de CEDICE, 2005).
- Canessa & García Vega (2005), plantean un balance de vida/trabajo, donde se integran los dos ambientes en la organización; el desarrollo laboral y la potencialización de las habilidades y destrezas.
- El trabajo en equipo, se refiere a realizar una labor sincronizada y efectiva de una agrupación de personas, comienza con la formación de grupos integrados por personas interdisciplinarias que tienen objetivos comunes (Porter, 1991).
- Promover planes de capacitación y desarrollo personal en función de las necesidades reales de capacitación, orientar el cambio de mentalidad en el colaborador y aumentar la productividad y la eficiencia en el puesto de trabajo.

- Utilizar el *coaching* como herramienta de gestión para así ayudar a que el colaborador se desarrolle personalmente, descubra por sí mismo sus verdaderas capacidades y ponga en funcionamiento esas capacidades en un manejo adecuado de recursos para conseguir los objetivos de la organización (Alzina, 2008).

Clientes / consumidores

Son las personas que adquieren o reciben un producto y/o servicio a cambio de la entrega de dinero; las acciones que se pueden desarrollar para el trabajo con este grupo de interés son las siguientes:

- El *marketing* con causa social que según (Porter, 1991) “son las campañas que las organizaciones sin fines de lucro emprenden, para influir en los clientes, mediante estrategias publicitarias que promocionan las causas sociales mediante campañas masivas”, estas campañas son realizadas por las empresas que tratan de buscar el beneficio mutuo (Tella, 2005).
- Adoptar un sistema de calidad ISO 9000, al ser normas internacionales que establecen estándares de medición de calidad, brindan las guías para que los procesos finales sean controlados y medidos en función de la calidad (Canessa & García Vega, 2005).

Proveedores

Son organizaciones o entidades que proveen los insumos, materia prima para que la organización realice el proceso de transformación y sea entregado al cliente final; entre las acciones de desarrollo se pueden mencionar las siguientes:

- Implementar a la responsabilidad social empresarial como un criterio de selección de proveedores, y tomarla como una variable de decisión. Para Canessa & García Vega (2005), la adopción de criterios de RSE en la selección de proveedores implican mayores exigencias, por ende mayor calidad en el producto y/o servicio, para la empresa contratante menor riesgo y una generación de valor agregado en la cadena productiva o de servicio.
- La transferencia de conocimientos, es el aporte de un recurso intangible que los colaboradores comparten a sus proveedores y la transferencia de conocimiento que se genera en dos vías, denominado también como el *know-how*. El contacto entre dos empresas socialmente responsables garantizarán que dentro del proceso de producción o distribución exista la protección al medioambiente, transparencia en el manejo de la información, equidad de género, procesos de rendición de cuentas claros y periódicos (Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa de CEDICE, 2005).

Gobierno

Es normalmente la autoridad que rige y administra los recursos financieros y humanos de un País o institución, son las instituciones públicas que rigen y norman la gestión organizacional; es primordial reflejar en estas sinergias la transparencia y prohibir las prácticas ilegales y corruptas (Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa de CEDICE, 2005), entre las acciones se pueden mencionar:

- Establecer sinergias entre instituciones mediante los convenios interinstitucionales para promover el desarrollo social, económico y medioambiental.
- Según Canessa & García Vega (2005), la capacitación es primordial ya que promueve la adquisición de conocimientos técnicos, científicos y administrativos, estas capacitaciones deben ser orientadas a necesidades reales y deben estar orientadas a la mejora continua de la organización.

Comunidad

Son un grupo de personas que comparten elementos en común, tales como: valores, idioma, ubicación geográfica, entre otras. La empresa es la que determina su pertinencia y el impacto que causa a la misma en el desarrollo de su actividad (Canessa & García Vega, 2005). En este mismo sentido el Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa de CEDICE (2005), afirma que la empresa debe tener un conocimiento definido del impacto que genera en la sociedad y por consiguiente, sugiere tener un sistema de recepción de reclamos y quejas, de igual manera se promueve las reuniones permanentes para informar a la sociedad de las acciones en favor de los mismos, se pueden emprender las siguientes acciones:

- Integrar comités o grupos de trabajo con la participación de liderazgos de la región, para el análisis de los procesos productivos y promover las acciones de mejora.
- Dialogar permanentemente entre los grupos de interés y la organización, para generar como producto de las reuniones planes de acción integrales en función de los objetivos organizacionales.
- Para Jamali (2008), se debe desarrollar programas económicos y/o sociales con el objetivo de la mejora socioeconómica de la zona y su población. Para Canessa & García Vega (2005), la creación de cadenas productivas, desarrollarán planes de micro créditos para el crecimiento socio-económico.
- La implementación del balance social o reporte de sostenibilidad es una información complementaria a los balances financieros, y es una memoria que la organización utiliza para difundir la información social, económica y medioambiental, la transparencia de la

información expone el destino de los fondos públicos; a su vez representa un instrumento de gestión estratégica que avala, expone y multiplica el ejercicio de responsabilidad social (Canessa & García Vega, 2005).

Medioambiente

Es el entorno físico donde la organización realiza sus actividades estratégicas; dentro de este espacio se incluye la tierra, aire, suelo, flora, fauna, recursos naturales, seres humanos y sus respectivas interrelaciones. Según Martínez León, Arcas León, & García Hernández (2011), la responsabilidad medioambiental radica en la obligación de la empresa de satisfacer las necesidades de los grupos de interés, sin comprometer los recursos naturales de las generaciones futuras, y así promover el desarrollo sostenible. Las acciones que se pueden desarrollar para trabajar con el presente grupo son:

- Adoptar un sistema de gestión medioambiental en la empresa que respondan a las exigencias, necesidades sociales y gubernamentales, apoyar en el trato sistemático de asuntos ambientales que resulten en un mayor beneficio económico (Canessa & García Vega, 2005).
- En la investigación presentada por Aguilera Castro et al. (2012), concluyen que el emprendimiento es una acción que está directamente relacionada al aspecto medioambiental, utilizan a la eco-eficiencia para disminuir los costos de producción y así satisfacer las necesidades de los clientes con precios competitivos; la menor producción de desechos se logra mediante la implementación de planes de reciclaje, como resultado de estas acciones menguará la contaminación al medioambiente, y se optimiza el uso sostenible de los recursos.
- Aplicar políticas de reducción de desperdicios en la organización lo que optimizará el gasto en suministros de oficina y diseñar un proceso eficiente para la gestión de desechos sólidos. El reciclaje ahorra materia prima, evita la acumulación de desechos y minimiza los costos en el procesamiento de los mismos.

3.2.2 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial

3.2.2.1 Mejora Financiera

El recurso financiero es el aspecto más delicado dentro de una organización pública o privada, a continuación, se muestran estudios de la relación que existe entre la responsabilidad social y el aspecto financiero.

La crisis económica y financiera global para González Fernández (2012), y la responsabilidad con la que la organización maneje el aspecto económico es un componente de la responsabilidad social empresarial y está a su vez promueve la diferenciación con la competencia. Para Alonso-Almeida, Rodríguez García, Alejandro, Aimer, & Abreu Quintero (2012), en las últimas dos décadas la RSE es utilizada como una estrategia para contribuir al desarrollo financiero y construir un futuro sostenible y rentable para la organización.

En un estudio citado por Canessa & García Vega (2005), entregó como resultado que las empresas que demostraban un compromiso social, mejoran el desempeño en el ámbito económico. En el mismo sentido en 1999 en un estudio presentado por *Business and Society Review* demostró que de 300 corporaciones que difundieron sus balances sociales y estudios de responsabilidad social, su desempeño aumentó tres veces más que las que no lo hicieron. Al referirse al mercado de valores, considera que una organización socialmente responsable implica un menor riesgo al negociar sus acciones, ya que está menos criticada por la sociedad por consiguiente sus acciones presentarán una mejor cotización (Robbins & Coulter, 2010).

Como se visualiza en los estudios realizados a las empresas que son socialmente responsables, demuestran ser más exitosas, ya que la imagen que difunden a sus clientes es un aspecto muy ponderado en la bolsa de valores, así como la percepción de la competencia y las entidades gubernamentales.

3.2.2.2 Reducción de costos operativos

Entre las iniciativas que se planifican y ejecutan para mejorar el ambiente interno de trabajo una de ellas puede ser la reducción los costos de operación, esto se puede conseguir al disminuir la producción de desechos. La implementación de programas de reciclaje, optimizará el uso de recursos materiales no renovables y aporta a la conservación del medioambiente. Los programas de balance entre la vida personal y laboral disminuyen el ausentismo del personal, la inversión en capacitación incentiva a la fidelización del cliente interno y en casos pudiere aumentar la productividad.

La disminución de los desechos en la organización promueve la eficiencia energética, de esta manera se aprovechan los recursos de una manera eficiente y responsable (Canessa & García Vega, 2005). En este mismo sentido para Vernaza Cartagena (2014), coincide en mencionar que en un ambiente laboral y equilibrado puede llegar a reducir los costos y la improductividad, con la aplicación de estrategias como la reducción de desechos y fomenta la lealtad de los colaboradores.

Según López Salazar (2013), la responsabilidad social está ligada con el *marketing* de la organización, en cuanto a la veracidad de la información que se presenta en las campañas de

publicidad, el departamento de *marketing* o publicidad es el encargado de la difusión del balance social de una manera clara y precisa.

3.2.2.3 Imagen de marca y reputación de la organización

La gestión de la responsabilidad social empresarial ofrece una ventaja y una oportunidad de competir con empresas ligadas al mismo sector económico. Cuando la organización entrega o transmite valor agregado a sus grupos de interés, esto podrá proveer una ventaja competitiva a mediano o largo plazo con relación al mercado (Aguilera Castro et al., 2012), a la vez que provee a la organización una nueva cultura de organización, donde la ética es transversal en la formulación de estrategias claves y la aplicación de políticas sociales económicas y medioambientales (Aucapiña Maza & Sinchi-Sinchi, 2012).

Según Canessa & García Vega (2005), las organizaciones que dentro de su gestión implementan a la responsabilidad medioambiental como estrategia de reforzamiento de su imagen de marca, resulta en un incremento de sus ventas y a largo plazo su apalancamiento e inversión de capital se incrementa.

Desde el punto de vista del *marketing*, en el mercado existen muchos tipos de clientes: personas naturales, instituciones públicas y privadas que persiguen distintos objetivos y diferentes intereses, el *marketing* debe tener una visión social para que produzca un valor agregado al momento del intercambio de bienes y/o servicios y satisfacción a las partes (Sánchez Santa Barbara, 2000).

Al referirnos al efecto de la responsabilidad social internamente, promueve a la solución y disminución de conflictos, ayuda a desarrollar relaciones sólidas basadas en el dialogo y el entendimiento, además, la claridad en los valores y principios asegura el cumplimiento de los compromisos y de las variables de negociación establecidas (Vernaza Cartagena, 2014, p. 32).

En este contexto el *marketing* social es un aspecto fundamental como menciona Kotler & Armstrong (2006), “una empresa adopta sus decisiones de *marketing* con un triple objetivo: su interés empresarial, satisfacción del consumidor y el bienestar a largo plazo de éste y de la sociedad en su conjunto”.

La responsabilidad social y su contexto se extiende hacia todos los ejes de una empresa, la promoción es una estrategia que exterioriza la imagen negativa o positiva de la organización, esto promoverá en el mejor de los casos, nuevas inversiones de capital, una mayor rentabilidad y el manejo responsable de recursos humanos y materiales.

3.2.2.4 Responsabilidad social como ventaja competitiva

En este contexto Porter (1991), pondera al factor humano como pieza fundamental de la competitividad, se extrae de su afirmación “la productividad, es a la larga, el determinante primordial

del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y el capital determina los beneficios que se obtiene para sus grupos de interés”.

La competitividad es la capacidad de una organización para sostener, mejorar y conseguir los objetivos planteados para la satisfacción de los *stakeholders* y a la vez maximiza las utilidades de la organización al ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos de la empresa (Espinosa, 2007).

Para Canessa & García Vega (2005), actualmente el entorno empresarial es altamente competitivo y obtener una ventaja diferencial es cada vez más difícil, por lo cual los productos cada vez son más similares y la diferenciación radica en aspectos simbólicos más que en aspectos tangibles.

En el caso del Ecuador, las empresas Guayaquileñas toman a la RSE como un medio para lograr la obtención de ventajas competitivas, mediante la atención oportuna a las necesidades del talento humano, la sociedad y la protección al medioambiente, con estas acciones se conseguirá el aval de la sociedad, lo que replicará en el aumento de ingresos con respecto a las organizaciones que no realizan las prácticas socialmente responsables (Saiz Álvarez & Mendoza Macías, 2015, p. 49).

Para Zegarra (2010), la seguridad industrial es un factor que influye notoriamente en la competitividad de las organizaciones, es el camino para garantizar que el producto y/o servicio prestado represente un riesgo mínimo al trabajador que interviene en la realización del proceso.

En la actualidad el mercado comercial y de servicios se encuentra en una constante disputa, la competencia, la sobreoferta y otros fenómenos hacen más difícil a los empresarios obtener utilidades, una de las estrategias es adoptar la RSE como estrategia al brindar a los grupos de interés una herramienta de auditoría, a la vez que mejora la imagen de la compañía (Altamirano Velásquez et al., 2015).

En consecuencia, se puede concluir que la competitividad va ligada al desarrollo de la sociedad, niveles de vida y la preocupación del medioambiente, dichos factores se pueden conseguir mediante la creación de políticas gubernamentales y una responsabilidad social ética y no de carácter obligatorio. Por otro lado, al referirse al producto que la organización oferta, cada vez la imagen representa un factor de decisión en los clientes.

3.2.3 Balance Social / memorias de sostenibilidad

El balance social es un instrumento que tiene como objetivo transparentar las actividades organizacionales y crear un nexo de diálogo entre la sociedad y la empresa, la memoria contiene datos cuali-cuantitativos que orientan el desarrollo del plan estratégico en el cual se incluye acciones sociales, económicas y medioambientales (Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa de CEDICE, 2005).

El término balance social en Latinoamérica, específicamente en Colombia tiene su aparición por los años sesenta, donde la Asociación Nacional de Industriales, difundió entre los miembros de la asociación un inventario de las actuaciones, gestiones o emprendimientos que no representaban una obligación legal de la empresa por cumplir (Salazar, 2008).

Para Dopazo (2012), en su informe de responsabilidad corporativa define a la memoria de sostenibilidad como un tipo de reporte empresarial en el cual cada organización describe su desempeño y expone los resultados alcanzados en materia financiera, social y medioambiental, la emisión es periódica y por lo general con carácter anual, a su vez, ofrece a sus grupos de interés una herramienta de información, comunicación y autoevaluación. En este sentido (Dopazo, 2012) y (Navarro et al., 2010), coinciden en citar como la guía más adecuada de desarrollo de memorias de sostenibilidad a la emitida por el GRI (*Global Reporting Initiative*) ya que está basada en los tres enfoques de la responsabilidad social, en este mismo sentido Navarro et al. (2010), promueve el rol de las empresas gubernamentales en tres ejes de la responsabilidad social para incentivar el desarrollo sostenible del área geográfica de influencia, el diseño y establecimiento de políticas externas e internas.

Todas las organizaciones estructuradas disponen de un plan de desarrollo, para la medición del cumplimiento del mismo lo realizan mediante la utilización de varias herramientas entre las cuales están la planeación estratégica, la calidad total y los planes de acción para citar varios. De los mencionados anteriormente el balance social, desde hace más de diez años, sirve a las empresas latinoamericanas como una herramienta de evaluación y difusión de la responsabilidad social, es un instrumento de gestión que guía el desarrollo de la responsabilidad social en términos cualitativos y cuantitativos en un período determinado (Organización Internacional del Trabajo O.I.T, 2001), para Gárces Chachapoya (2017), en su investigación concluye que el modelo que se adapta a las necesidades de las empresas públicas es el que plante el GRI, al ser flexible y estructurado.

En el medio actual globalizado, la mayor parte de empresas exitosas incluyen a la responsabilidad social empresarial en su gestión, y como herramienta de difusión al balance social dentro de su dirección o sus relaciones, en este sentido la organización integra los componentes a ser difundidos en el balance social entre los cuales Mochales González (2013), describe: al cumplimiento de la ley (legales), maximización de utilidades (económicas), las normas sociales que no son de obligatoriedad gubernamental (éticas) y añade una más al criterio de los autores antes mencionados que son las discrecionales que se refieren a las contribuciones sociales voluntarias, en la misma línea según Alemán et al. (2008), entre los resultados de la aplicación de un balance social se pudo obtener: un

diagnóstico empresarial en función del cumplimiento de los aspectos de responsabilidad social, servirá como herramienta de gestión empresarial que a su vez permitirá promover acciones tendientes a la mejora de la productividad, disponer de información en aspectos de personal para la solución de problemas internos. Raufflet et al. (2012), describe a una memoria de sustentabilidad con la siguiente estructura fundamental: transparencia, comunicación, coherencia y rendición de cuentas.

Según lo citado por varios autores se puede definir al balance social como un instrumento de gestión organizacional y de difusión de la RSE, debe tener un esquema estructurado y la información que contiene debe ser precisa, transparente y evaluada en función a indicadores cualitativos y cuantitativos. Al reunir estos requisitos el balance social estará en la capacidad de servir a la gerencia como un insumo de planificación estratégica, por otra parte, al evaluar la responsabilidad social será el punto de partida para la realización de un diagnóstico interno y externo lo que fundamentará la toma de decisiones en temas económicos, sociales y medioambientales mediante la entrega de los componentes de la RSE que integrarán el plan de mejoras institucional.

Capítulo 4

Metodología

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Esquema general de diagnóstico de responsabilidad social empresarial

En el estado del arte se han citado varias metodologías para plasmar los contenidos de responsabilidad social en la organización analizada en este caso la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A; La metodología planteada por el GRI (*Global Reporting Initiative*) organización constituida a inicios de 1997, con el objetivo de crear una organización que estandarice los aspectos relacionados a la RSE, para esto mantiene una guía para el diseño y estructura, facilita la metodología para la preparación de memorias de sustentabilidad a nivel empresarial, en términos económicos, sociales y medioambientales.

Entre las metodologías comúnmente utilizadas para la elaboración y difusión de la RSE en la actualidad se tiene: el Modelo Ethos, Libro Verde, ISO 26000 y la del *Global Reporting Initiative* (GRI), está última es la seleccionada al ser de más fácil comprensión y estar estructurada de una forma sencilla. La guía G4, hace referencia a la responsabilidad medioambiental, al incorporar aspectos e indicadores económicos que no se consideran dentro de la contabilidad tradicional, se incluye también un profundo análisis de los factores intangibles de la organización, como la responsabilidad con sus empleados o colaboradores, beneficios que se da a la comunidad y las prácticas seguras hacia sus proveedores.

La metodología plantea caracterizar a los principios del balance social en dos grupos: los que determinan el contenido y los que establecen la calidad de la memoria, el objetivo de esta clasificación es organizar la información a recopilar y determinar los contenidos mínimos que se expondrán en el balance social. En el cuadro 1 y 2 se detallan los aspectos que integran los dos grupos que componen el balance social y los detalles específicos de cada característica.

Cuadro 1. Principios para determinar el contenido del balance social

Principio	Detalle / Característica
Participación de los grupos de interés	Levantamiento de información de los grupos de interés relacionados directamente con la EEASA y su actividad estratégica, y responder en lo relacionado al cumplimiento de las exigencias.
Contexto de sostenibilidad	Debe reflejar el modo que la organización contribuye, o intenta contribuir al futuro, a la mejora o el empeoramiento de las condiciones sociales, económicas y medioambientales en los ámbitos locales, nacionales e internacionales.
Materialidad	En este apartado se debe visualizar los efectos económicos, ambientales y sociales significativos para la empresa o los cuales influyan directamente en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
Exhaustividad	Se refiere a la extensión de la información presentada en los tres ámbitos el social, económico y medioambiental. Es la especificidad de lo que será presentado dentro del Balance Social.

Fuente: Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI (2015).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

Cuadro 2. Principios para determinar la calidad del balance social

Principio	Detalle / Característica
Equilibrio	En el Balance Social se debe reflejar los aspectos positivos como los negativos causados por el desarrollo de su actividad estratégica.
Comparabilidad	La comparabilidad es necesaria para evaluar el desempeño, la organización debe seleccionar, reunir y divulgar la información de manera sistemática de tal manera que se pueda analizar la evolución del desempeño de la organización con relación a otras.
Precisión	La información debe de ser precisa y pormenorizada para que los grupos de interés evalúen el desempeño de la organización, ésta se puede presentar en indicadores de forma cualitativa o cuantitativa que variará en función del tipo de información y el destinatario de la misma.

Puntualidad	La emisión debe ser planificada y entregada acorde a un calendario, la información se debe transmitir en el momento oportuno para que los resultados sean integrados eficazmente en la toma de decisiones.
Claridad	Los datos a exponerse deben ser fácilmente comprensibles para sus grupos de interés y de fácil acceso.
Fiabilidad	La composición de la memoria debe ser capaz de someterse a evaluaciones de comprobación de la veracidad de los datos contenidos y conocer la medida en la que se aplicaron los principios de elaboración de la memoria.

Fuente: Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI (2015).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

Para el diseño del modelo de balance social que se utilizará en la EEASA, se tomó como base los principios para el desarrollo de las memorias de sustentabilidad emitido por el GRI, se realiza la caracterización de los componentes para el diseño de indicadores cuali-cuantitativos que sirven para cuantificar y medir los resultados del análisis de sostenibilidad económica, financiera y medioambiental.

4.1.1.1 Principios para determinar el contenido de la memoria

4.1.1.1.1 Participación de los grupos de interés

Para la identificación adecuada de los grupos de interés se valoró aspectos de relevancia, y se analizó investigaciones tal como lo menciona Gilli (2006), en la que cita la teoría de los grupos de interés, la que fue desarrollada en la Universidad de Stanford, lo que plantea la realización de un balance social para un adecuado funcionamiento de la organización, el balance expone la obligación de la organización de retribuir de igual o mayor porcentaje los beneficios que recibe por el Gobierno y la sociedad.

La información que se va a plasmar en el balance social inició con la solicitud de autorización dirigida al Presidente de la EEASA, en el cuál se pide el apoyo de los once departamentos que conforman a la organización y de sus Directores Departamentales mediante la entrega de información estadística y financiera.

El Departamento de Relaciones Industriales ha sido un actor clave en la recolección de información al facilitar los datos, guías e información de proveedores, contratistas, abonados por sector, beneficiarios y los grupos de interés que se relacionan con la EEASA.

El análisis de las necesidades de los grupos de interés, sirvió para identificar los principios del balance social, para lo cual se utilizaron las demandas sociales que se recopilaron en los procesos de rendición de cuentas de años anteriores y audiencias públicas, estos fueron los insumos de construcción del balance social mediante la metodología proporcionada por el GRI.

Posterior al análisis se identificaron los grupos de interés que se relacionan con la EEASA los cuales se detallan en la tabla 1. Los grupos de interés identificados intervinieron en la fase de recolección de la información, al entregar los datos solicitados por el investigador, esta información es imprescindible para continuar con la fase de diseño del modelo de balance social, constituido por indicadores cuantitativos y su respectivo método de medición, finalmente se interpretarán los resultados obtenidos y se realizan las recomendaciones para optimizar el proceso de gestión.

Tabla 1. Grupos de Interés de la EEASA

Grupos de Interés de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A	
Departamento	N° personas
Presidencia Ejecutiva	7
Asesoría Jurídica	1
Departamento de Planificación	9
Departamento de Auditoría Interna	3
Departamento de Relaciones Industriales	21
Departamento de Subtransmisión (Diseño y Construcción)	23
Departamento de Distribución (Operación y Mantenimiento)	91
Departamento de Comercialización	95
Departamento Financiero	28
Zona Oriental Pastaza	40
Zona Oriental Napo	27

Fuente: Informe Anual de Gestión EEASA (2016).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

4.1.1.1.2 Contexto de sostenibilidad

Este aspecto analiza la presentación de la organización y su desempeño en un contexto de sostenibilidad amplio, es decir; el balance social describe o debe reflejar las acciones que la organización ejecuta en función de la contribución a la solución de las problemáticas sociales en temas económicos, por ejemplo, se desarrollan las acciones emprendidas con los sectores más vulnerables

de la sociedad, en temas medioambientales se debe visualizar la responsabilidad en el manejo de desechos, contaminación visual, electromagnética y los daños colaterales que se provocan con el crecimiento de la infraestructura eléctrica en los barrios, parroquias, cantones, provincia y el país.

En este contexto se analizó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, y los objetivos planteados en dicho documento respondan a las necesidades sociales, económicas y medioambientales; a continuación, se realiza una lista de la documentación solicitada y analizada:

- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP 2016.
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014 - 2017.
- Plan Operativo Anual 2016.
- Plan Anual de Contratación 2016.
- Informes de Rendición de Cuentas 2014, 2015 y 2016.
- Informe de Gestión 2014, 2015 y 2016.
- Distributivo del personal EEASA 2014, 2015 y 2016.
- Estado de Resultados 2014, 2015 y 2016.
- Programa de Capacitación 2016.
- Sistema de Gestión de Calidad.

Los documentos listados fueron la base de análisis para establecer una lista de requerimientos, sistemáticamente se mantuvieron reuniones con el personal de la EEASA, para clasificar la información y despejar dudas puntuales. Como última etapa se analizó dicha información y se clasificó en aspectos materiales, sociales y económicos.

4.1.1.1.3 Materialidad

El aspecto material que se puede plasmar en el balance social es extremadamente amplio, la relevancia de la materialidad está en función de la importancia y los efectos que producen en términos económicos, medioambientales y sociales o bien por su influencia en las decisiones que los grupos de interés toman.

En términos financieros la materialidad provoca un impacto económico significativo a corto y largo plazo. Posterior a la clasificación de los aspectos materiales se dividieron en los internos y externos, se analizó mediante el plan estratégico la misión de la organización y la influencia de la misma en los grupos de interés.

Externamente se analizó el enfoque del plan estratégico con relación a los clientes externos y los impactos significativos que el cumplimiento de los objetivos provoca en la población intervenida. Al

disponer de los informes de gestión anual y los estados financieros, se identificó el destino de los recursos para los planes sociales y de contingencia, por ejemplo, se menciona el apoyo de la EEASA a los damnificados por el terremoto del mes de abril.

Se identificaron los grupos de interés directamente relacionados con los aspectos materiales de la EEASA:

- Abonados de la zona de Tungurahua, Pastaza y Napo.
- Contratistas externos de la EEASA para construcciones de obras.
- Número de empleados de la EEASA bajo la LOSEP y el Código de Trabajo.
- Convenios interinstitucionales.

4.1.1.1.4 Exhaustividad

Al disponer de la lista con los requerimientos en términos sociales, económicos y medioambientales, se clasifican según la pertinencia de la información conforme a sus grupos de interés, se determinaron qué aspectos se deben desarrollar más detenidamente, se evalúa el alcance, el tiempo y los límites. La exhaustividad está dentro de los principios de calidad del balance social.

Al referirnos al alcance se identificó y clasificó los siguientes aspectos, que tienen una inferencia directa en la sostenibilidad de la organización:

- Recursos destinados a los Programas de Electrificación Rural FERUNES al ser zonas marginales y donde la atención eléctrica es prioritaria (factores económicos y financieros).
- Recursos destinados a la mitigación medio ambiental por la ampliación de las redes de distribución de alta y baja tensión (factores económicos, sociales y medioambientales).
- Campañas de concientización del uso responsable de energía eléctrica (aspectos sociales y económicos).

Los términos de cobertura donde se visualizan los impactos que cada aspecto material produce, se caracteriza interna y externamente en función a los aspectos materiales y se pueden mencionar las siguientes:

- Extensión de las redes de distribución de energía en las zonas concesionadas.
- Destinar recursos financieros y humanos a la construcción y actualización de los diseños eléctricos.
- Levantar una base de datos que contenga información clara, número de colaboradores internos y externos para el diseño de los planes de capacitación en seguridad y salud ocupacional y promover el desarrollo profesional de los clientes internos y externos.

- Retroalimentar los convenios interinstitucionales firmados con instituciones públicas y privadas para corroborar el cumplimiento de los mismos y socializar a los grupos de interés.

El tiempo se refiere a la periodicidad de la información que se va a exponer en el balance social, para lo cual se analizan los tres años anteriores para disponer de una comparación real en términos económicos sociales y medioambientales, se toma en cuenta información de los años 2014, 2015 y exhaustivamente el 2016.

4.1.2 Principios para determinar la calidad de la memoria

Los principios de calidad sirven para garantizar que el producto final de la investigación este acorde a las exigencias de los grupos de interés, a la vez que se rija a los principios de transparencia de la información, así como las leyes que rigen a las instituciones públicas. La calidad de la información está en función de las fuentes que proveen la misma, en este sentido se realizaron entrevistas personales con los directores departamentales y clientes internos de la organización para limitar el sesgo en los datos.

4.1.2.1 Equilibrio

El balance social del año 2016 presenta en su contenido los factores económicos, sociales y medioambientales dentro de un esquema organizado por principios e indicadores, expone la realidad de la institución en los factores antes mencionados.

Se solicitó información a los departamentos de Relaciones Industriales y de Comercialización en temas relacionados a:

- Cantidad de abonados y la extensión de territorio que cubre la EEASA con el servicio de distribución de energía eléctrica.
- Costos de la generación de energía eléctrica.
- Cambio de acometidas y medidores.
- Inversión en proyectos de alumbrado público.
- Inversión en capacitación a los colaboradores por año y clasificadas por departamentos.
- Equidad de género en cargos.
- Prestaciones y servicios otorgados a los servidores de la EEASA (presupuesto destinado a los servicios sociales).

Como datos negativos se expone la información que todo ciudadano necesita conocer en temas relacionados a:

- Índices y cifras que determinan la calidad del servicio eléctrico (frecuencia media de interrupción y el tiempo total de interrupción).
- Reclamos y quejas de los usuarios.
- Daños medioambientales provocados por la infraestructura eléctrica.
- Pago de indemnizaciones por daños y muertes a los colaboradores.

4.1.2.2 Comparabilidad

La comparación es necesario para disponer información histórica y poder identificar si existen incrementos o decrementos en las variables que se analizan, para visualizar este principio se solicitó la información disponible relacionada a los aspectos económicos como son; los estados financieros, flujo de resultados y balances de los años 2014, 2015 y 2016, con el objetivo de poder comparar la asignación de recursos financieros y humanos en cada año y que sirva de instrumento para el diseño de los indicadores y analizarlos.

En la parte social se exponen los accidentes laborales ocurridos durante el año 2015 y 2016, y se contrasta las variaciones con relación a los años analizados.

Dentro del medioambiente se analizan las pérdidas de energía expuesta en cifras y se realiza la relación de los años 2014, 2015 y 2016, para visualizar si existe un incremento o decremento en las pérdidas de energía.

4.1.2.3 Precisión

La información entregada es cualitativa, y se clasificó en variables económicas, sociales y medioambientales, los insumos para la construcción del balance social son precisos al ser datos de gestión del año culminado, por consiguiente, se garantiza la viabilidad y veracidad de la información. El Plan Anual de Contratación (PAC) y su composición se extrae de la plataforma informática del Servicio Nacional de Contratación Pública Ecuador (SERCOP), los balances e indicadores económicos se solicitaron a la Superintendencia de Compañías, esto garantiza la precisión de la información. Por otra parte, en los temas sociales y medioambientales se manejó una comunicación directa con la Dirección de Relaciones Industriales y los Departamentos de Comercialización, Distribución y Planificación.

4.1.2.4 Puntualidad

La periodicidad de elaboración y presentación del balance social será al finalizar cada año fiscal, la fecha de presentación del balance dependerá de la planificación anual y de la decisión del Presidente de la Empresa. Como tentativa se manejan los meses de mayo o junio como posibilidad para la presentación del balance social, ya que en dichas fechas se dispone de los estados financieros y

concluye el periodo fiscal. Al mismo tiempo las direcciones han presentado sus informes de gestión los cuales servirán de base para establecer la línea base para cuantificar los resultados obtenidos en el modelo. La frecuencia de la memoria de sustentabilidad está definida en una periodicidad anual.

Se recomienda que la presentación del balance social se realice conjuntamente con el proceso de rendición de cuentas, para aprovechar la asistencia de los grupos de interés y que la información se puede exponer con claridad, precisión y puntualidad.

4.1.2.5 Claridad

El modelo diseñado presenta comparaciones de las variables analizadas y las plasma en gráficos, en este sentido los indicadores que se muestran en el balance social se pueden visualizar de mejor manera, la literatura utilizada es de fácil comprensión para el lector y no se evita la utilización de términos técnicos en la mayoría de los casos. El balance social está estructurado en función de las necesidades de información de los grupos de interés, se evitó el detallismo en el informe y se trató de que la información presentada sea más general.

Posteriormente a la aprobación por parte del Consejo Directivo de la EEASA, el balance social será cargado a la página web de la EEASA, y será posible su descarga para la sociedad.

4.1.2.6 Fiabilidad

Concluido el proceso de construcción del balance social se remitirá a Consejo Directivo de la EEASA, para su aprobación; dicho consejo está integrado por el presidente de la EEASA, accionistas externos y los directores departamentales, se expondrá y analizará detenidamente la información incluida en la memoria, será objeto de cambios en la información presentada, se podrá añadir información pertinente y se verificará que los datos sean reales y fiables. La toma de decisiones es un factor futuro en función de los resultados plasmados en el balance social.

4.2 Métodos aplicados

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), el enfoque de la investigación, es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado y sirve como herramienta para identificar y guiar sistemáticamente el proceso investigativo.

En torno a esto, al tener en cuenta la naturaleza de la investigación, el trabajo se enmarcará dentro de un enfoque cualitativo, para la recolección de la información se utilizaron entrevistas abiertas, grupos de discusión y técnicas de observación y análisis a la documentación recopilada.

Al disponer de la información pertinente para la construcción del modelo se clasificó en función a los principios de elaboración del balance social, se tomó en cuenta los aspectos más relevantes, se los pondero y cuantifico, posteriormente se diseñó indicadores de medición de resultados; y se plantea un modelo de seguimiento en base a los indicadores propuestos.

La estructura de la entrevista se muestra en el apéndice 1, el grupo intervenido fueron los directores departamentales y un grupo de clientes internos que intervienen en las actividades estratégicas (accidentes laborales, seguridad industrial, beneficios sociales);

Bajo estas consideraciones se busca la comprensión de los hechos, con una perspectiva dinámica de la realidad y del problema.

Capítulo 5

Resultados

5.1 Producto final del proyecto de titulación

5.1.1 Balance social de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A

La responsabilidad hacia los colaboradores, clientes y proveedores es la variable primordial, la cual se ampara en aspectos legales y es donde radica la importancia de la responsabilidad social empresarial. Desde una óptica predominantemente administrativa y técnica, desprovista de una profundidad y rigurosidad jurídica, la EEASA realizará un somero análisis de las acciones responsables emprendidas en el desarrollo de su actividad estratégica que es la distribución de energía eléctrica, de esta actividad se desenvuelve enmarcada en la Ley de Servicio Público de Energía Eléctrica.

Actualmente la EEASA brinda el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica al 14% del territorio nacional, desde hace varios años el equipo de trabajo de la EEASA, planifican y ejecutan acciones con miras a que se convierta en una empresa pública sostenible, que se enmarque dentro del cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, se hace un especial énfasis en la calidad de los servicios técnicos y comerciales. Los resultados e indicadores de evaluación que se presentan en este balance social, son el resultado del esfuerzo y compromiso de cada colaborador que compone la EEASA.

Dentro del balance social se presenta una serie de datos cualitativos y cuantitativos que difundirá las acciones que la EEASA emprende en los ámbitos sociales, económicos y medioambientales. Al referirse al aspecto económico de la empresa en el año 2015, obtuvo una facturación de \$ 54'836.378,00; en el año 2016 facturó \$ 57'486.649,00 con una recaudación del 98.73%, cifras que ubican a la EEASA dentro del ranking de las mejores empresas del Ecuador en los años 2014 y 2015.

Los últimos años, la EEASA ha fortalecido la infraestructura, tecnología y equipamiento del sistema eléctrico en las cuatro provincias a las cuales brinda el servicio eléctrico. En el 2016 la inversión en proyectos fue de \$ 37'832.770,34; se destaca el mejoramiento de los sistemas de distribución de energía eléctrica, y los Programas de Electrificación Rural y Urbano Marginal (FERUM) en sus varias fases, a la vez, la inversión en el talento humano mediante capacitaciones, nuevas incorporaciones y promociones de funcionarios.

La calidad en el servicio es un factor perceptible por los clientes y colaboradores, los clientes internos mediante el esfuerzo diario y la realización de procesos eficientes aportan a la calidad, la certificación ISO9001:2008 garantiza la eficiencia de los procesos internos, resultado de tener procesos optimizados disminuyen las pérdidas y cortes de energía eléctrica y errores de facturación.

Las iniciativas impulsadas por el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable ubican al Ecuador como el quinto país en aspectos relacionados a seguridad eléctrica y en el cuarto puesto a nivel de América Latina y el Caribe al enfrentar adecuadamente el “Trilema Energético”, es decir, la seguridad (disponibilidad), equidad social (acceso y asequibilidad) y la mitigación del impacto ambiental (cambio climático). Razón fundamental para que las acciones sociales, económicas y medioambientales desarrolladas por la EEASA se difundan a sus proveedores, clientes, contratistas, gobierno y demás actores que están en una constante relación con la empresa.

El balance social o memoria de sostenibilidad será el primer documento en el cual plasma los esfuerzos realizados en los aspectos sociales económicos y medioambientales sin dejar de lado al gobierno corporativo correspondiente al período 2015 – 2016.

La primera memoria de sostenibilidad de la EEASA que se presenta a continuación, comunica y transparenta las acciones emprendidas dentro del campo social, medioambiental y económico que la empresa ha desarrollado durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2016. La necesidad de conocer las prácticas responsables en la empresa desempeña en favor de sus grupos de interés es una de las razones en la cual se fundamenta el desarrollo del balance social. Esta memoria de sostenibilidad o balance social toma como metodología la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative* (GRI), en su versión G4 en la cual presenta una serie de principios para su elaboración se citan los contenidos básicos y existe la disponibilidad de un manual para su correcta aplicación, esta guía es una referencia internacional de diseño de memorias de sostenibilidad, ya garantiza la pertinencia del balance social con su respectivo análisis interno.

La distribución de energía eléctrica y el ahorro de recursos es la misión que persigue la EEASA, ya que es una organización responsable de la distribución de la energía eléctrica en cuatro provincias del Ecuador, abarca una superficie aproximada de 40.805 Km², que representa el 14% del territorio nacional, donde se comercializa el servicio alrededor de 260.000 abonados.

De la extensión total del territorio nacional la EEASA es la responsable de la distribución en la zona centro con un estimado de 795.000 habitantes que comprenden las provincias de Tungurahua y Pastaza en su totalidad; los cantones Palora, Huamboya y Pablo Sexto en la provincia de Morona Santiago; la parte sur de la provincia de Napo que incluye su capital Tena y los cantones Tena, Archidona y Carlos Julio Arosemena Tola (Dirección de Relaciones Industriales EEASA, 2017).

5.1.2 Cobertura eléctrica en el sector centro norte del Ecuador

El área de concesión de la EEASA se caracteriza por agrupar el mayor número de usuarios en el área rural, es decir los usuarios están repartidos de una forma equitativa a lo largo de las provincias a las

que presta su servicio, es un aspecto que justifica la inversión en proyectos de electrificación rural, en el 2016 se alcanzó un valor de casi 40 millones de dólares.

Tabla 2. Cobertura eléctrica por provincia

Provincia	Cobertura
Tungurahua	99.31%
Pastaza	94.00%
Napo	93.65%
Morona Santiago	93.01%
TOTAL	98.01%

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

El país se encuentra en un proceso de cambio de la matriz energética, al sustituir el uso del gas licuado de petróleo como combustible de uso doméstico, con la implementación del Programa de Cocción Eficiente. Este giro en el uso de energía es provocado por crecimiento de la demanda energética en el país, por tal razón el gobierno central inició con la puesta en marcha de importantes proyectos hidroeléctricos con el objetivo de cubrir la creciente demanda y disminuir costos operativos, financieros, humanos y minimizar el daño medioambiental.

La implementación del Programa de Cocción Eficiente se la realizó desde el mes de agosto del año 2014 y continua progresivamente en las empresas de distribución eléctrica que manejen los mejores índices en calidad de servicio, y que la infraestructura eléctrica no comprometa una alta inversión de recursos económicos inmediata.

La EEASA en los años 2014, 2015 y 2016 cumple con el índice de calidad de servicio (TTiK) que se exige nacionalmente. El Programa de Cocción Eficiente planteó como meta de cumplimiento para las empresas de distribución de energía eléctrica en 12 horas de interrupción del servicio a nivel de la cabecera del alimentador primario de distribución. En el 2016 la EEASA obtuvo como índice TTiK en 11 horas lo que permitió iniciar con el Plan de Cocción Eficiente en su zona de influencia conforme consta en el Plan Maestro de Electrificación, a la vez que la infraestructura actual está en la capacidad de proveer un servicio de calidad y satisfacer la demanda de los hogares. La EEASA comparte con cinco empresas distribuidoras de energía eléctrica como las idóneas para comenzar el Programa de Cocción Eficiente, en función del análisis de calidad realizado por el Ministerio de Electricidad y Energías Renovables.

Tabla 3. Análisis del tiempo de duración de interrupciones de servicio (TTiK)

Empresa	TTiK (horas)
CNEL - Bolívar	31
CNEL - El Oro	26
CNEL - Esmeraldas	21
CNEL - Guayas Los Ríos	73
CNEL - Los Ríos	25
CNEL - Milagro	65
CNEL - Manabí	66
CNEL - Sta. Elena	22
CNEL - Sto. Domingo	63
CNEL - Sucumbíos	139
E.E. Ambato	11
E.E. Azogues	18
E.E. Centro Sur	10
E.E. Cotopaxi	3
E.E. Norte	33
E.E. Quito	2
E.E. Riobamba	12
E.E. Sur	11
Eléctrica de Guayaquil	4
E.E. Galápagos	34

Fuente: Ministerio de Electricidad y Energías Renovables (2016).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

La EEASA fue constituida el 29 de abril de 1959 con la administración de siete gerentes durante sus 57 años de servicio, empezó como una organización privada para posteriormente convertirse en una de economía mixta y hace cinco años ser una empresa pública.

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte presta los servicios de recaudación, atención al cliente, así como los aspectos comerciales y operativos de la organización, estos procesos se realizan mediante la gestión en agencias principales, agencias sucursales y los centros autorizados de recaudación, estos a su vez brindan las facilidades a los clientes con una ubicación estratégica, El recurso económico es indispensable para la ejecución del presupuesto, para lo cual los canales de acceso a los clientes se ubican estratégicamente, acorde a la demanda y exigencias de la sociedad, en la tabla 4 se detalla la infraestructura administrativa que cuenta la EEASA.

Tabla 4. Infraestructura Administrativa de la EEASA

Provincia	N° Agencias	Servicios
Tungurahua	5	Agencias de atención al cliente
	4	Agencias de recaudación
	12	Centros Autorizados de Recaudación (CAR)
Pastaza	1	Agencias de atención al cliente
	3	Centros Autorizados de Recaudación
Napo	1	Agencias de atención al cliente
	8	Centros Autorizados de Recaudación
Morona Santiago	1	Agencias de atención al cliente
	3	Centros Autorizados de Recaudación

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.3 Planificación estratégica de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que orienta el accionar de la institución mediante el planteamiento y estructuración de metas, objetivos, estrategias que se fundamentan en la misión de la organización y que servirá de guía para los próximos cinco años de gestión organizacional. El funcionamiento de la organización se fundamenta en un sistema de gestión en el cual se relacionan los actores del sistema eléctrico, a su vez la estructura es orgánica funcional al estar dividida por departamentos y contar con una jerarquía vertical.

La EEASA, es la responsable de gestionar los procesos de compra, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica al área geográfica de concesión en el territorio ecuatoriano, estos procesos se ejecutan fundamentados en índices de calidad que se evalúan de forma permanente con el fin de satisfacer a los clientes y colaboradores.

5.1.3.1 Políticas institucionales

En la EEASA las políticas institucionales son las decisiones escritas que se establecen las guías, para los grupos de interés de la organización, establecen los límites dentro de los cuales se operan las distintas temáticas operativas de la organización. Es de vital importancia diferenciar las políticas y los grupos de interés a quienes se direcciona cada una como se describe en el cuadro 3.

Cuadro 3. Políticas institucionales y la relación con los grupos de interés

Política Institucional	Grupo de Interés
Suministrar el servicio público de electricidad con responsabilidad social y ambiental, al contribuir de una manera indirecta al desarrollo socio-económico.	- Clientes y Usuarios - Comunidad - Actores Sociales y Ambientales
Brindar el servicio de energía eléctrica con eficiencia, calidad y calidez.	- Bancos - Ministerios Rectores y Entes Reguladores
Disponer de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos institucionales.	- Colaboradores - Comité de Empresa
Practicar una gestión gerencias moderna, dinámica, participativa y comprometida con el mejoramiento continuo.	- Gobierno Nacional - Directorio - Proveedores

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.3.2 Valores corporativos

Las organizaciones fundamentan la forma de actuar y la conducta de una manera concreta, definen sus principios como las afirmaciones de una gestión positiva y ética, los clientes externos valoran una organización que tenga principios, y la forma de pensar y actuar sea correcta. En caso de los clientes internos buscan un sitio de trabajo que vaya acorde a sus propias convicciones y que aporten a conseguir el éxito conjuntamente con el desarrollo personal y profesional. En el cuadro 4 se detallan los valores corporativos de la EEASA.

Cuadro 4. Valores corporativos de la EEASA

Honestidad	Actuar con honradez al entregar la información con veracidad.
Responsabilidad	Cumplir oportunamente las actividades institucionales propias, ejecutar los procesos respectivos con eficacia y eficiencia en todos sus niveles.
Transparencia	Aplicar la Constitución, La Ley de Régimen del Sector Eléctrico y demás normativa conexas, reglamentos y normativas internas de manera precisa y permanente; brindar el acceso a la información principalmente al ciudadano, además de facilitar la realización de

	auditorías y propiciar la participación clara del talento humano de la EEASA.
Lealtad	Cumplir con la comunidad y el Estado con honor y gratitud.
Respeto	Valorar oportunamente los intereses y necesidades de los clientes de la EEASA.
Solidaridad	Accionar basado en la consecución de metas comunes con cualquier entidad que beneficie a la comunidad, apoyar constantemente en los ámbitos correspondientes.

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.3.3 Estructura orgánica y mapa de procesos (Cadena de Valor)

La EEASA se encarga de gestionar los procesos de logística, compra, coordinación y distribución de energía eléctrica, los objetivos, tareas y actividades internas se ejecutan en función de una planificación quinquenal y que responde a una jerarquía funcional. La actual estructura organizacional funciona eficazmente, se mencionan los siguientes procesos sistemáticos como fundamentales para lograr el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos institucionales:

- Los procesos gobernantes son aquellos que orientan la gestión institucional a través, de la expedición de normativas, políticas, valores, resoluciones y demás instrumentos necesarias para el adecuado funcionamiento de la institución, están integrados por la Junta General, el Directorio y la Presidencia Ejecutiva integran los entes gobernantes en la organización, como una de sus responsabilidades es analizar el presupuesto, y definir la inversión anual para operaciones. Planifican las actividades y procesos que se realizan con el apoyo de la parte operativa; posterior al análisis entre departamentos se obtiene como resultado el Plan Estratégico Institucional quinquenal, donde se plasman las necesidades de los grupos de interés en objetivos estratégicos y operativos, con sus respectivas metas cuantitativas a las que se da mantiene un seguimiento para verificar el cumplimiento, tal como el gobierno nacional exige en su plan de desarrollo.
- Los procesos operativos o agregadores de valor, son los que generan, administran y controlan los productos y/o servicios que se comercializan y distribuyen a sus grupos de interés, permiten cumplir con la misión institucional. Dentro de los procesos intervienen los clientes internos de los distintos departamentos para la consecución de los objetivos planteados.

- El soporte o apoyo, está encaminado a generar servicios para los procesos directivos, operativos y sí mismos, con el fin de viabilizar y facilitar la gestión empresarial. Un alto porcentaje de estos procesos relacionan a los clientes directamente con la organización al involucrar al personal en los contratos, atención al cliente y recaudación, brindan el apoyo logístico para la producción del portafolio de servicios institucionales.

El mapa de procesos es una herramienta estratégica en la cual se analizan los procesos directivos, operativos y de soporte, a su vez permite identificar la cadena de suministros de la organización.

El proceso gobernante es el directivo que está compuesto por la gerencia general que brinda el direccionamiento estratégico que conjuntamente con la planificación y el sistema de gestión de la calidad conforman a la cabeza en la cadena de valor de la organización.

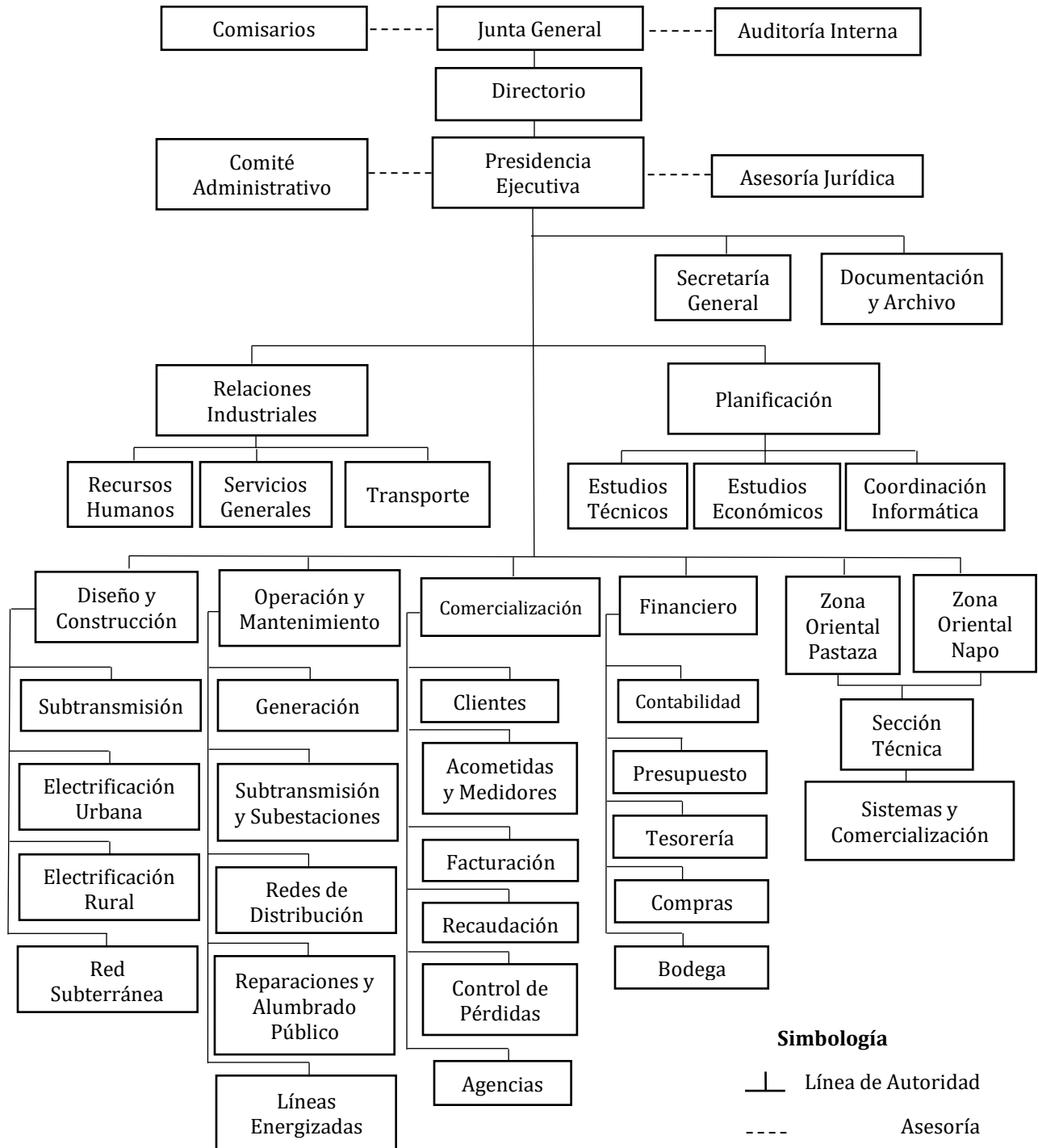
Los procesos operativos están compuestos por los departamentos de compras, transporte, distribución y comercialización, estos son los procesos operativos fundamentales para el desarrollo de la actividad estratégica de la organización y en cual se fundamenta el desarrollo general de la EEASA.

La parte inferior de la cadena de valor están conformados por los procesos de soporte o de apoyo, los cuales apoyan a los niveles superiores; están compuestos por la parte financiera, la gestión de recursos, la parte tecnológica en temas operativos y la atención al cliente.

La relación directa que existe entre los proveedores y la cadena de valor es indispensable, ya que mediante la planificación organizacional se busca la expansión en el territorio de concesión, se analizan las variables como: el incremento de la demanda, capacidad tecnológica y procesos que garanticen el suministro de energía con calidad.

5.1.3.4 Esquema estructural de la EEASA

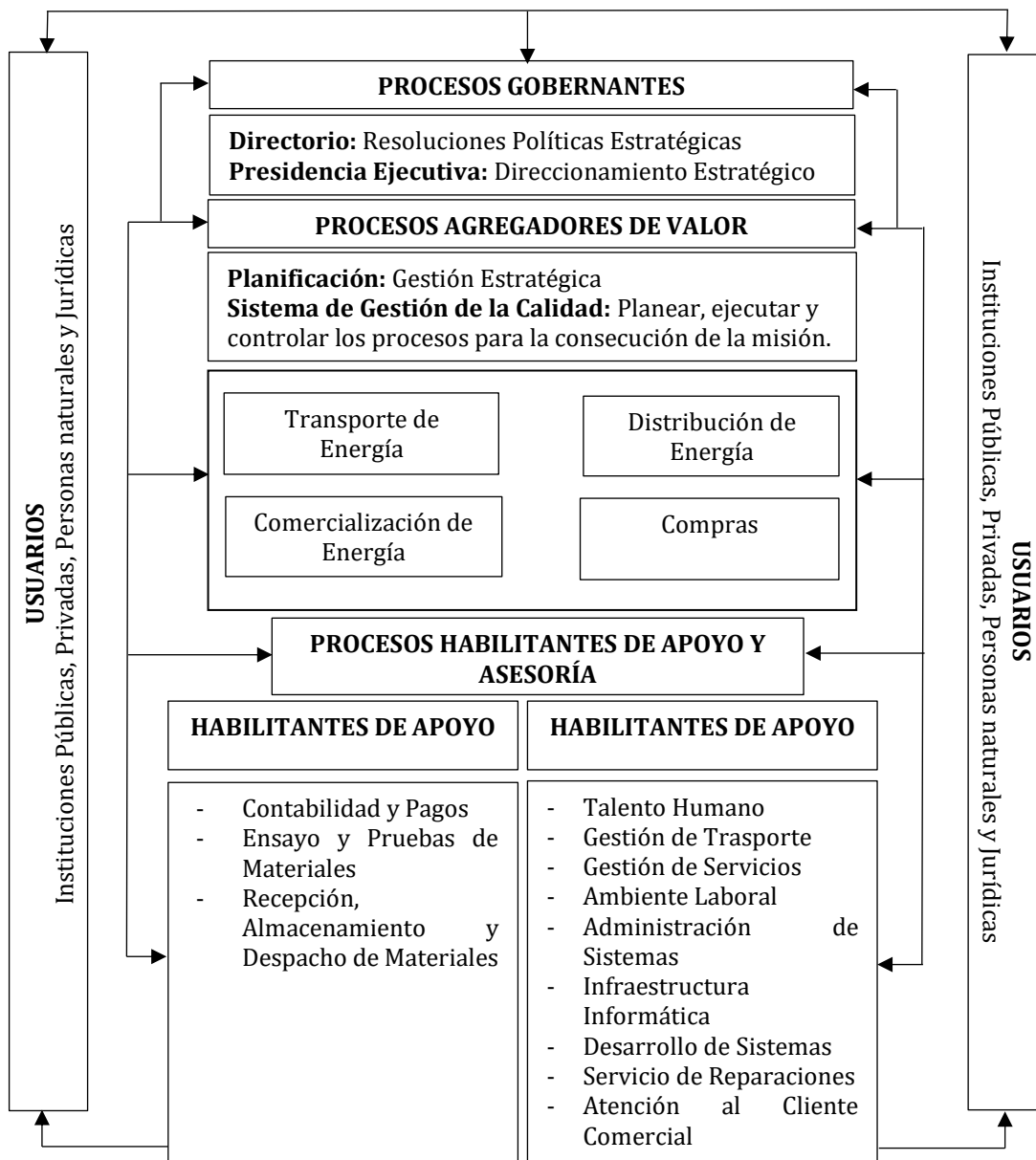
Figura 2. Organigrama estructural EEASA



Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.3.5 Mapa de procesos de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte

Figura 3. Mapa de procesos de la EEASA



Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.4 Relación de la EEASA y sus grupos de interés

5.1.4.1 Iniciativas externas de participación conjunta de la EEASA

El trabajo conjunto y las alianzas estratégicas son nexos que aportan al crecimiento y desarrollo sostenible de la organización, el trabajo con las instituciones de educación superior promueve el desarrollo y transferencia de tecnología, la realización de prácticas pre profesionales promulga el

crecimiento personal y laboral compartiendo los conocimientos con los futuros profesionales. En el mismo sentido las alianzas con los gobiernos parroquiales promulgan el crecimiento de la población vulnerable mediante compromisos y proyectos conjuntos que buscan el equilibrio eléctrico, estas iniciativas y proyectos generan un impacto en la sociedad y sus actividades productivas al ser medios de crecimiento socio-económico.

Cuadro 5. Instituciones cooperantes externas

Institución cooperante	Actividad participativa
Universidad Técnica de Ambato	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de tecnologías - Prácticas pre profesionales y pasantías - Cursos y seminarios de capacitación y formación continua - Asistencia técnica para la realización de eventos nacionales de interés público
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Ambato	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de electrificación rural y urbano - Programas de iluminación ornamental - Participación de ferias concientización nacional
Banco Interamericano de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento de los programas de electrificación rurales - Ampliación de líneas de crédito para proyectos de desarrollo - Capacitación en manejo económico eficiente
Fundación Cuesta Holguín	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y ejecución de proyectos sociales - Financiamiento de proyectos para atención a sectores prioritarios de la sociedad - Programas de exoneración de tarifas
Corporación Nacional de Telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de cobranzas mediante a través del servicio multi-caja - Programas de eficiencia en recaudación y disminución de pérdidas económicas
Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo eléctrico de las parroquias rurales de la provincia del Tungurahua - Estudios de factibilidad con parroquias rurales para la optimización del servicio eléctrico
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios de cooperación para el financiamiento de proyectos sociales

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.4.2 Instituciones gubernamentales relacionadas con la EEASA

La Empresa Eléctrica está enmarcada en la Constitución del Ecuador y los Planes de Desarrollo del Gobierno, como estructura de elaboración se determinó la siguiente:

- Como principal documento se analiza el Plan Nacional del Buen Vivir 2014-2017 en donde se estructuran objetivos estratégicos, se coteja la relación de los objetivos del sector eléctrico y los que se plantean en el catálogo de políticas públicas intersectoriales de los sectores estratégicos para que los proyectos de inversión que la empresa realiza aporte al crecimiento del país.
- El análisis institucional comprende a la parte externa compuesta por los proveedores, recursos asignados por el gobierno, crecimiento de la demanda eléctrica, necesidades de la población, se dispone del análisis FODA para la construcción de las respectivas estrategias y aportar soluciones a las problemáticas sociales, económicas y medioambientales.
- Dentro de la institución comprende a la planificación de actividades operativas en pos de la mejora de las capacidades del talento humano, las prestaciones y ventajas a los colaboradores de la organización que así contribuyen a promover la estabilidad laboral y mejorar las capacidades de los colaboradores mediante el compromiso laboral y la eficiencia.

5.1.4.3 Relación de la EEASA con otras instituciones públicas de electricidad

El ente rector del sector eléctrico ecuatoriano es el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable quien es el responsable de coordinar el manejo de la energía eléctrica a todo el territorio nacional, esto se consigue con la emisión de normativas, planes de gestión y desarrollo, así como políticas sectoriales para el uso eficiente de los recursos naturales renovables de la mano con el compromiso prioritario de armonizar y estabilizar las relaciones sociales, y de protección medioambiental, durante el desarrollo de sus actividades.

El abastecimiento energético se desempeña en las mejores condiciones de seguridad, economía, calidad y sostenibilidad, para esto el operador nacional de electricidad (CENACE) determina la oferta y demanda energética por zonas del Ecuador y la respectiva distribución por medio del Sistema Nacional Interconectado (SNI).

Por otro lado, está la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL), es la institución que regula la operación de las empresas distribuidoras de energía eléctrica en el país, así como de controlar el servicio eléctrico y alumbrado público, emite regulaciones, pliegos tarifarios, garantiza la calidad, confiabilidad y seguridad para los usuarios finales.

5.1.4.4 Ejes fundamentales para la operación de la EEASA

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A, a través de la gerencia nacional tiene a su cargo dictar políticas y establecer estrategias en el ámbito de la planificación, diseño, construcción, operación y mantenimiento del sistema de distribución eléctrica y el alumbrado público. Para lo cual la inversión en proyectos eléctricos aporta un porcentaje del crecimiento del aparato eléctrico en la zona centro del país y el territorio concesionado.

La calidad en el servicio es percibida mediante los tiempos de respuesta en las reparaciones y se miden con las horas de suspensión del servicio eléctrico, la disminución en cortes de energía eléctrica se logra con un mantenimiento preventivo de la infraestructura eléctrica.

5.1.5 Infraestructura eléctrica de la EEASA 2016

En el 2016 el aparato eléctrico está compuesto por 18 subestaciones que se extienden por el territorio de la provincia del Tungurahua, se abastecen a casi 14.000 transformadores como se detalla en la tabla 5.

Tabla 5. Infraestructura eléctrica EEASA 2016

Etapas funcionales	Descripción
Subtransmisión	18 Subestaciones 69/13,8 kV con una capacidad instalada de 268 MVA
	143 Km de líneas a 69kV
Distribución	13.642 Transformadores de distribución con una capacidad de 352 MVA
	4.998 Km de redes de distribución de media tensión
	6.666 Km de redes de distribución de baja tensión
	91.182 luminarias de alumbrado público con una potencia instalada de 14.354 MVA

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.6 Programas de inversión de la EEASA

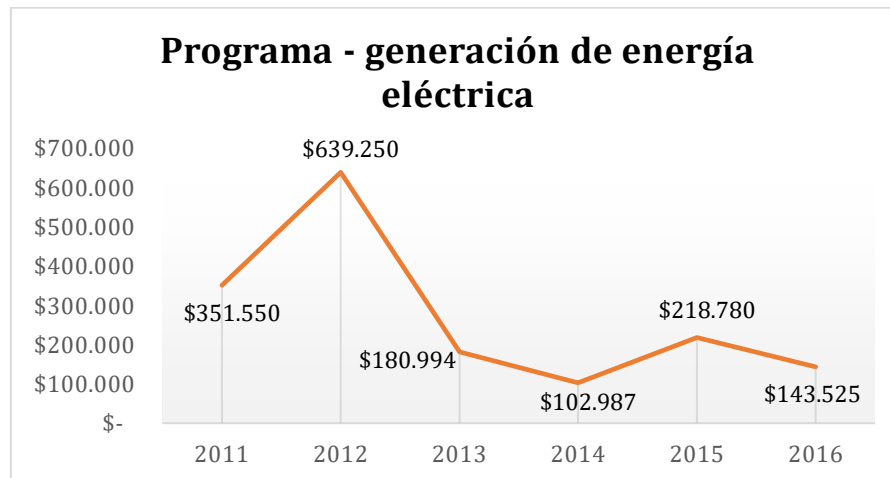
5.1.6.1 Programa generación de energía eléctrica

La inversión dentro del programa de generación de energía eléctrica permitió ejecutar proyectos de calibración de válvulas, pruebas de carga, mantenimiento de chumaceras y máquinas. La mencionada inversión promovió el uso eficiente de la maquinaria de generación de energía eléctrica,

mediante la prevención de los desperfectos en el funcionamiento de los equipos, lo que resulta en la disminución de cortes en el servicio eléctrico.

La EEASA en los años 2015 y 2016 alcanzó una inversión de \$ 362.305 en generación de energía eléctrica, los abonados alcanzados son alrededor de 260.000.

Gráfico 1. Inversión en generación de energía eléctrica



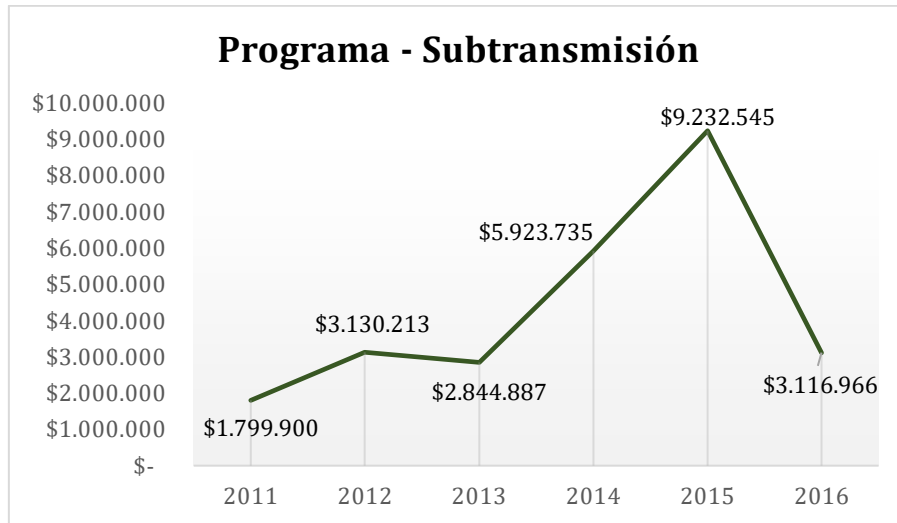
Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.6.2 Programa sub-transmisión

La inversión en el programa de sub-transmisión para los años 2015 y 2016 se fue de \$ 12'349.511, que incluyó la ejecución de importantes obras de repotenciación con el objetivo de incrementar la capacidad del sistema eléctrico y atender la demanda futura, al mismo tiempo se establece la base para la elaboración de planes de mejora para el área de concesión. Con el cambio de la matriz productiva la inversión en el programa de subtransmisión se incrementó en nuevas obras como la repotenciación los circuitos primarios y secundarios, transformadores, subestaciones, acometidas y medidores.

Gráfico 2. Inversión programa – Subtransmisión



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.6.3 Programa distribución

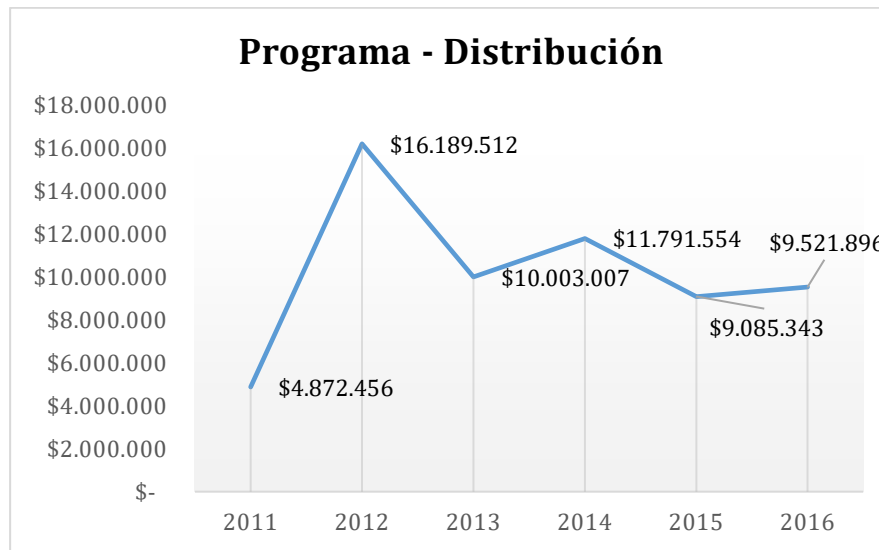
El segmento de distribución representa un eje estratégico para el desarrollo de la sociedad, el trabajo dentro del modelo de gestión estratégico común para todas las empresas de distribución provee de la guía para la elaboración de los planes internos, los cuales plantean metas para corto, mediano y largo plazo donde se prioriza la intervención de los sistemas operativos críticos.

En los años 2015 y 2016 la inversión fue de \$18'607.239, que incluyó proyectos para el mejorar la imagen urbana como la reubicación de transformadores de distribución, cambios de redes en zonas urbano marginales, remodelación de circuitos primarios y secundarios, se realizaron cambios de postes y calibres de alambres con esto se disminuye las conexiones ilegales.

Dentro de los programas FERUM se ejecutan los programas de electrificación rural y urbano marginal con el financiamiento de instituciones internacionales; se extiende la cobertura de las redes para satisfacer la demanda de los nuevos abonados, se electrifican las zonas rurales donde el fluido eléctrico es insuficiente. La inversión en distribución está relacionada con la responsabilidad social al proveer el acceso a la luz eléctrica al mayor porcentaje de abonados que solicitan el servicio.

Es uno de los macro procesos más importantes en la EEASA ya que se garantiza la satisfacción de la demanda actual y futura de energía eléctrica con calidad y seguridad.

Gráfico 3. Inversión programa - Distribución



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

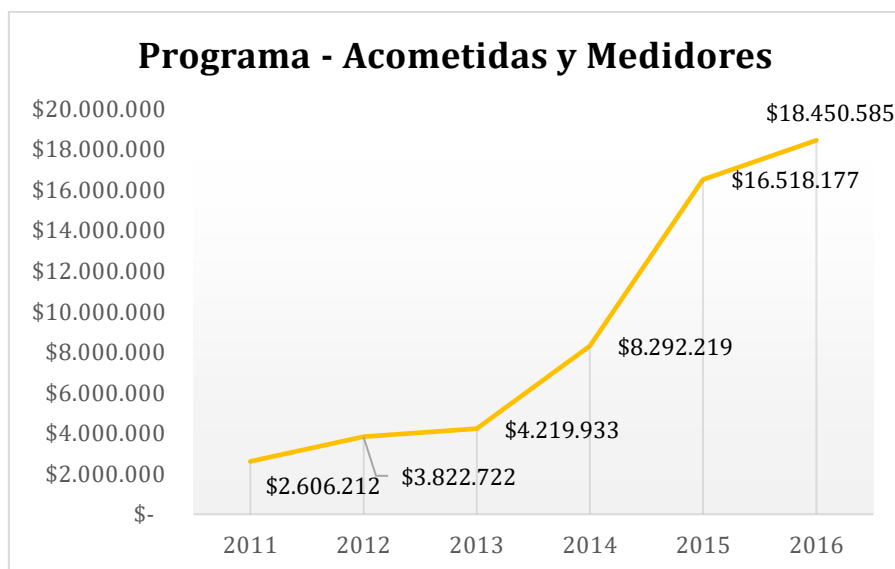
Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.6.4 Programa acometidas y medidores

En relación al programa de acometidas y medidores en los años 2011, 2012 y 2013 se invirtió \$10'648.867; por consiguiente, en los tres años posteriores la inversión alcanzó a \$43'260.981 evidenciándose un crecimiento del 406%, esto se dio en función del cambio de la matriz productiva en el país, en dicho programa en el año 2016 incluyó el reforzamiento de 56.000 acometidas y 70.000 medidores, se atendió alrededor de 6.141 clientes con instalaciones nuevas y 5.000 rectificaciones de acometidas y medidores.

El programa de cocción eficiente que la EEASA implementa en la zona de concesión, es una estrategia incluida en el Plan de Electrificación del Ecuador que actualmente cuenta con 3'500.000 clientes residenciales, de los cuales el programa de cocción eficiente busca cubrir la demanda de a alrededor de 3'000.000 de clientes, en el caso de la EEASA con aproximadamente 205.000 clientes residenciales, la demanda de energía tendrá un aumento sustancial lo cual justifica la inversión considerable dentro de este programa.

Gráfico 4. Inversión programa - acometidas y medidores



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.7 Inversión económica

La inversión económica depende en un 90% por el gobierno central, el cual asigna los recursos para la inversión en los programas de electrificación, en la tabla 6 se realiza un comparativo de la inversión en los programas detallado por cada año.

Tabla 6. Comparativo de inversión por programas

Programas de Inversión	Inversión 2014 (\$)	Inversión 2015 (\$)	Inversión 2016 (\$)
Generación	\$ 102.987	\$ 218.780	\$ 143.525
Sub-transmisión	\$ 5'923.735	\$ 9'232.545	\$ 3'116.966
Distribución	\$ 11'791.554	\$ 9'085.343	\$ 9'521.896
Alumbrado Público	\$ 3'066.912	\$ 1'698.373	\$ 1'977.147
Acometidas y Medidores	\$ 8'292.219	\$ 16'518.177	\$ 18'450.585
Inversiones Generales	\$ 3'573.645	\$ 2'972.973	\$ 1'710.451
Total General	\$ 32'751.052	\$ 39'726.191	\$ 34'920.570

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.7.1 Desempeño económico

Un crecimiento rentable, sostenible y sobre todo responsable son aspectos fundamentales para garantizar el desarrollo eficiente de una organización. Es por ello que la EEASA, a partir del año 2014, 2015 y 2016 invirtió alrededor de 92 millones de dólares. En lo referente a cobros de facturas por el servicio eléctrico en el 2015 se recaudó alrededor de 54 millones de dólares, en el 2016 fue de 57 millones de dólares, en la actualidad a finales del 2016 el porcentaje de recaudación es del 98%. Este logro financiero en recaudación se debe a los lineamientos y el planteamiento de estrategias elaboradas por el equipo directivo, financiero y gerencial de la mano con los colaboradores.

Se realizó en particular un plan de reducción de pérdidas de energía con una alta inversión en la modernización de las acometidas para evitar los hurtos, por otro lado, el plan de recuperación y depuración de cartera vencida, ha permitido conseguir mayores ingresos, suscribir convenios de pago, entre otros importantes beneficios.

Como complemento a lo anterior, las cobranzas han sufrido una optimización con la apertura de nuevos Centros de Atención y Recaudación (CAR), la ubicación de estos centros se los realizó mediante un análisis de demanda y disponibilidad del espacio físico, se ubicaron los centros en las zonas donde se detectaron mayor incidencia de conflictos y tiempos de espera. La firma de convenios con empresas públicas y privadas es una herramienta para trabajar conjuntamente y conseguir objetivos comunes mediante la transferencia de recursos económicos y físicos, la parte cultural es un aporte a la sociedad mediante la concientización y culturización en el uso de energía eléctrica mediante campañas.

5.1.7.2 Estado de resultados año 2016

En la tabla 7 se muestra de una forma ordenada y detallada el resultado del ejercicio económico del año 2016 de la EEASA, en nuestro país el mayor porcentaje de organizaciones plantean como su principal objetivo maximizar las ganancias o los beneficios económicos, a diferencia de potenciar su responsabilidad social y utilizar este aspecto y para crear valor para los consumidores y exponer una imagen sostenible y sólida. Para lo cual es necesario presentar el estado de resultados del año a analizar en el balance social, es imperativo la comparación con años anteriores, al visualizar el efecto de la responsabilidad social empresarial en los resultados económicos, por otra parte, el análisis económico es una de las variables primordiales para la toma de decisiones en cuestión de inversión económica y pérdidas.

Tabla 7. Estado de resultados EEASA

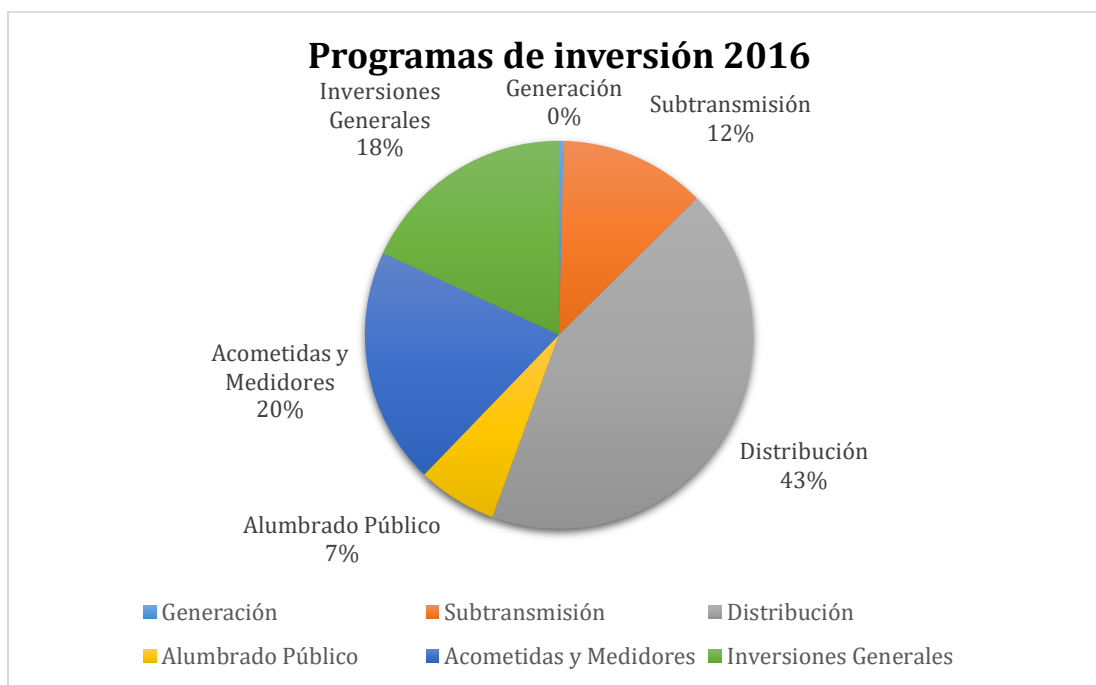
N°	Estado de Resultados	2014	2015	2016	Variación	
					14-15	15-16
1	Ingresos operacionales	57.182,87	67.057,30	64.982,62	17%	-3%
2	Gastos y costos operacionales	46.350,57	62.399,66	59.513,90	35%	-5%
3	EBITDA	10.832,3	4.657,64	5.468,72	-57%	17%
4	Depreciaciones, amortizaciones operacionales	59,97	28,09	23,41	-54%	-17%
5	Resultado Operacional (EBIT)	10.772,33	4.629,55	5.445,31	-57%	18%
	% Resultado Operacional (EBIT)	18.84 %	6.90 %	8.38%	-12%	1%
6	Total ingresos no operacionales	2.689,51	1.361,55	807,83	-49%	-41%
7	Gastos y costos no operacionales	3.689,37	6,37	7,32	-100%	15%
8	Otros egresos	8.294,95	2.593,42	2.652,40	-69%	2%
9	Resultado neto	1.477,52	3.391,31	3.593,42	130%	6%
	% Resultado neto	2.58%	5.06%	5.53%	2%	1%

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

En el año 2016 el programa de inversión contó con un capital de \$37'078.327 de dólares para ser distribuidos en los componentes de generación, comercialización y distribución de energía eléctrica; de dicha inversión el mayor porcentaje fue asignado a proyectos de distribución de energía eléctrica de alta y baja tensión, se destinó el 43% del presupuesto, esta inversión incluye el mantenimiento de las redes eléctricas para el cual se asignó \$15'939.488 de dólares; en proyectos relacionados a la optimización de acometidas y medidores se aportó con \$7'308.727 y es la segunda mayor inversión al implementar el programa de cocción eficiente en el cual se cambiaron las acometidas de 120v a 220v; el 18% que corresponde a \$6'703.568 fue direccionado al programa de inversiones generales; el 12% que corresponde a \$4'517.899 al programa de subtransmisión, por último \$148.448 dólares se invirtieron en la generación de energía eléctrica para la satisfacción de nuevos abonados.

Gráfico 5. Inversión en programas eléctricos 2016



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.7.3 Plan de compras públicas

El área de compras públicas de la EEASA desempeña sus funciones en base a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, los reglamentos y normativas respectivas, así como se fundamenta en los procedimientos estipulados por la SERCOP. El 95% del presupuesto destinado para adquisiciones y compras públicas se destina a proveedores y contratistas locales, es el compromiso que la organización tiene con los proveedores locales para la adquisición de las materias primas y la reinversión de los capitales. Esta práctica socialmente responsable puede resultar en un crecimiento de la economía local, regional y nacional. En el mismo sentido la Ley Orgánica de Contratación Pública promueve e incentiva la contratación con proveedores nacionales y utiliza a las adquisiciones de materiales y contratos de construcción como instrumentos de política pública para promover el desarrollo de los sectores clave que integran el aparato productivo nacional.

Los procesos de contratación pública que se ejecutan en el área encargada son los siguientes:

- **Proceso de ínfima cuantía.** - El proceso inicia con la generación del requerimiento por parte de las direcciones departamentales, el cual se envía a la presidencia ejecutiva para su autorización respectiva. En la parte operativa del proceso se integra por la gestión de bienes y servicios quienes validan las especificaciones, realizan el estudio del presupuesto y solicitan

la proforma presupuestaria. En la parte final se autoriza la contratación del proceso, se reciben y constatan los bienes adquiridos y se ingresan al sistema interno de control, en la adjudicación del proveedor se solicitan al menos tres cotizaciones y se elige al proveedor que ofrezca su producto y/o servicio en función de la calidad, costo y tiempo de entrega.

- **Proceso por subasta inversa electrónica.** – Se inicia con la generación de requerimiento, se verifica y estudia el requerimiento generado, se solicita la disponibilidad presupuestaria, la base para este proceso inicia en \$ 49.900,50. Definido el requerimiento se solicita la conformación de la comisión técnica quienes validaran las propuestas presentadas por los proveedores y aprobaran los pliegos que cumplan con las especificaciones exigidas y que sean las de mayor conveniencia a la institución, como fase final se publica al ganador en el portal de compras públicas para su respectivo trámite de entrega.

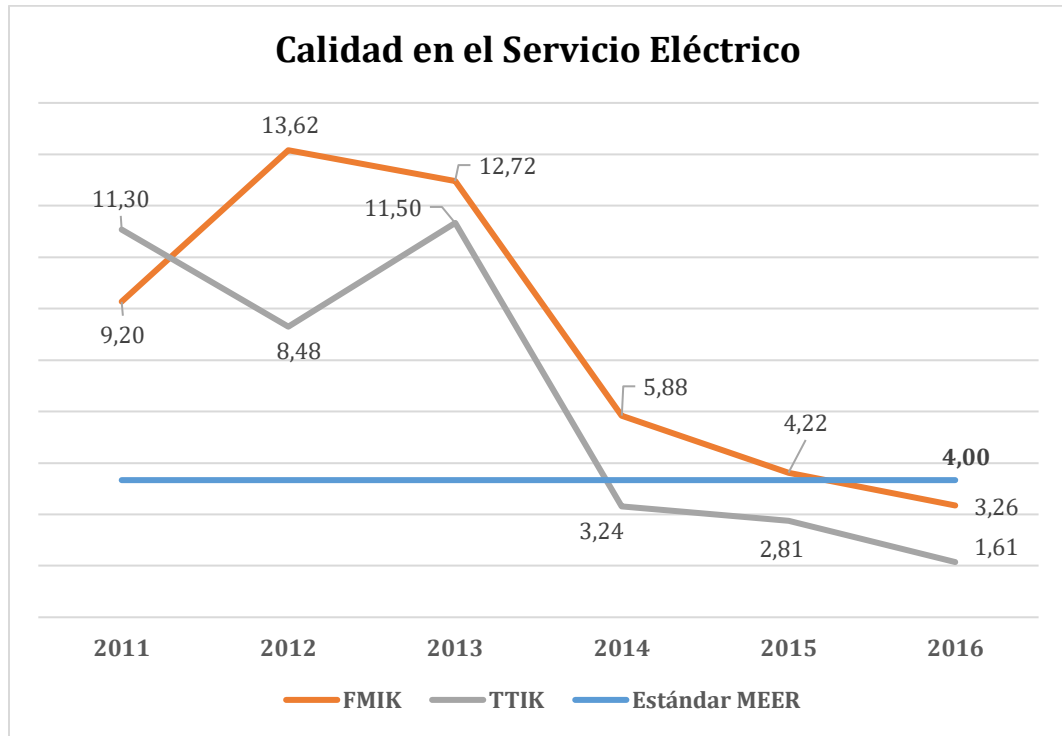
La responsabilidad en los procesos de compras públicas, contratación de servicios y adjudicación de contratos recae sobre el departamento de planificación y comercialización, ya que analiza los requerimientos en función de la planificación estratégica y los planes operativos anuales.

Tal como menciona la Constitución de la República del Ecuador, las adquisiciones que las empresas públicas deberán cumplir con criterios de eficiencia, calidad, responsabilidad ambiental y social, a la vez, que se debe priorizar, los productos y servicios que se ofertan nacionalmente, más aún si provienen de los miembros que integran la economía popular y solidaria, así como las micro y pequeñas industrias locales nacionales.

5.1.8 Calidad del servicio eléctrico

La optimización de la operación del sistema eléctrico de potencia y el fortalecimiento de las actividades de mantenimiento de la infraestructura eléctrica son esfuerzos que permiten mejorar sustancialmente el servicio de energía eléctrica a la población atendida, es así que en los últimos 3 años gracias a la importante inversión económica en el programa se obtuvo una disminución del valor del indicador de frecuencia media de interrupción (FMIK), y del tiempo total de interrupciones (TTIK) con un promedio del 80% solo con respecto al 2013, proyectándose a conseguir el mejor índice en calidad de servicio.

Gráfico 6. Índices de calidad del servicio eléctrico



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

El esfuerzo conjunto, el mejoramiento de procesos, la inversión en mantenimiento, optimización de procesos, dan como resultado para el 2016 que la Frecuencia Media de Interrupciones de Servicio (FMIK) se sitúa en 3.26 veces situándose un 18% por debajo de la meta estándar de 4 veces establecida por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable; en el mismo sentido el Tiempo de Duración de las Interrupciones (TTIK) actualmente es 1.61 horas, un 59% más eficiente que el estándar de 4 horas.

5.1.9 Alumbrado público y eficiencia energética

La EEASA actualmente desarrolla proyectos con el objetivo de promover la eficiencia energética y a su vez a la responsabilidad social empresarial (social y medioambiental), uno de los programas que se desarrollan es la sustitución de focos incandescentes por ahorradores, en el tema social el cambio de las luminarias de mercurio por las de sodio promueven el ahorro energético a la vez que aportan a la seguridad de la sociedad al disponer de iluminación más clara y con mayor cobertura que pueden aportar a la disminución de hechos delincuenciales. En el tema ambiental las luminarias de sodio disminuyen el daño medioambiental por contaminación.

En lo referente al año 2016 se instalaron 4.383 luminarias de sodio las cuales reemplazaron a 1.747 que estaban averiadas y cumplieron su vida útil, además se aumentó el nivel lumínico, esto indirectamente aporta a la seguridad ciudadana, con una inversión de \$ 1'256.51,12 en expansión del alumbrado público y \$500.863,00 en reemplazo de luminarias.

Tabla 8. Planes de optimización de energía eléctrica

Planes de optimización de Energía Eléctrica			
Proyecto Alumbrado Público			
Año	Luminarias Reemplazadas	Inversión	
2015	3.930	\$ 1'629.321,60	
2016	4.383	\$ 1'757.214,12	
Proyecto de Cocción Eficiente			
Año	Proyecto	Unidades	% Clientes Residenciales
2015	Energización a 220V	160.000	46%
2016		167.000	75%
Proyecto de Eficiencia de Energía Eléctrica			
Año 2015			
Proyecto	Beneficiarios	Ahorro (Kwh)	Ahorro (\$)
Plan Renova V y VI etapa	1.755	210.600	11.203,00
Año 2016			
Plan Renova VII etapa	694	83.280	4.427,72

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.10 Planes de desarrollo sostenible

En los últimos cuatro años la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte ha alcanzado un desarrollo exitoso y sostenible, esto es el resultado de una planificación estratégica y operativa ejecutada sistemáticamente por los actores internos de la organización, y dentro del marco del Plan Nacional del Buen Vivir sus objetivos y políticas.

El Plan Estratégico EEASA (2017), plantea nueve objetivos estratégicos, el primer objetivo plantea: incrementar la calidad de servicio de energía eléctrica, esto se logra con el desarrollo de procesos enmarcados en el modelo de gestión de calidad así como en los aspectos técnicos y de satisfacción del

cliente. Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se implementaron una serie de proyectos sectoriales y propios de la empresa.

5.1.10.1 Objetivos estratégicos de la EEASA

- Incrementar la calidad de servicio de la energía eléctrica.
- Incrementar la eficiencia empresarial.
- Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.
- Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el área de concesión.
- Reducir los impactos socio-ambientales del sistema eléctrico.
- Incrementar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico en el sector eléctrico.
- Incrementar el uso eficiente de los recursos y la obtención de resultados.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Consolidar el acercamiento con la comunidad.

5.1.10.2 Sostenibilidad en función de la participación ciudadana

El creciente incremento del valor de los combustibles fósiles, han provocado que mundialmente se analicen nuevas fuentes de producción energías alternativas, entre ellas están la energía nuclear, solar, eólica y los programas de uso eficiente de energía eléctrica para optimizar el consumo de energía.

Las prácticas de ahorro de energía son actividades que se basan en analizar los hábitos de consumo, la optimización de los equipos electrónicos eficientes y la influencia de la arquitectura y las construcciones en la disminución del gasto energético.

En el Ecuador a finales del 2007 se estructuró el plan nacional de eficiencia energética el cual analizó los aspectos técnicos y las costumbres por región y en función a estas variables se estructuró el plan. Este plan fue socializado a los clientes internos y externos para fundamentar el compromiso en el uso consciente de la energía eléctrica, en el caso de la sierra el 87% del consumo está destinado al uso comercial y doméstico.

La ciudadanía cumple un rol fundamental en el despliegue de cada proyecto que la Empresa Eléctrica Ambato realiza en las distintas provincias a las cuales presta su servicio de concesión. El compromiso de cada persona en las poblaciones donde la EEASA interviene con la ejecución de proyectos es indispensable para que la sostenibilidad sea garantizada a largo plazo, no solo en el mantenimiento, reemplazo de estructuras, sino también en la relación constante entre la organización y los clientes.

Figura 4. Esquema de participación ciudadana propuesto



Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

En el 2016 la EEASA destino 40 millones de dólares a la realización de proyectos de energización a sectores urbano marginales, conjuntamente con el análisis ambiental pertinente, los proyectos se planifican y desarrollan acorde al plan de desarrollo institucional, en la fase de información del proyecto, se toma en cuenta la opinión de los actores sociales que se ven afectados directamente o indirectamente con la ejecución de la obra, dentro de estos procesos se recaban sugerencias, requerimientos e ideas que fortalezcan al proyecto y disminuyan las afectaciones a la salud pública y daños al medioambiente, internamente se diseña un plan de responsabilidad ambiental para mitigar los posibles daños ocasionados y promover el uso eficiente de la energía eléctrica.

Las instituciones públicas disponen de un marco regulatorio emitido por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, el mismo emite metodologías para la participación ciudadana en la fiscalización y un control en el manejo de los recursos públicos. En el mes de enero del 2017 la EEASA realizó su audiencia pública con la asistencia y participación de la ciudadanía, este evento se realizó como un ejercicio de vigilancia ciudadana, independiente e imparcial y las temáticas socializadas son de interés público.

5.1.11 Principales logros en el período 2015 - 2016

La eficiencia se mide con la utilización de indicadores de evaluación, en este caso la eficiencia y calidad en la distribución de energía eléctrica se mide mediante dos indicadores: la frecuencia media de interrupción (KMIK) y el tiempo total de interrupción (TTIK), como resultados se obtuvo una

disminución del 23% en la frecuencia de interrupción del fluido eléctrico y un 43% en el tiempo de interrupción con relación al año 2015.

Tabla 9. Indicadores de eficiencia en distribución de energía

2015	
Frecuencia media de interrupción (KMIK): 4,22 veces	
Tiempo total de interrupción (TTIK): 2,81 horas	
2016	
Frecuencia media de interrupción (KMIK): 3,26 veces	
Tiempo total de interrupción (TTIK): 1,61 horas	

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.11.1 Eficiencia en la recaudación

La eficiencia en el aspecto financiero es un indicador cuantitativo que sirve de insumo para la construcción de estrategias y acciones en pos de aumentar cada año la recaudación y disminuir las pérdidas de energía, en la tabla 10 se realiza un comparativo de años y el porcentaje de recaudación. Se identifica al año 2016 como el de mayor recaudación con casi 58 millones de dólares y una eficiencia de recaudación del 98,73%, si bien es cierto que la recaudación es alta se debe promover a conseguir el 99,5% de recaudación para los próximos 2 años ya que es la meta planteada en el plan estratégico.

Tabla 10. Eficiencia de recaudación de energía eléctrica

Año	Facturación (USD)	Recaudación (USD)	Recaudación %
2014	49'880.642	49'043.664	98.32
2015	54'836.378	53'587.575	98.09
2016	57'486.649	56'756.717	98.73

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

La Empresa Eléctrica Ambato S.A dentro de su plan estratégico busca la consecución del objetivo 2 el cual menciona: “incrementar la eficiencia empresarial”, esto se logra con el desarrollo de los programas de uso eficiente de energía y a la disminución del hurto de energía eléctrica mediante el cambio de acometidas, la regularización de usuarios con la utilización de los sistemas de georreferenciación de la EEASA.

5.1.11.2 Seguimiento al plan operativo anual

La EEASA deriva su planificación en base a los lineamientos que dicta la Secretaría Nacional de Planificación, quien entrega las directrices para la elaboración del presupuesto en función de los requerimientos y necesidades de la población, sus objetivos buscan garantizar la igual asignación de recursos en función de sus prioridades; esa es la base para estructurar el plan operativo anual el cual detalla a los proyectos a realizarse y se fijan las metas, tiempos y responsables del proceso; por consiguiente se definen los recursos financieros y humanos a intervenir en el proyecto.

El seguimiento se realiza periódicamente en función de indicadores que son verificables, medibles y de tiempo. El seguimiento a las actividades operativas es fundamental para que la retroalimentación se desarrolle en el momento oportuno, a continuación, se detalla el seguimiento al POA 2016 en función del objetivo que se relaciona a la responsabilidad social en la organización; los indicadores se miden cada 4 meses para identificar las deficiencias en el proceso y corregir los errores con una retroalimentación oportuna.

Tabla 11. Seguimiento al POA 2016

N°	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Línea Base	Metas	Dic 2016
2	Incrementar la eficiencia Empresarial	Reducir las pérdidas de energía en el sistema de la EEASA	Porcentaje de pérdidas de energía	6,50	6,35	6,46
		Lograr una eficiencia en la recaudación mensual	Recaudación/Facturación	99,0	99,2	99,0
		Reducir la cartera total de la EEASA	Cartera/Facturación	0,95 millones	1,80 millones	1,01 millones

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.11.3 Crecimiento de la cobertura del servicio eléctrico

La EEASA actualmente distribuye el servicio de energía eléctrica a 4 provincias de la zona centro del Ecuador, en la provincia de Tungurahua tiene el porcentaje más alto de recaudación y esto se debe a los aspectos culturales, geográficos y facilidades de recaudación, por el contrario, Morona Santiago es la provincia con la menor tasa de recaudación.

Tabla 12. Cobertura del servicio eléctrico por provincia

Provincias	Año 2014		Año 2015		Año 2016	
	% Cobertura	N° clientes	% Cobertura	N° clientes	% Cobertura	N° clientes
Tungurahua	99.29%		99.31%		99.31%	
Pastaza	93.50%		94.00%		94.00%	
Napo	93.03%	247.007	93.65%	253.663	93.65%	259.804
Morona Santiago	90.84%		92.81%		93.01%	
TOTAL	94.17%		94.94%		94.99%	

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

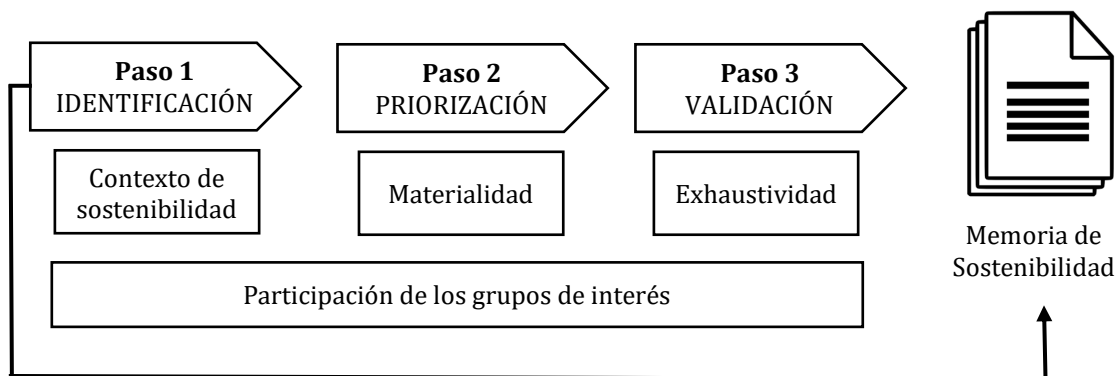
La cobertura eléctrica en el área de concesión que se extiende a una superficie aproximada de 40.805 Km² alcanza un 95%, con un índice de satisfacción del cliente de 83.8% el más alto del país, resultado obtenido de la encuesta realizada por la Comisión de Integración Energética Regional (CIER), organismo internacional del sector eléctrico de América Latina y el Caribe.

5.1.12 Aspectos materiales de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte

La metodología G4 del *Global Reporting Initiative*, propone en primera instancia la identificación de los temas principales que deben revisarse dentro del contexto de sostenibilidad de la organización. Una vez identificados, se procede a la definición y priorización de los aspectos materiales de la organización, los mismos que serán los temas relevantes para la empresa y sus grupos de interés. En el caso de la EEASA, se realizó una observación en cada dependencia de la organización y entrevistas con cada director de los departamentos, con el objetivo de identificar los aspectos materiales y las necesidades de información de las partes interesadas.

Una vez definidos los aspectos materiales, se validaron con el respectivo levantamiento de información mediante la utilización de documentos informativos y de gestión como las rendiciones de cuentas de años pasados, revistas informativas, balances económicos entre otros, los cuales se cotejaron con los indicadores planteados dentro de la guía GRI versión G4.

Figura 5. Proceso de diseño de las Memorias de Sostenibilidad GRI



Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

La adecuada priorización de los aspectos materiales que se incluyen en el balance social es primordial, al poner de manifiesto los efectos medioambientales, económicos y sociales de la organización y su influencia en el entorno. Para determinar los aspectos materiales que deben estar expuestos en el balance social se listaron y clasificaron los componentes económicos, medioambientales y sociales según la relevancia de interna y externa de la EEASA. En el cuadro 6 se clasifican los aspectos relevantes según los componentes del balance social.

Cuadro 6. Aspectos relevantes según los componentes

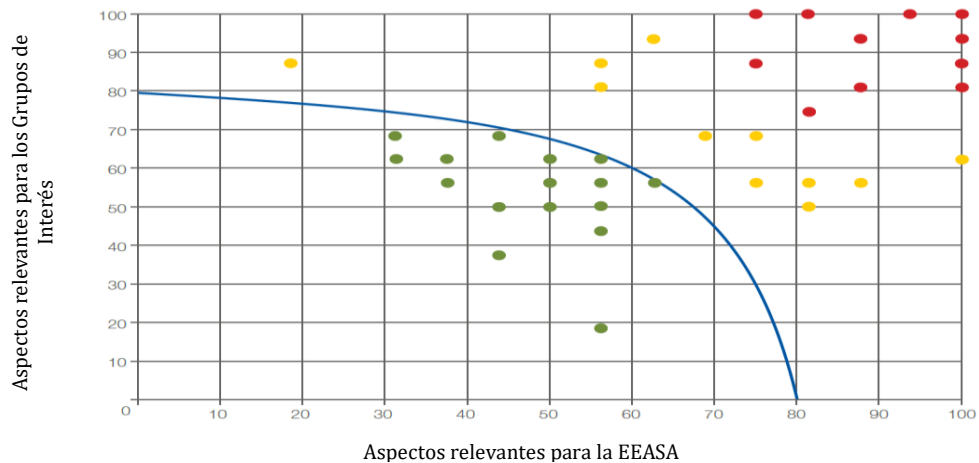
Desempeño Económico	Desempeño Social
Presencia en el mercado	Salud y Seguridad de los Clientes
Desempeño Económico	Etiquetado de los Productos y Servicios
Prácticas de Adquisición	Cumplimiento Regulatorio
Libertad de Asociación y Negociación Colectiva	Empleo
Medidas de Seguridad	Salud y Seguridad en el Trabajo
Certificaciones de Calidad	Diversidad e Igualdad de Oportunidades
	Comunidades Locales
	Lucha contra la Corrupción
Desempeño Medioambiental	
	Energía
	Agua
	Biodiversidad
	Residuos
	Productos y/o Servicios

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.12.1 Matriz de materialidad

La materialidad y sus componentes son la base para la construcción de la memoria de sostenibilidad, esto se desarrolla mediante la clasificación de los aspectos que se van a plasmar en la memoria, se los pondera en base a su relevancia basados en las necesidades de *stakeholders*, la organización define el sector de intervención y el impacto que desea tener en los grupos de interés; por este motivo la empresa es la que decide el impacto que desea provocar. Este es el análisis de materialidad que va a conducir y retroalimentar las estrategias de responsabilidad social que se van a implementar.

Figura 6. Representación visual de la prioridad de los aspectos a considerar en el Balance Social



Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

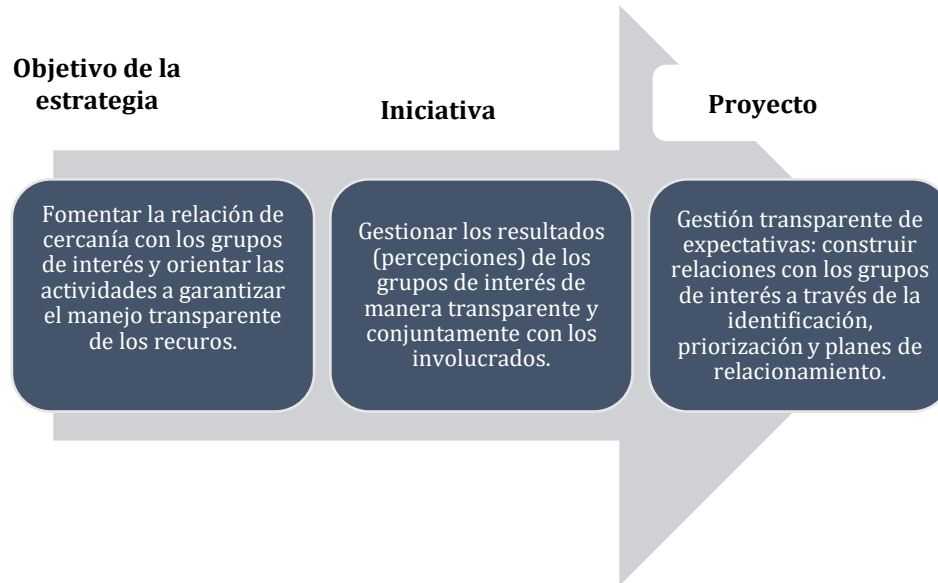
5.1.13 Grupos de interés de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A

Los grupos de interés según el *Global Reporting Initiative* (2015), son las entidades o individuos que se relacionan directamente con el desarrollo de las actividades estratégicas de la organización, las acciones que emprenden los grupos de interés pueden afectar de una manera significativa a la capacidad de la organización para desarrollar sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

Uno de los objetivos estratégicos de la organización es el orientar las actividades de la organización para garantizar un manejo transparente de los recursos económicos, humanos y medioambientales con un servicio eficiente y de la mano con la edificación de proyectos sociales pertinentes que beneficien a las comunidades y pueblos urbano marginales y por ende al país entero. La consecución de estos

compromisos se los realiza mediante el desarrollo de estrategias de relacionamiento con cada grupo de interés de la EEASA, y con quienes tiene un contacto directo e indirecto en todos los niveles de la organización.

Figura 7. Esquema de relacionamiento por estrategia



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

Figura 8. Grupos de Interés relacionados con la EEASA



Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.14 Gestión medioambiental de la EEASA

El tema medioambiental analiza y toma en cuenta aspectos económicos y sociales, la EEASA al ser una organización encargada de la distribución de energía eléctrica, es indispensable que maneje un plan de cuidado permanente del recurso natural, basándose en la situación actual del clima, los futuros cambios climáticos, el desarrollo e investigación de las nuevas fuentes de energía y los potenciales daños generan las operaciones propias del negocio y las afectaciones colaterales que se generan.

Tabla 13. Planes de inversión EEASA 2016

Planes de Inversión 2016	
Nombre del Plan	Inversión \$
Plan de monitoreo y seguimiento	\$37.300,00
Plan de manejo de desechos	\$22.983,00
Plan de cierre, abandono y entrega del área	\$21.560,00

Plan de capacitación, comunicación y educación ambiental	\$8.000,00
Plan de prevención y mitigación de impactos	\$7.000,00
Plan de relaciones comunitarias	\$5.157,00
Plan de contingencias	\$4.000,00
Plan de seguridad y salud ocupacional	\$3.000,00
Plan de rehabilitación	\$2.000,00
Total inversión	\$111.000,00

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

El manejo medioambiental dentro de la EEASA se basa principalmente en la optimización energética y en el cuidado de los recursos no renovables; la eficiencia energética se consigue al disponer de una infraestructura eléctrica actualizada con un plan de mantenimiento programado de sus equipos y la disponibilidad de una bodega con amplias existencias. Los impactos ambientales más significativos generados por el flujo de energía eléctrica son los campos electromagnéticos que las torres de sub-transmisión provocan, este efecto genera un daño en las aves y contamina el ambiente por el sonido que produce la transferencia de la energía por las torres, en el año 2015 la inversión en planes de manejo medio ambiental fue de \$131.685,00, posteriormente en el año 2016 disminuyó el valor destinado en un 16% para alcanzar una inversión de \$111.000,00 con una diferencia de \$20.685,00 con relación al 2015.

El cumplimiento de los planes de manejo ambiental han permitido: mitigar los posibles impactos socio-ambientales, durante la ejecución, operación y mantenimiento de los proyectos eléctricos; Estos planes involucran a todo el personal de la EEASA, en las campañas sociales, y el alcance se estima a los estudiantes de escuelas y colegios de la provincia para incentivar la cultura del ahorro de energía, cuidado ambiental; uno de los planes de manejo ambiental es el registro de generación de residuos peligrosos otorgado por el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE); en temas de generación de desechos, se actualizaron los permisos para el ingreso al relleno sanitario con la Empresa Pública Gestión Integral de Desechos Sólidos Ambato (GIDSA), al cual se entregaron alrededor de 4.000 kg de desechos comunes; 850 kg de papel y cartón; a la fundación Cuesta Holguín que es una institución sin fines de lucro regularizada por el Ministerio del Ambiente (MAE), para la ejecución de los diferentes proyectos se obtuvieron las regularizaciones ambientales correspondientes según el Sistema Único de Información Ambiental (SUIA).

En la actualidad los diferentes departamentos, cumplen con las normativas e instructivos internos como son el manual de buenas prácticas ambientales y la guía para el manejo de desechos especiales y peligrosos, con los cuales se incentiva a los grupos de interés la cultura del cuidado medioambiental y la eficiencia institucional.

5.1.14.1 Distribución responsable de energía eléctrica

La energía eléctrica es un servicio público indispensable para el desarrollo del país y el sector empresarial y en el cual el gobierno central ha destinado 4.000 millones de dólares de los cuales se han invertido cifras considerables para fortalecer las redes eléctricas y las de distribución en el Ecuador, esto con el fin de cumplir los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir. Por consiguiente, la EEASA presta a sus clientes un servicio de calidad, para lo cual se fortalecieron los Centros Integrados de Atención de Clientes (CIAC), que tienen como finalidad descentralizar los trámites y consultas que se realizan en la oficina central, para que los clientes tengan varios puntos de consulta y contacto.

En el tema de automatización de los sistemas tecnológicos se dispone del Sistema de Información y Distribución Geográfica (ArcGIS), que maneja toda la información de redes, acometidas, medidores y la información detallada de los clientes, al momento los datos se encuentran actualizados en un 99%. En el mismo sentido se desarrollaron sistemas para el monitoreo y control de las subestaciones de distribución y así tener una estadística en tiempo real y planificar mantenimientos previos, estos sistemas se encuentran con un porcentaje de actualización del 95%.

5.1.14.2 Reducción de pérdidas de energía eléctrica

Las pérdidas de energía eléctrica se clasifican en comerciales y técnicas, las primeras relacionan a los errores en facturación, ausencia en las mediciones periódicas, conexiones ilegales o manipulaciones en los sistemas de control (medidores), las pérdidas técnicas son las que se generan por el alumbrado público, y por todos los elementos que conforman las redes eléctricas (transformadores, conductores). La meta planteada para el año 2016 fue del 6,35%, mediante la realización de las siguientes estrategias:

- Instalación de redes de bajo voltaje.
- Instalación de acometidas aisladas en todos los programas de electrificación.
- Controles de pérdidas de energía a clientes con mayor consumo promedio.
- Aplicación de telemetría a los clientes especiales.
- Cambio de redes tradicionales a redes pre-ensambladas.

Tabla 14. Comparativo de pérdidas de energía

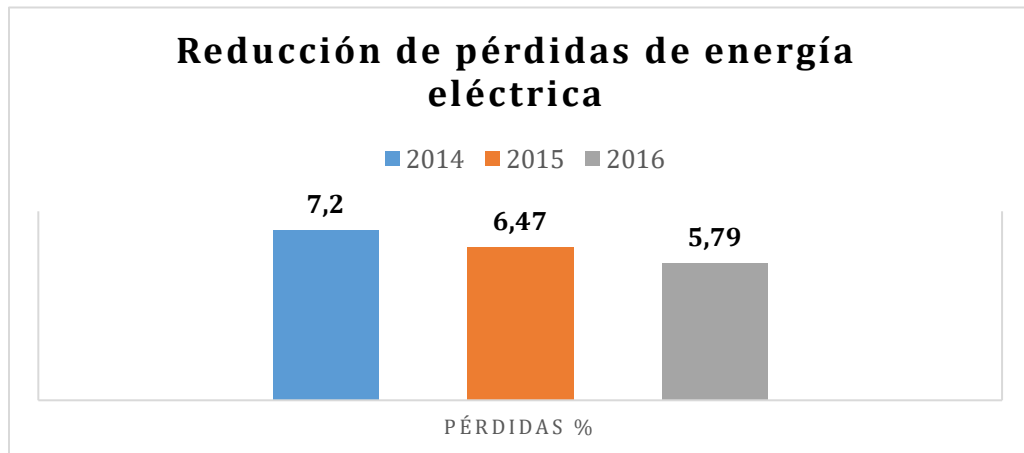
AÑO	Energía disponible (MWh)	Energía facturada (MWh)	Total pérdidas (MWh)	Pérdidas %
2014	599.136	556.015	43.121	7,20
2015	630.198	589.406	40.792	6,47
2016	644.233	606.936	37.297	5,79

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

En el año 2014 las pérdidas de energía eléctrica no técnicas (comerciales) fueron del 7,2% del total de la energía distribuida, con la inversión en los planes de reducción de pérdidas el porcentaje disminuyó en 0,73% para el 2015, por consiguiente, en el 2016 se sitúan las pérdidas en 5,79%, esto se debe a la homologación en los aparatos de medición del consumo de energía, cambio de acometidas por redes pre-ensambladas, que evitan el fraude y contribuyen a la seguridad de la población.

Gráfico 7. Pérdidas de energía eléctrica por año



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.14.3 Remediación medioambiental y biodiversidad

El cambio en la matriz productiva y el nuevo enfoque en temas de electrificación en el Ecuador, ha implicado que las empresas distribuidoras de energía en el país canalicen sus esfuerzos en función de la disminución de los impactos ambientales que se producen cuando se construyen proyectos de electrificación, al construir torres de transmisión, ampliar la cobertura eléctrica y las instalaciones de nuevas sub-estaciones.

La EEASA en el cumplimiento de su plan estratégico de desarrollo dentro de sus objetivos menciona: “Atender y mantener el crecimiento anual progresivo de la demanda”, para la consecución

de este objetivo se realizan procesos específicos y orientados a minimizar el impacto social; Se tramitan los permisos correspondientes con el Ministerio de Ambiente, se comparten las necesidades de los gobiernos cantonales y parroquiales para la construcción de nuevos proyectos, por otra parte, durante la construcción del proyecto se socializan a los grupos de interés las ventajas y desventajas mediante asambleas públicas, a su vez posterior al desarrollo del proyecto se realizan campañas de mitigación de los daños al medioambiente.

Proyecto de reforestación

En el marco de la responsabilidad social y el compromiso con el medioambiente el trabajo conjunto con las instituciones de educación media y superior son un puntal fundamental para la concientización social, en este sentido en el 2016 se ha contado con la colaboración de los estudiantes de tercer año de bachillerato de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, quienes ejecutaron la reforestación del parque Ecológico Luís A. Martínez correspondiente al sector Miraflores – El Batán. La razón del proyecto es la remediación ambiental por la intervención de la EEASA en la construcción de la Sub-estación el Batán y la Línea de Sub-transmisión Asociada”, la mencionada obra beneficiará a la comunidad ambateña con un flujo de energía constante y de calidad al minimizar la posibilidad de sufrir cortes de energía y buscar la sostenibilidad a largo plazo.

Se sembraron más de 300 plantas endémicas de diferentes variedades como: cholán, cedro, arrayan, (plantas arbustivas), cepillo blanco y rojo (plantas ornamentales); la EEASA será la responsable del mantenimiento de las plantas sembradas donde se incentiva la reforestación responsable, a la vez que mejora la imagen de la ciudad.

5.1.15 Gestión del talento humano en la EEASA

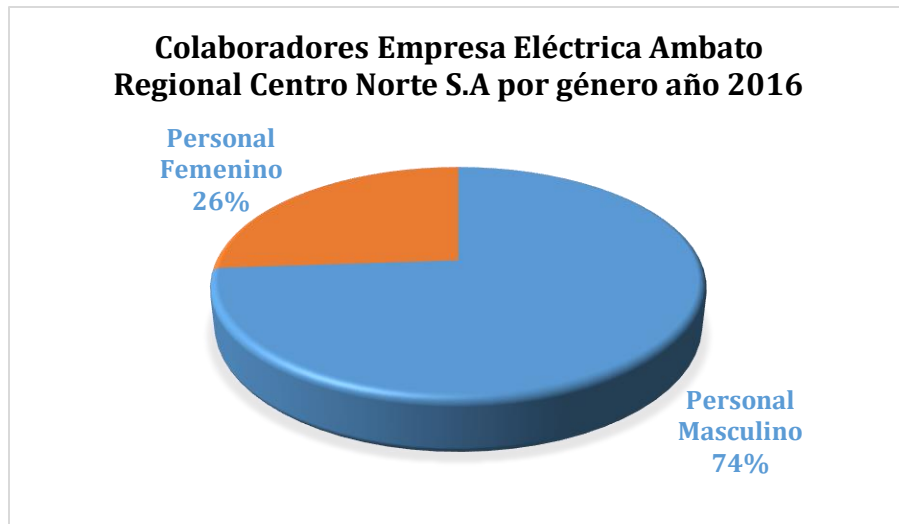
5.1.15.1 Prácticas laborales responsables y capacitación

El crecimiento de la organización y de los colaboradores internos recae en el desarrollo social y económico de los grupos de interés, con esta premisa la EEASA destina presupuesto para programas de capacitación que están alineados a la búsqueda del crecimiento de la organización, se aplica énfasis en el desarrollo y la capacitación del talento humano, para lo cual en el 2016, se ejecutaron 58 eventos de capacitación entre charlas, demostraciones prácticas y talleres en temas prioritarios y de seguridad, se invirtió \$18.086,60 en las áreas administrativa, técnica en seguridad, salud ocupacional, comercialización, subtransmisión y distribución.

Con el fin de cumplir los objetivos estratégicos, y la formación continua de los colaboradores, así como las exigencias de organismos de control se capacitó un total de 11.268 horas/hombre, lo que representa un promedio de 32,66 horas/trabajador.

El manejo de la información debe ser clara, estadística y apegada a la realidad, ya que representa una variable para la toma de decisiones, con fecha 31 de diciembre del 2016 la EEASA cuenta con un total de 345 colaboradores, de los cuales 255 pertenecen al género masculino que representan el 74% del total de colaboradores de la EEASA y 90 colaboradoras que representan el 26%.

Gráfico 8. Personal de la EEASA por género - año 2016



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.15.2 Oportunidades laborales de la mujer en la EEASA

La inclusión de la mujer en el ámbito laboral, fue producto de la revolución industrial en la cual se necesitó de mano de obra barata para alimentar la creciente demanda de productos y servicios, el cambio provocado fue trascendental en los sistemas de producción global al incluirse la mano de obra femenina en los sistemas de producción.

En la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte, como política institucional y como una organización socialmente responsable está enmarcada dentro de las Leyes y Reglamentos de la República del Ecuador, y bajo el marco de respeto irrestricto a las políticas de inclusión de género. En la actualidad las mujeres ocupan un lugar fundamental dentro de la gestión organizacional; un total de 90 colaboradoras ocupan diferentes cargos en todos los niveles organizativos: administrativo, jefaturas en áreas técnicas y direcciones, con lo cual se aplica la política de igualdad en oportunidades

de género, se garantiza el acceso de hombres y mujeres a trabajar en todos los niveles de la estructura organizativa; se da vital importancia a las competencias individuales y las exigencias en su formación profesional para el acceso a los cargos de jefatura y direcciones.

En la tabla 15 se realiza un resumen de la relación de cliente por cada trabajador; para una mejor comprensión en el gráfico 9 se detalla el distributivo de colaboradores por departamentos; Se puede identificar que el departamento de comercialización y distribución agrupa al mayor número de colaboradores, esto se debe a la relación directa del departamento con el cliente final y la retroalimentación mutua que existen entre ambos.

La EEASA está integrada por 345 colaboradores, los cuales están distribuidos por departamentos en función de los requerimientos y competencias.

Tabla 15. Relación cliente/trabajador EEASA

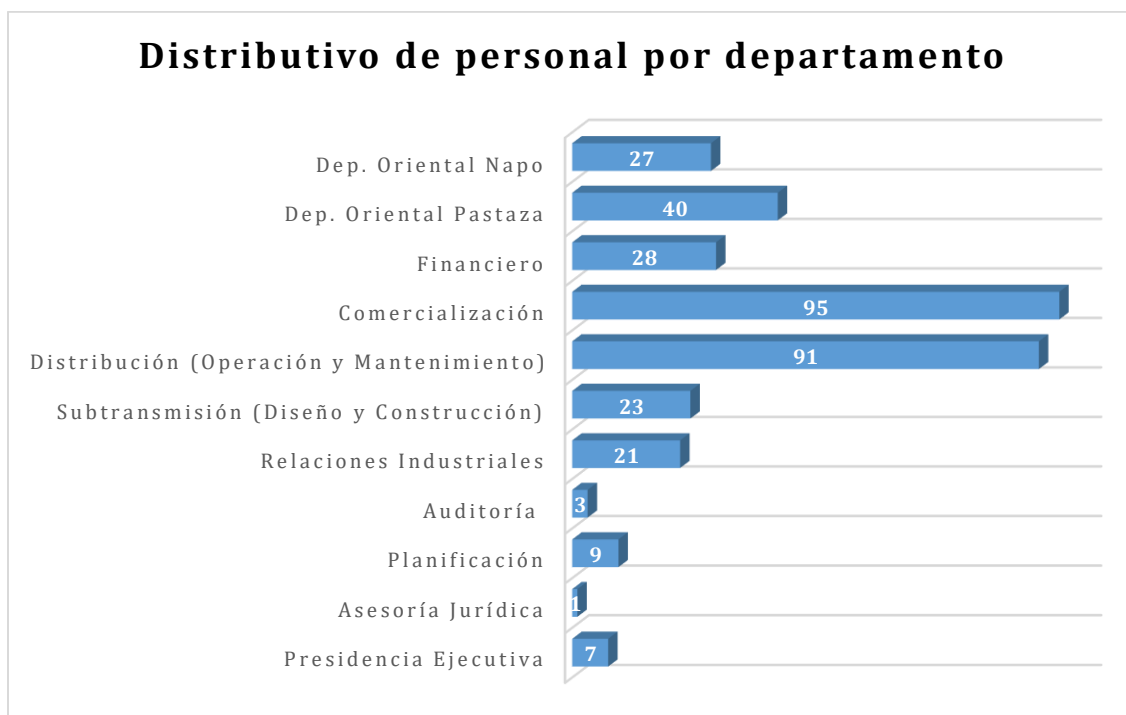
Año	Total clientes	Número de trabajadores	Relación clientes/trabajador
2014	247.007	329	751
2015	253.663	335	757
2016	259.804	345	753

Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

Por cada 753 clientes que pertenecen a el área de concesión de la EEASA está destinado un colaborador de la EEASA, es una de las prioridades en el Plan Estratégico el brindar servicios eléctricos de calidad a sus clientes.

Gráfico 9. Distributivo de personal EEASA 2016



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.15.3 Beneficios laborales y sociales que otorga la EEASA

Servicio de guardería

La EEASA presta un servicio de guardería a los hijos e hijas de los colaboradores, con el objetivo de brindar el apoyo social a los padres y promover el ahorro en la formación de sus infantes, esto desemboca en un mejor ambiente laboral.

El servicio de guardería se oferta en la ciudad de Ambato y del Puyo; en el año 2016 la inversión para mantener este programa fue de \$ 21.283,90, con este dinero se benefició a 130 niños y niñas insertándolos en el programa de desarrollo infantil.

La ventaja de este programa en los resultados de la organización se evidencia en la mejora del desempeño laboral de los padres, a su vez influirá en la disminución del ausentismo de los colaboradores al disponer de un lugar adecuado para formar a sus infantes, fortalece la relación familiar y disminuye la rotación del personal. Por otra parte, la EEASA cumple los aspectos legales solicitados por las leyes y reglamentos que rigen a la República del Ecuador.

5.1.15.4 Salud y seguridad en el trabajo

En este sentido, la concepción de seguridad industrial debe ser percibido por todos los grupos de interés de la organización para que se pueda alcanzar la meta de una mejor competitividad.

La competitividad de la organización es un compromiso y esfuerzo que debe partir como iniciativa y obligación de la gerencia, al promover el desarrollo continuo de los procesos, optimización de materiales, así como los recursos que se destinen a la ejecución de programas de seguridad industrial.

La seguridad industrial en la EEASA se compone de varias acciones que promueven la disminución de accidentes laborales y busca mitigar las prácticas peligrosas mediante la dotación de equipos de protección personal. El proceso de mejoramiento continuo en seguridad industrial se detalla en la figura 9 donde se muestran como actividades cíclicas en las cuales interviene el Estado como el ente que provee el marco regulatorio y las normas legales, los colaboradores internos y sus comisiones de evaluación de la seguridad, el departamento de talento humano que es responsable de la inducción y capacitación en los temas de seguridad.

Figura 9. Componentes de la Seguridad Ocupacional en la EEASA

Inspecciones de Seguridad laboral

- ✓ Auditorías de seguridad en construcciones civiles: El Batán, Miraflores.
- ✓ Auditorías a las bodegas de Catiglata por empresa particular.
- ✓ Inspección de seguridad laboral con auditor de calidad a grupo de líneas energizadas y contratistas.
- ✓ Inspección de líneas de vida para cinturón de liniero, y los detectores de voltaje para baja tensión.

Comités de Seguridad

- ✓ Actualización de actas de constitución de comités, subcomités y delegados de la seguridad y salud ocupacional en la EEASA.
- ✓ Capacitación de la normativa Legal del Comité y Subcomité Partidario de SST a los integrantes y delegados de las Agencias de la EEASA.



Planes de Emergencia

- ✓ Contratación de consultoría para el diseño de rutas de emergencia y planes de contingencia.

Equipos de Protección Personal EPP

- ✓ Dotación al personal nuevo de los equipos de Seguridad Industrial.

Propuestas de Seguridad Industrial

- ✓ Propuesta de requisitos mínimos de seguridad y salud ocupacional para contratistas de la EEASA.

Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional

- ✓ Se contrata empresas para capacitar en seguridad industrial (CORFOPYM, CICE y CORPOSUPER) para la obtención de certificaciones.

Reglamento de Seguridad Laboral

- ✓ Se evalúa y actualiza el Reglamento Interno de Seguridad en función de los requerimientos gubernamentales.

Baja de equipos y materiales peligrosos

- ✓ Inspección de herramientas y equipos, verificar su funcionalidad y seguridad.
- ✓ Desecho de materiales eléctricos peligrosos de forma segura y amigable con el medio ambiente.

Inducción al personal

- ✓ Se brinda la inducción al personal del Departamento Comercial y de Distribución.

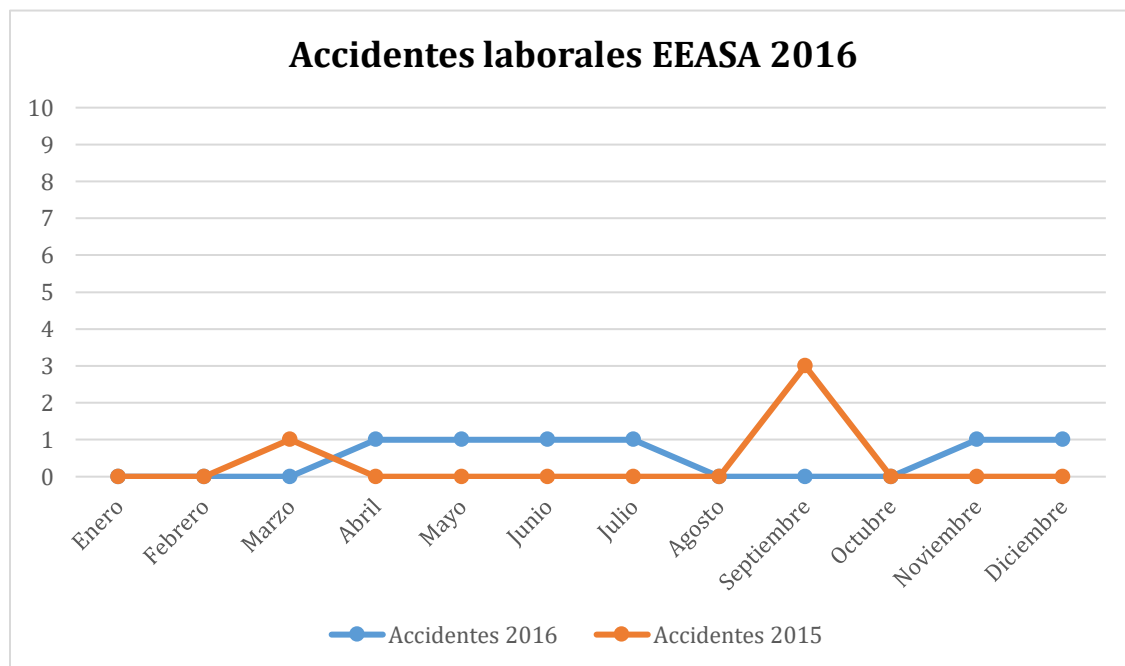
Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.15.5 Accidentes laborales en la EEASA

La Empresa eléctrica ha implementado políticas de seguridad y salud ocupacional, con el objetivo de garantizar la seguridad y salud de sus colaboradores, a la vez de disminuir el impacto económico y social que provoca en la organización los accidentes laborales. Durante el año 2015 fatídicamente se produjo la muerte de un colaborador y accidentes de otros 5; para mitigar los accidentes laborales y promover las actividades seguras, se diseñó un plan de seguridad laboral, como resultado de la ejecución del plan en el año 2016 se redujo los accidentes laborales en un 33%, fruto de esto se disminuyó los días de ausencia de los colaboradores y mejora la eficiencia económica y social en la organización. Al disminuir a 0% la tasa de muertes en el 2016 la EEASA se ahorró alrededor de \$425.381,74 por concepto de días no laborados y de indemnizaciones por fallecimiento del colaborador.

Gráfico 10. Accidentes laborales EEASA 2016



Fuente: Dirección de Relaciones Industriales EEASA (2017).







Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.16 Indicadores del balance social

La evaluación desempeñada a la EEASA proporciona información dispersa y desclasificada, de la cual se verificó la pertinencia y veracidad de los datos proporcionados para clasificar los datos en cinco principios, de los cuales se desglosan en indicadores que representan numéricamente los resultados

obtenidos posterior a la evaluación, por razón de fácil entendimiento se muestran en escalas numéricas y con círculos de diferentes colores conforme al resultado obtenido. A continuación, se muestra el significado de los colores y la respectiva escala numérica asignada a cada color.

Tabla 16. Escala gráfica y numérica de los indicadores del balance social









Escala gráfica	Escala numérica	Característica del indicador
	0	La institución no dispone de información para la construcción de indicadores económicos, medioambientales y sociales primordiales para la construcción del balance social.
	1	La organización no cumple con el estándar definido, se evidencia deficiencias que comprometen seriamente la consecución de los objetivos estratégicos.
	2	El cumplimiento del estándar es mínimo, se desarrollan acciones mínimas tendientes a obtener los resultados del/los objetivos planteados.
	3	Cumple parcialmente el estándar definido, se evidencian deficiencias que pueden comprometer la consecución de los objetivos.
	4	Cumple parcialmente el estándar definido, el resultado de los indicadores muestran acciones positivas y pos de mejora para el cumplimiento de los indicadores que estructuran el balance social.
	5	La institución cumple con el estándar definido, los procesos se cumplen en base a los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia, la información presentada impide un análisis adecuado.







Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.16.1 Compromisos con la comunidad

Las actividades que la EEASA desarrolla están orientadas a conseguir el desarrollo sostenible de la comunidad intervenida por medio de políticas y procesos desarrollados por la organización.

Tabla 17. Principio 1 - Compromisos con la Comunidad

Código	Indicador	Resultado 2015	Resultado 2016	Calificación 2015	Calificación 2016
CC-EF-01	% de errores en la facturación	0,23%	0,24%	4 	4 
CC-CE-02	% de cobertura en zona de concesión	98%	98,01%	4 	4 
CC-CPR-03	Nº de beneficiarios Plan Renova VII	480	694	3 	4 
CC-OL-04	Nº de luminarias de	3.930	4.383	4 	4 

	sodio instaladas						
CC-PC-05	N° de proyectos comunitarios ejecutados	5	15	1		3	
CC-ACD-06	% de puntos de atención con acceso a discapacitados	85%	98%	3		4	
CC-PPL-07	% de proveedores locales contratados	100%	100%	5		5	

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.16.2 Cooperación interinstitucional

El trabajo conjunto es importante, ya que las alianzas estratégicas fortalecen las relaciones interinstitucionales, promueven la transferencia de tecnologías, conocimientos y del talento humano, estas actividades se relacionan directamente con el crecimiento sostenible de los grupos de interés de la organización.

Tabla 18. Principio 2 - Cooperación Interinstitucional















Código	Indicador	Resultado 2015	Resultado 2016	Calificación 2015	Calificación 2016
CI-CCI-01	% de asistentes a cursos de electricidad "Linieros"	91,38%	100%	4	5
CI-FCI-02	N° de convenios firmados	7	15	2	4

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.16.3 Educación, formación e información

La formación técnica, profesional y las constantes actualizaciones de conocimientos son variables que conducen al éxito a una organización, en este sentido se brinda educación y entrenamiento a sus grupos de interés, gerentes, empleados y trabajadores, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus puestos de trabajo. Por otra parte, se muestra el cumplimiento de los objetivos y los servicios sociales que la organización presta a sus miembros.

Tabla 19. Principio 3 - Educación, Formación e Información





Código	Indicador	Resultado 2015	Resultado 2016	Calificación 2015	Calificación 2016
EFI-CPOA-01	% de cumplimiento del POA	85%	93%	3 	4 
EFI-EG-02	% de mujeres por empresa	18%	26%	2 	3 
EFI-RCT-03	N° clientes por trabajador	757	773	5 	5 
EFI-SG-04	N° de niños atendidos por la guardería	80	130	2 	3 
EFI-SSO-05	N° de accidentes laborales anual	4	6	1 	2 
EFI-CP-06	N° de horas / hombre destinados a capacitación	44,75H/h	32,66H/h	3 	4 
EFI-ICO-07	% de capacitación en función del POA	95%	83%	4 	3 

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.16.4 Control democrático de la institución

La gestión de la EEASA está conformada por la Junta General de Accionistas, representantes del sector eléctrico del país, el Gerente General y los Directores Departamentales, quienes participan de una forma activa en el establecimiento de políticas, objetivos y en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 20. Principio 4 - Control Democrático de la Institución















Código	Indicador	Resultado 2015	Resultado 2016	Calificación 2015	Calificación 2016
CD-AG-01	% de asistencia de representantes en Asamblea General	85%	83,3%	4 	4 
CD-MR-02	% de mujeres en puestos directivos	31%	23%	3 	2 

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.16.5 Servicio eléctrico a la comunidad

El servicio eléctrico y su distribución es la misión de la EEASA, este servicio es impartido con calidad al proveer un flujo de energía constante sin altos ni bajos, la eficiencia se demuestra en cumplir los objetivos planteados con la menor utilización de recursos humanos y económicos; lo que deriva en la eficacia que se ejemplifica en la recaudación de facturas y un alto porcentaje de cumplimiento al Plan Estratégico Institucional.

Tabla 21. Principio 5 - Servicio Eléctrico a la Comunidad

Código	Indicador	Resultado 2015	Resultado 2016	Calificación 2015	Calificación 2016
SE-IC-01	% de incremento de clientes	2,6%	2,4%	4 	3 
SE-EFR-02	% de eficiencia en recaudación	98,09%	98,73%	4 	4 
SE-EFE-03	% de eficiencia energética	93,5%	94,2%	3 	4 
SE-PER-04	% de pérdidas de energía eléctrica	6,5%	5,8%	3 	3 
SE-CAL-05	% de satisfacción de los clientes	83,8%	74,30%	4 	3 
SE-CON-06	Índice de frecuencia media de interrupciones de servicio	4,22	3,26	5 	5 
SE-CONF-07	Índice de tiempo de duración de interrupciones de servicio	2,81	1,61	5 	5 

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.17 Acciones de mejora en función a los resultados de los indicadores



Los resultados obtenidos posterior al análisis se clasifican en cinco principios que serán la base para la construcción del balance social, los mencionados principios reciben una ponderación en base a sus cualidades lo que las convierte en indicadores cuantitativos, esto favorecerá para su interpretación y la toma de decisiones, se toma como estándar a las exigencias nacionales, sociales y económicas, la ponderación sirve para identificar mediante una escala el crecimiento o decremento

del indicador en el período analizado. Con los resultados del análisis se construye el plan de mejoras institucional, se detalla información por indicador y su respectiva calificación, el proceso de mejora continua se logra mediante la retroalimentación a los procesos que se ejecutan en la organización.



El cumplimiento de las acciones de mejora programadas, permitirán a la EEASA fortalecer su gestión administrativa, a la vez que se visualizará el aporte al desarrollo local, regional y nacional, sin dejar de lado la responsabilidad con el cuidado del medioambiente; en la siguiente tabla se sistematiza de forma detallada los resultados de cada principio por indicador y la posible acción de mejora al proceso.

Tabla 22. Cumplimiento de los indicadores del balance social - 2016



Código	Indicador	Calificación 2016	Resultado 2016	Metas 2017	Acciones de mejora
Principio 1: Compromisos con la Comunidad.					
CC-EF-01	% de errores en la facturación	4 ●	0,24%	0,05%	Actualizar el catastro de clientes mediante la georreferenciación.
CC-CE-02	% de cobertura en zona de concesión	4 ●	98,01%	99%	Mantener reuniones con los Gobiernos Cantonales y Parroquiales para definir las necesidades de electrificación en el territorio nacional que no mantiene cobertura.
CC-CPR-03	Nº de beneficiarios Plan Renova VII	4 ●	694	1.000	Implementar un plan de difusión del Plan Renova mediante la utilización de redes sociales y publicitar en la factura impresa.
CC-OL-04	Nº de luminarias de sodio instaladas	4 ●	4.383	5.300	Optimizar la eficiencia energética mediante la sustitución de luminarias de mercurio en las zonas rurales de las zonas de concesión.
CC-PC-05	Nº de proyectos comunitarios ejecutados	3 ●	15	25	Firmar convenios de cooperación interinstitucional






						para implementar proyectos comunitarios de concientización energética.
CC-ACD-06	% de puntos de atención con acceso a discapacitados	4		98%	100%	Continuar con el proceso de adecuación de espacios físicos para el acceso de discapacitados.
CC-PPL-07	% de proveedores locales contratados	5		100%	100%	Continuar con la política de contratación de proveedores locales y utilizar las evaluaciones de desempeño y satisfacción como una variable para la toma de decisiones.

Principio 2: Cooperación Interinstitucional.



CI-CCI-01	% de asistentes a cursos de electricidad "Linieros"	5		100%	100%	Elaborar certificados de asistencia a los cursos eléctricos dictados para promover la asistencia.
CI-FCI-02	N° de convenios firmados	4		15	25	Mantener reuniones con instituciones públicas y privadas para trabajar conjuntamente para la consecución de objetivos comunes.

Principio 3: Educación, Formación e Información

EFI-CPOA-01	% de cumplimiento del POA	4		93%	100%	Implementar evaluaciones periódicas al POA, para retroalimentar en el proceso y cumplir con las metas propuestas.
EFI-EG-02	% de mujeres por empresa	3		26%	30%	Evaluar los cargos que actualmente se encuentra bajo relación contractual y analizar si el cargo puede ser ocupado por mujeres para realizar la convocatoria








						respectiva para ambos géneros.
EFI-RCT-03	N° clientes por trabajador	5		773	773	Mantener el promedio de clientes por trabajador, la media nacional se ubica en 700 como el número óptimo.
EFI-SG-04	N° de niños atendidos por la guardería	3		130	250	Realizar una campaña de promoción por medio de los correos institucionales y equipara a la guardería institucional.
EFI-SSO-05	N° de accidentes laborales anual	2		6	0	Capacitar al personal en seguridad y salud ocupacional, y evaluar los accidentes laborales ocurridos para detectar las principales problemáticas.
EFI-CP-06	N° de horas / hombre destinados a capacitación	4		32,66H/h	45,00H/h	Planificar cursos de capacitación con una duración mínima de 40 horas, y dar seguimiento a la asistencia a los cursos para garantizar el aporte del personal.
EFI-ICO-07	% de capacitación en función del POA	3		83%	100%	Cumplir el plan de capacitación estipulado en el POA, la evaluación será periódica la ejecución del PAC y POA.

Principio 4: Control Democrático de la Institución.

CD-AG-01	% de asistencia de representantes en Asamblea General	4		83,3%	90%	Incentivar a los representantes para asistir a las Asambleas Generales, con facilidades para su asistencia.
CD-MR-02	% de mujeres en puestos directivos	2		23%	31%	Evaluar el desempeño de los actuales directores departamentales y

estructurar un plan de crecimiento laboral para formar a los futuros directores, tomar en cuenta la equidad de género.

Principio 5: Servicio Eléctrico a la Comunidad.

SE-IC-01	% de incremento de clientes	3		2,4%	5%	Mantener el porcentaje de crecimiento de clientes al optimizar la distribución de energía eléctrica.
SE-EFR-02	% de eficiencia en recaudación	4		98,73%	100%	Realizar un análisis de la demanda en temas de recaudación en función de los clientes por zona, para implementar centros de recaudación en las zonas con difícil acceso.
SE-EFE-03	% de eficiencia energética	4		94,2%	98%	Evaluar los equipos de distribución eléctricos para optimizar el proceso de distribución.
SE-PER-04	% de pérdidas de energía eléctrica	3		5,8%	1,5%	Reemplazar las acometidas por cables preensamblados, para minimizar los robos de energía.
SE-CAL-05	% de satisfacción de los clientes	3		74,30%	85%	Ejecutar encuestas de satisfacción al cliente y socializarlas con los departamentos para emprender acciones de mejora.
SE-CON-06	Índice de frecuencia media de interrupciones de servicio	5		3,26	2,8	Elaborar un plan de mantenimiento preventivo a los equipos de distribución de energía eléctrica,
SE-CONF-07	Índice de tiempo de duración de interrupciones de servicio	5		1,61	1,01	Analizar los cortes de energía eléctrica del 2015 y 2016, sus razones y

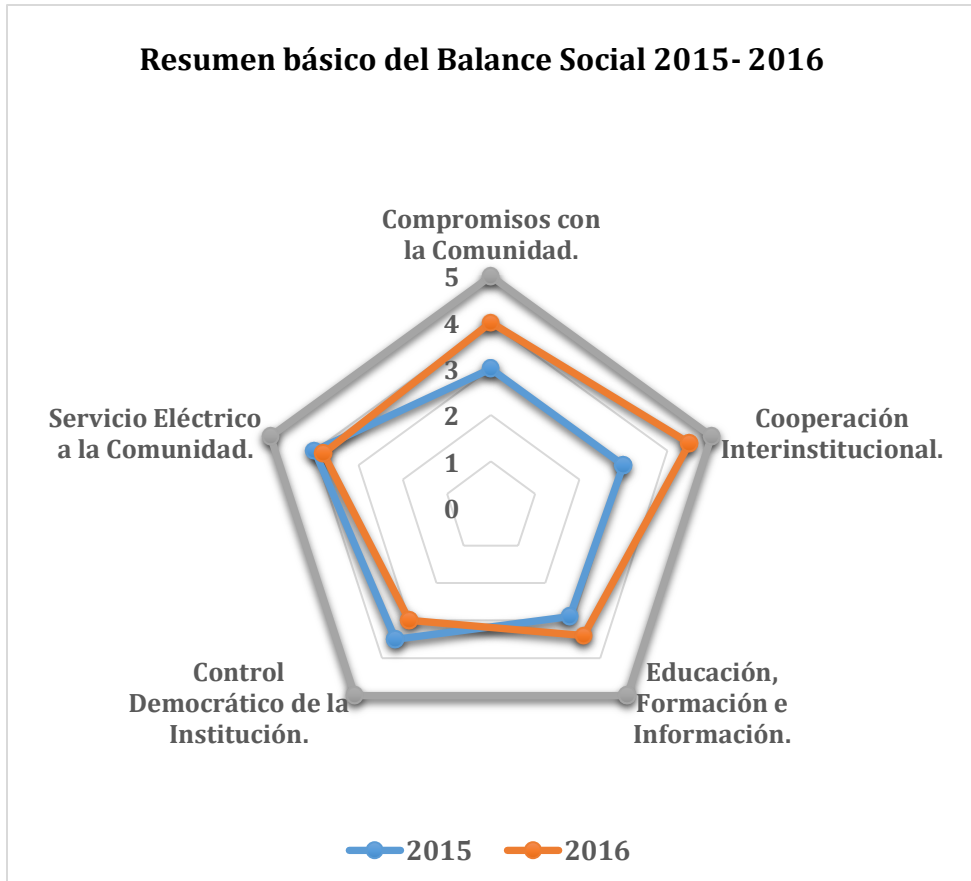
emprender las acciones tendientes a disminuir los errores humanos.

Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

5.1.18 Comparación de los resultados del balance social.

Dentro del modelo de balance social propuesto para la EEASA, constituye una herramienta eficaz para gestionar, evaluar y auditar, por lo tanto, ayuda progresivamente a mejorar el desempeño de las organizaciones desde el punto de vista medioambiental y social. La comparación de resultados es importante para visualizar el crecimiento o decremento de los indicadores en análisis, a la vez, que permite representar la meta que se espera alcanzar si se cumplen las acciones de mejora planteadas, en el gráfico 12 se esquematizan los resultados de los cinco principios y sus respectivos indicadores, y se los compara con la meta u objetivo que se espera obtener en el año siguiente. La meta esperada se representa con la línea ploma dentro del gráfico, los resultados del año 2015 se grafican de celeste, donde se identifica una calificación promedio de 3 para cuatro de los cinco indicadores sometidos a evaluación; por consiguiente, en el año 2016 de color naranja en el gráfico muestra un crecimiento en tres de los indicadores, esto da lugar a una interpretación positiva por parte de la gerencia en los temas de responsabilidad social empresarial y sus componentes.

Gráfico 11. Resumen básico del Balance Social 2015-2016



Elaborado por: Mario Santiago Ramírez Proaño (2017).

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

En el análisis realizado internacionalmente, regionalmente y nacionalmente la responsabilidad social es un indicador de gestión que se maneja en un mayor caso en las empresas privadas, en el Ecuador es un aspecto al que se presta una ligera importancia en los últimos cinco años debido a la necesidad de conocer información detallada de sus actividades económicas, sociales y medioambientales.

Las actividades que la EEASA desarrolla en función de dar a conocer la responsabilidad social son dispersas y los informes que se emiten evalúan a los aspectos sociales, económicos y medioambientales de una forma aislada y con información separada, no existe una relación directa entre los tres aspectos evaluados dentro de la responsabilidad social.

No existe un marco legal implementado por el Gobierno Ecuatoriano en temas de responsabilidad social para las organizaciones gubernamentales, lo que deja opcional la exposición de los resultados sociales, económicos y medioambientales.

Dentro de los departamentos de la EEASA los grupos de interés desconocen de la importancia del balance social dentro de la gestión organizacional, así como la obligación de la empresa de exponer los resultados anuales en aspectos económicos sociales y medioambientales.

Se identificó las necesidades de los grupos de interés externos al identificar las prioridades de información y socialización las cuales serán la línea base para la construcción de los balances sociales futuros.

La guía GRI es la más adecuada para entregar los resultados de responsabilidad social empresarial, ya que es la más clara y organizada para plasmar los contenidos de la memoria de sostenibilidad y la calidad de la misma.

Entre los indicadores económicos analizados no se destina una partida presupuestaria destinada al desarrollo del balance social como un documento de gestión en el cual promueve el crecimiento social y medioambiental.

Dentro del marco social los colaboradores internos y externos están amparados en las leyes y reglamentos sociales, los procesos que la EEASA desarrolla en función de la búsqueda del bienestar social a sus colaboradores no se transmiten de una manera adecuada y no muestran la inversión económica de la organización.

El modelo de balance social promueve la exposición de los resultados sociales, económicos y medioambientales al fundamentar el equilibrio entre los tres aspectos y al mismo tiempo que servirá como una herramienta para la gestión estratégica.

El aspecto medio ambiental se controla de una manera general y cumplen requerimientos básicos, no existen mediciones de impacto de la implementación de los proyectos eléctricos ni tampoco se conoce la necesidad de mitigar el daño a la sociedad con el desarrollo de las actividades eléctricas.

6.2 Recomendaciones

En función del análisis teórico realizado se recomienda que la EEASA promueva la exposición de su balance social a la comunidad anualmente al ser una herramienta de gestión, publicidad y más aún a futuro servirá como un requisito para la obtención de calificaciones técnicas en calidad y manejo ambiental.

Realizar el balance social anualmente, recopilar la mayor información social, medioambiental y económica de los años de gestión, a su vez identificar la relación entre los tres aspectos, la comparación debe realizarse de los tres años anteriores e identificar la variación negativa o positiva.

Promover para que el Ministerio de Electricidad y Energías Renovables promueva como obligación a las organizaciones gubernamentales la exposición de sus resultados en los tres aspectos que están fundamentados el balance social.

Promover una campaña de socialización a los grupos de interés de las actividades que la EEASA emprende en función de la solución de las problemáticas sociales y el crecimiento económico de la sociedad.

Disponer de una base de datos amplia con las necesidades de la sociedad, y destinar un presupuesto anual para el cumplimiento de los requerimientos de los grupos de interés.

Utilizar la guía GRI como el modelo de elaboración del balance social anualmente, realizar una retroalimentación del proceso y la información recopilada para que en el próximo período se optimicen los resultados y que vayan en función de las demandas de los grupos de interés.

Destinar en el presupuesto anual de la EEASA un valor adecuado en función de las necesidades levantadas para el diseño y construcción del balance social anual.

Promover actividades dentro de la EEASA dirigidas a los grupos de interés que busquen promover una estabilidad emocional, física y económica a los grupos de interés que intervienen en la cadena de valor.

Integrar al balance social dentro del plan estratégico de la EEASA para que sirva como un insumo de información, comunicación y base para la estructuración de los objetivos estratégicos, tácticos, actividades, tareas y a la vez se maneje como una herramienta de control y seguimiento para el mismo.

Diseñar un modelo de medición de impacto de los proyectos eléctricos en el cual se identifique las variables medioambientales y económicas que posteriormente se plasman en el balance social.

Apéndices

Formato de Entrevista A (Directores Departamentales)

Información Personal		F-01-DD
Nombres y Apellidos:		
Cédula de ciudadanía:	Género:	
Posee algún tipo de discapacidad:		
Departamento donde labora:		
Cargo desempeñado en la organización:		
Tiempo de trabajo en la EEASA:		
Contenido de la entrevista		
1. ¿Sabe lo que es un Balance social o una memoria de sostenibilidad?		
2. ¿Dentro de la EEASA disponen de metodologías de socialización de las actividades sociales económicas y medioambientales que ejecuta la empresa para buscar el bien común?		
3. ¿Cree usted que la sociedad, colaboradores, proveedores y contratistas deben conocer las actividades y resultados económicos que la EEASA desarrolla?		
4. ¿Conoce usted alguna empresa pública o privada que en la actualidad desarrolle un balance social?		
5. ¿Con que grupos de interés se relaciona directamente en la ejecución de sus laborales diarias?		
6. ¿Cuál es el entorno socio-económico en el que se desarrolla la EEASA?		
7. ¿Conoce algún modelo de presentación de balances sociales o memorias de sostenibilidad?		
8. ¿Cuál es la estructura orgánica y de procesos en manera general de su dirección o departamento?		
9. ¿Existen convenios interinstitucionales de cooperación conjunta?		
10. ¿Cree usted que es necesario tener políticas para la elaboración de los balances sociales?		

11. ¿Cree usted que se debe regir bajo una política pública la obligación de las empresas públicas de presentar los balances sociales?
12. ¿Durante el tiempo laborado en su puesto de trabajo cree que está sometido a algún tipo de riesgo laboral?
13. ¿Existe algún tipo de beneficio social que la EEASA entrega a sus colaboradores?
14. ¿En la actualidad la EEASA invierte recursos para el diseño y puesta en marcha de campañas de concientización social?
15. ¿Cree usted que la EEASA necesita un balance social para medir la gestión en temas sociales, económicos y medioambientales?
16. ¿Cuáles son los contenidos que cree usted que debería de tener el balance social?
17. ¿La EEASA invierte recursos humanos y económicos para la realización de programas sociales o medioambientales?
18. ¿La EEASA colabora con otra institución pública o privada en proyectos de cuidado al medioambiente?
19. ¿Dentro de los procesos de rendición de cuentas de la EEASA existe la participación de la sociedad?
20. ¿Cuáles son los principales logros que usted conoce a conseguido la EEASA en el 2016?
21. ¿Cuáles son los grupos de interés con los que se relaciona directamente en el desempeño de su trabajo diario?
22. ¿La EEASA tiene políticas de equidad de género?
23. ¿Se toma en cuenta el criterio de los clientes, proveedores, contratistas para el proceso de toma de decisiones?
24. ¿La EEASA toma acciones preventivas para que no se produzcan accidentes laborales o enfermedades profesionales?
25. ¿En qué medida cree usted que le balance social puede apoyar a fomentar la sostenibilidad social, económica y medioambiental en la EEASA?

Formato de Entrevista B (Clientes internos)

Información Personal	F-02-CI
Nombres y Apellidos:	

Cédula de ciudadanía:	Género:
Posee algún tipo de discapacidad:	
Departamento donde labora:	
Cargo desempeñado en la organización:	
Tiempo de trabajo en la EEASA:	
Contenido de la entrevista	
1. ¿Sabe lo que es un Balance social o una memoria de sostenibilidad?	
2. ¿Qué valores institucionales imparten las autoridades de la EEASA?	
3. ¿Cree usted que existe equidad de género en la EEASA?	
4. ¿Cree usted que la sociedad, colaboradores, proveedores y contratistas deben conocer las actividades y resultados económicos que la EEASA desarrolla?	
5. ¿Conoce usted alguna empresa pública o privada que en la actualidad desarrolle un balance social?	
6. ¿Según su perspectiva el servicio eléctrico que la EEASA oferta es de calidad?	
7. ¿Considera usted que la EEASA invierte dinero en temas de concientización social?	
8. ¿La información que se presenta por parte de las autoridades en temas económicos es de fácil entendimiento?	
9. ¿Durante el tiempo laborado en su puesto de trabajo cree que está sometido a algún tipo de riesgo laboral?	
10. ¿Ha sufrido algún tipo de accidente laboral en el tiempo que labora en la EEASA?	
11. ¿Cuáles son los grupos de interés con los que se relaciona directamente en el desempeño de su trabajo diario?	
12. ¿Conoce alguna persona que ha sufrido un accidente laboral?	
13. ¿Piensa usted que los abonados y empleados conocen la información financiera de la empresa y las acciones que se desarrollan para mitigar el daño medioambiental?	
14. ¿Cuáles son los contenidos que cree usted que debería de tener el balance social?	
15. ¿Cree usted que se debe regir bajo una política pública la obligación de las empresas públicas de presentar los balances sociales?	
16. ¿Conoce los beneficios sociales que la empresa eléctrica otorga a sus colaboradores?	
17. ¿Cuáles son los principales logros que usted conoce a conseguido la EEASA en el 2016?	
18. ¿Cuáles son los beneficios sociales que la EEASA debe entregar a sus colaboradores?	

19. ¿Dentro del proceso de toma de decisiones organizacionales toman en cuenta su criterio?
20. ¿Se aplican medidas para fomentar el crecimiento profesional en su lugar de trabajo?
21. ¿En la ejecución normal de sus actividades laborales, existe algún tipo de campaña interna para prevenir los accidentes laborales o las enfermedades profesionales?
22. ¿Conoce de alguna campaña de reciclaje, reutilización de productos y disminución de residuos?

Referencias

- Aguilera Castro, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26.
- Alemán, J. L. A., Rodríguez, C. A. R., & Machín, O. L. (2008). Responsabilidad y balance social en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 10.
- Alonso-Almeida, M. del M., Rodríguez García, M. del P., Alejandro, C., Aimer, K., & Abreu Quintero, J. L. (2012). La responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero: un análisis en empresas mexicanas que cotizan en la bolsa. *Contaduría y administración*, 57(1), 53-77.
- Altamirano Velásquez, A., Rendón Salazar, A., & Sánchez Riofrío, A. M. (2015). Responsabilidad social corporativa: el caso de Mutualista Pichincha. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 31-40. <https://doi.org/10.18566/rces.v23n33a02>
- Alvarado Herrera, A. A., & Schlesinger Díaz, M. W. S. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.
- Alzina, R. B. (2008). Coaching: Un Reto Para Los Orientadores. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 7.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado a partir de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Aucapiña Maza, J., & Sinchi-Sinchi, M. (2012). *Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en el Transporte Escolar urbano en la ciudad de Cuenca caso: Transtudian* (B.S. thesis). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.
- Canessa, G., & García Vega, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo* (Primera Edición, Vols. 1-1000). Perú: Perú 2021.

- Carneiro Caneda, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La Nueva Frontera de los Recursos Humanos*. ESIC. Recuperado a partir de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5631_4970.pdf
- Carriel Campoverde, L. (2013). *La responsabilidad social empresarial en las empresas extractivas mineras del Ecuador* (masterThesis). Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador. Recuperado a partir de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/7418>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa de CEDICE. (2005). *Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial* (Fernando Pachi y Patricia Saito, Vols. 1-2.500). Caracas, Venezuela: Rocío Guijarro, Dennys Montoto.
- Cisneros-Prieto, M. A., & Cisneros-Rodríguez, Y. (2015). Los accidentes laborales, su impacto económico y social. *Ciencias Holguín*, 21(3), 17-26.
- Coba Molina, E., Díaz Córdova, J., Zurita Mesa, E., & Proaño López, P. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial en las empresas del Ecuador. Un test de relación con la Imagen Corporativa y Desempeño Financiero. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V, N°18, 21.
- Dirección de Relaciones Industriales EEASA. (2017a). *Informe de Rendición de Cuentas EEASA 2016* (Informe de Rendición de Cuentas Anual) (p. 10). Ecuador, Tungurahua: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.
- Dirección de Relaciones Industriales EEASA. (2017b). *Plan Estratégico EEASA 2014 - 2017* (p. 31). Ecuador, Tungurahua: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. Recuperado a partir de [http://www.eeasa.com.ec/archivos/fck_archivos/files/PLAN%20ESTRATEGICO%202014_2017\(2\).pdf](http://www.eeasa.com.ec/archivos/fck_archivos/files/PLAN%20ESTRATEGICO%202014_2017(2).pdf)
- Domench, P. A., & Carqués, J. H. (2009). Últimos desarrollos sobre RSE en España: ¿un avance hacia la sostenibilidad? *CIRIEC-ESPAÑA*, (65), 59-84.

- Dopazo, M. P. (2012). Informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Fuentes de Información y Documentación. *Revista General de Información y Documentación*, 22(0), 279-305. https://doi.org/10.5209/rev_RGID.2012.v22.39666
- Drucker, P. (1996). *La Gestión en un Tiempo de Grandes Cambios* (Vols. 1-2.975). Barcelona, España: Edhasa.
- Duque, E. B. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(30), 59-75.
- Espinosa, A. M. (2007). *La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad* (B.S. thesis). Pontificia Universidad Javerina. Bogota: sf, Bogotá. Recuperado a partir de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis27.pdf>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Galarza Vayas, K. E. (2015). *La responsabilidad social empresarial y el crecimiento empresarial del sector curtiembres de la zona de planificación 3 del Ecuador*. (B.S. thesis). Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Contabilidad y Auditoría., Tungurahua, Ecuador.
- Gárce Chachapoya, G. (2017). *Modelo de Balance Social para mejorar la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Caso Municipio de Salcedo* (masterThesis). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Tungurahua, Ecuador.
- Gilli, J. J. (2006). Responsabilidad Social. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 5(1), 18.
- Global Reporting Initiative. (2015). *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad* (Segunda Edición, Vol. 7). Holanda. Recuperado a partir de <http://www.ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/DTCS/article/view/902>
- González Fernández, M. T. (2012). Impacto y percepción de la responsabilidad social corporativa (RSC): Análisis del sector financiero en España.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). México, D.F: McGraw-Hill.

- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Marketing. Versión para Latinoamérica* (11th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- López Salazar, A. (2013). Hacia la Responsabilidad Social Empresarial de Pequeñas Empresas: Caso México (Towards Corporate Social Responsibility of Small Business: Case Mexico). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(6), 17.
- Mair, J., & Noboa, E. (2003). The Emergence of social enterprises and their place in the new organizational landscape. Recuperado a partir de <https://ssrn.com/abstract=462284>
- Martínez León, I. M., Arcas León, N., & García Hernández, M. (2011). La influencia de género sobre la responsabilidad social empresariales en las entidades de economía social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 105(0), 143-172. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2011.v105.6
- Ministerio de Electricidad y Energías Renovables. (2009). *Plan Maestro de Electrificación 2009 - 2020* (p. 32). Ecuador: Ministerio de Electricidad y Energías Renovables. Recuperado a partir de <http://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/PME0920CAP1.pdf>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who what really counts*. Estados Unidos: Academy of management review. Recuperado a partir de http://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/129218/mod_folder/content/0/toward%20a%20theory%20of%20stakeholder%20identification%20and%20salience.pdf?forcedownload=1
- Mochales González, G. (2013). *Modelo explicativo de la responsabilidad social corporativa estratégica*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado a partir de <http://eprints.sim.ucm.es/24572/1/T35154.pdf>

- Navarro, A., Alcaraz, F., & Ortiz, D. (2010). La Divulgación de Información Sobre Responsabilidad Corporativa en Administraciones Públicas: Un Estudio Empírico en Gobiernos Locales, *13-Nº2*, 285-314.
- Organización Internacional del Trabajo O.I.T. (2001). *Manual de Balance Social* (Primera). Colombia: Gráficas Pajón.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza & Janes Editores. Recuperado a partir de http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/449328/mod_folder/content/0/Porter%20V CN.pdf?forcedownload=1
- Raufflet, E., Lozano Aguilar, J.-F., Barrera Duque, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial* (Primera Edición). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/BACH_TAEDG_U3A3R3.pdf
- Saiz Álvarez, J. M., & Mendoza Macías, M. M. (2015). Innovación y creatividad como motores de desarrollo y RSC. El caso de las empresas de Guayaquil (Ecuador). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (85). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/html/174/17443378004/>
- Salazar, J. C. R. (2008). Apuntes sobre la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista de Derecho Privado*, 10.
- Saldarriaga, C. M. (2013). *La Responsabilidad Social Empresarial en las empresas extractivas mineras del Ecuador*. Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador.
- Sánchez Santa Barbara, E. (2000). La participación en la comunidad: intervención desde el marketing social. *Psychosocial Intervention*, 9(3), 8.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017* (p. 600). Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. Recuperado a partir de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

- Tella, M. (2005). Los «Dones» del Marketing Social. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 39, 16.
- Torresano, M. (2012). *Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador* (p. 70). Ecuador: IDE Business School.
- Vernaza Cartagena, K. V. (2014). *Análisis de la responsabilidad social en el Ecuador en el período 2006-2012: caso Vernaza Gráfico Cía. Ltda.* (B.S. thesis). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- Zegarra, R. A. V. (2010). La Seguridad Industrial Como Un Factor Intrínseco De La Competitividad. *PERSPECTIVAS*, (25), 153-168.