



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN
Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

**TEMA: ESTUDIO PROSPECTIVO DE LAS POLÍTICAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LAS
OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL QUE FUNCIONAN EN EL
ECUADOR AL 2020**

AUTOR: RODRÍGUEZ ACOSTA, GABRIELA MARGARITA

DIRECTOR: ARMIJOS, LORENZO

SANGOLQUÍ

2016

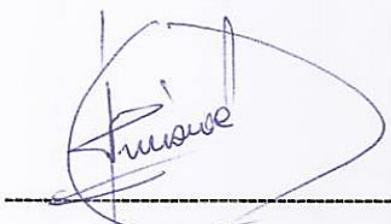


**DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “: **ESTUDIO PROSPECTIVO DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LAS OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL QUE FUNCIONAN EN EL ECUADOR AL 2020**” realizado por la señorita **GABRIELA MARGARITA RODRÍGUEZ ACOSTA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **GABRIELA MARGARITA RODRÍGUEZ ACOSTA** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 11 de enero del 2016



**Ing. Lorenzo Armijos
DIRECTOR**



DIRECCIÓN DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **GABRIELA MARGARITA RODRÍGUEZ ACOSTA**, con cédula de identidad N° 1714831441, declaro que este trabajo de titulación “**ESTUDIO PROSPECTIVO DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LAS OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL QUE FUNCIONAN EN EL ECUADOR AL 2020**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 11 de enero del 2016

A handwritten signature in blue ink is shown above a horizontal dashed line. The signature appears to read 'Gabriela Margarita Rodríguez Acosta'.

Gabriela Margarita Rodríguez Acosta

C.C. 1714831441



**DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

AUTORIZACIÓN

Yo, **GABRIELA MARGARITA RODRÍGUEZ ACOSTA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“ESTUDIO PROSPECTIVO DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LAS OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL QUE FUNCIONAN EN EL ECUADOR AL 2020”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 11 de enero del 2016

Gabriela Margarita Rodríguez Acosta

C.C. 1714831441

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico con todo amor y cariño:

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres quienes siempre me han apoyado en todo momento, por sus consejos, su paciencia, su apoyo incondicional y sobre todo por su amor infinito que han hecho que sea una mujer de bien, reflejo de sus mejores virtudes.

A mi hermano por ser un ejemplo de perseverancia y constancia quien me ha motivado y aconsejado siempre seguir adelante.

A mi familia, compañeros de estudio, maestros y amigos, y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres y hermano.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo I.....	1
Prospectiva.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Corrientes de la prospectiva.....	2
1.3. Cómo entender a la prospectiva	3
1.4. Prospectiva estratégica.....	5
1.4.1 Cinco puntos fundamentales de la prospectiva estratégica según Godet.....	6
1.4.2 Cuatro actitudes posibles frente al futuro según Godet.....	7
1.4.3 Cinco ideas claves de la prospectiva según Godet.....	7
1.4.4 El triángulo griego.....	8
1.5. La caja de herramientas de la prospectiva	8
1.5.1. La planificación estratégica por escenarios	9
1.6. Técnicas de la prospectiva	12
1.6.1 Técnica de análisis estructural o el método MicMac	12
1.6.2 Técnica Mactor	12
1.6.3 El Método Delphi	13
1.6.4 Smic y Prob-Expert.....	13
1.6.5 La Propuesta de la Técnica de Escenarios (Paneles de Expertos)	14
1.6.6 El Ábaco de Regnier.....	14
1.7. Usos de la prospectiva.....	15
1.7.1. Pensamiento sistémico	15
1.7.2. Planeación prospectiva.....	16
CAPÍTULO II.....	17
Responsabilidad social corporativa	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Concepto de la RSC	20
2.3 Alcance de la RSC.....	21
2.3.1 Dimensión interna.....	21
2.3.1.1 Gestión de recursos humanos.....	21
2.3.1.2 Salud y seguridad en el lugar de trabajo	21
2.3.1.3 Adaptación al cambio	22
2.3.1.4 Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales	22

2.3.2	Dimensión externa	22
2.3.2.1	Comunidades locales.....	22
2.3.2.2	Socios comerciales, proveedores y consumidores	23
2.3.2.3	Derechos humanos.....	23
2.3.2.4	Problemas ecológicos mundiales	23
2.4	Principales normativas y/o lineamientos vigentes sobre RSC.....	23
2.4.1	Constitución de la República del Ecuador	23
2.4.2	Plan Nacional del Buen Vivir.....	25
2.4.2.1	Objetivos Nacionales para el Buen Vivir	25
2.4.3	Pacto Global de las Naciones Unidas	26
2.4.3.1	Diez principios del Pacto Mundial	27
2.4.3.2	Red de Pacto Global Ecuador.....	28
2.4.3.3	ISO 26000 – Guía sobre responsabilidad social.....	29
2.4.3.3.1	Beneficios de implementar ISO 26000.....	30
2.4.3.3.2	Visión esquemática de ISO 26000	31
2.4.3.4	Normas de aseguramiento de sostenibilidad AA1000 AS (2008)	32
2.4.3.4.1	Esquema general de la norma AA1000 AS (2008).....	33
2.4.3.5	Global reporting initiative (GRI).....	34
2.4.3.5.1	Esquema general de G4.....	35
2.4.3.6	La OCDE	36
2.4.3.6.1	Esquema general de las directrices de la OCDE	37
	CAPÍTULO III	38
	Operadoras de Telefonía Móvil que funcionan en el Ecuador	38
3.1	Antecedentes.....	38
3.2	Operadoras de telefonía móvil.....	40
3.2.1	Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP)	40
3.2.1.1	Antecedentes.....	40
3.2.1.1	Misión empresarial	40
3.2.1.2	Visión empresarial	40
3.2.1.3	Valores empresariales.....	41
3.2.1.4	Objetivos empresariales 2013 – 2017.....	41
3.2.1.5	Estrategias empresariales.....	42
3.2.1.6	Gobierno corporativo	42
3.2.1.7	Estructura organizacional	43
3.2.1.8	Responsabilidad social corporativa.....	46

3.2.1.8.1	Estrategia RSC	46
3.2.1.8.2	Análisis de materialidad.....	48
3.2.1.8.3	Participación de los grupos de interés.....	49
3.2.1.8.4	Programas sociales, ambientales y económicos	51
3.2.2	Telefónica del Ecuador – Movistar	52
3.2.2.1	Antecedentes.....	52
3.2.2.2	Misión empresarial	52
3.2.2.3	Visión empresarial	53
3.2.2.4	Valores empresariales.....	53
3.2.2.5	Estrategia empresarial.....	53
3.2.2.6	Gobierno corporativo	53
3.2.2.7	Estructura organizacional	54
3.2.2.8	Responsabilidad corporativa.....	57
3.2.2.8.1	Estrategia RSC	57
3.2.2.8.2	Análisis de materialidad.....	58
3.2.2.8.3	Participación de los grupos de interés.....	59
3.2.2.8.4	Programas sociales, ambientales y económicos	60
3.2.3	Concel – Claro	61
3.2.3.1	Antecedentes.....	61
3.2.3.2	Misión empresarial	61
3.2.3.3	Visión empresarial	61
3.2.3.4	Valores y principios.....	61
3.2.3.5	Gobierno corporativo	62
3.2.3.6	Estructura organizacional	63
3.2.3.7	Responsabilidad corporativa.....	64
3.2.3.7.1	Estrategia RSC	64
3.2.3.7.2	Análisis de materialidad.....	66
3.2.3.7.3	Participación de los grupos de interés.....	67
3.2.3.7.4	Programas sociales, ambientales y económicos	68
3.3	Esquema general de los informes de RSC	69
CAPÍTULO IV		70
Construcción del sistema de estudio.....		70
4.1	Introducción.....	70
4.2	Identificación y priorización de variables	71
4.3	Matriz de análisis estructural (MICMAC)	82

4.3.1	Proceso para llenar la matriz de análisis estructural	82
4.4	Análisis morfológico.....	94
4.4.1	Construcción del espacio morfológico.....	95
4.5	Construcción de los escenarios prospectivos al horizonte 2020	97
4.5.1	Escenario no deseado.....	98
4.5.2	Escenario tendencial.....	99
4.5.3	Escenario deseado.....	100
4.6	Identificación de afirmaciones futuras al 2020.....	101
4.7	Priorización de afirmaciones futuras al 2020 (Ábaque de Regnier)	102
4.8	Propuesta para alcanzar afirmaciones futuras al 2020	117
4.8.1	Plan estratégico.....	117
CAPITULO V		122
Conclusiones y Recomendaciones		122
1.1.	Conclusiones.....	122
1.2.	Recomendaciones	122
Bibliografía.....		124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución Cronológica de la Prospectiva	1
Figura 2: El Triángulo Griego	8
Figura 3: Planificación Estratégica por Escenarios	11
Figura 4: Evolución Cronológica de la RSC	19
Figura 5: Principales empresas ecuatorianas que integran la Red del Pacto Global	29
Figura 6: Visión esquemática de ISO 26000	31
Figura 7: Esquema general de la norma AA1000 AS (2008).....	33
Figura 8: Revisiones de la GRI.....	34
Figura 9: Esquema general de G4.....	35
Figura 10: Esquema general de las directrices de la OCDE	37
Figura 11: Conformación de la Estructura Organizacional	42
Figura 12: Estructura Organizacional CNT EP	44
Figura 13: Estrategia RSC de CNT EP	47
Figura 14: Definición de la Materialidad.....	48
Figura 15: Resultado de la materialidad en la CNT EP	49
Figura 16: Grupos de Interés Identificados por la CNT EP.....	50
Figura 17: Miembros del Comité Ejecutivo	55
Figura 18: Estructura Organizacional TELEFÓNICA EP.....	56
Figura 19: Resultado de la materialidad en la Telefónica Ecuador	58
Figura 20: Grupos de Interés Identificados por Telefónica Ecuador.....	59
Figura 21: Estructura Organización de América Móvil.....	63
Figura 22: Directorio de América Móvil en Ecuador	63
Figura 23: Modelo de Sustentabilidad de América Móvil.....	65
Figura 24: Grupos de Interés Identificados por América Móvil.....	67
Figura 25: Sistema: Sostenibilidad de las Operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador.....	71
Figura 26: Gráfico de Influencias y Dependencias.....	92

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Escala de colores Abaco de Reginer	15
Cuadro 2: Pacto Mundial	27
Cuadro 3: Diez Principios del Pacto Mundial	28
Cuadro 4: Reseña Histórica del Sector de las Telecomunicaciones	39
Cuadro 5: Esquema general de los informes de RSC	69
Cuadro 6: Variables económicas pertenecientes al sistema.....	72
Cuadro 7: Variables sociales pertenecientes al sistema.....	73
Cuadro 8: Variables ambientales pertenecientes al sistema	74
Cuadro 9: Priorización – Área Económico	76
Cuadro 10: Priorización – Área Social	77
Cuadro 11: Priorización – Área Ambiental	78
Cuadro 12: Variables Priorizadas – Nivel de impacto alto.....	80
Cuadro 13: Variables Priorizadas – Nivel de impacto medio y bajo.....	81
Cuadro 14: Listado de Variables	86
Cuadro 15: Nombres cortos del listado de variables	88
Cuadro 16: Matriz de relación entre variables.....	90
Cuadro 17: Agrupación de variables influyentes y desestabilizadores.....	94
Cuadro 18: Espacio Morfológico.....	96
Cuadro 19: Resumen Espacio Morfológico.....	97
Cuadro 20: Modelo de Encuesta de Abaque.....	104
Cuadro 21: Encuesta de Abaque – Experto 01	105
Cuadro 22: Encuesta de Abaque – Experto 02	106
Cuadro 23: Encuesta de Abaque – Experto 03	107
Cuadro 24: Encuesta de Abaque – Experto 04	108
Cuadro 25: Encuesta de Abaque – Experto 05	109
Cuadro 26: Alfombra de Colores.....	110
Cuadro 27: Resultados Consolidados Ábaco de Regnier	111
Cuadro 28: Unificación de criterios - Ábaco de Regnier.....	113

RESUMEN

La presente tesis desarrollada es un estudio prospectivo de las diferentes políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las Operadoras de Telefonía Móvil que actualmente funcionan en el Ecuador y tiene como objetivo principal asegurar el éxito del negocio así como contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad ecuatoriana con miras al año 2020 con la participación de varios expertos en el ramo de las telecomunicaciones. El estudio plantea lineamientos para el desarrollo sostenible, compromiso que las empresas tienen con la sociedad en la que se desenvuelven para direccionar recursos con el fin de atender temas de responsabilidad social. Se estableció un marco teórico a través de la: revisión, extracción y recopilación de la información de interés sobre el problema de estudio planteado. La construcción del marco teórico aborda temas y conceptos esenciales relacionados a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como es el modelo de gestión empresarial para el desarrollo sostenible, así también, se abordó lo que es el estudio prospectivo y sus componentes (antecedentes, definiciones, usos y sus principales técnicas). Posteriormente se realizó la construcción del sistema de estudio en el cual se aplica varias técnicas de la Caja de Herramientas de la prospectiva según Godet como: identificación de variables, el análisis estructural (MicMac), análisis morfológico, construcción de escenarios, ábaco de Regnier, identificación de las afirmaciones futuras entre otras. Finalmente se llegó a consolidar los resultados obtenidos, plasmándolos en una propuesta de plan estratégico, el mismo que está centrado en los tres ejes relacionados a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que son: económico, social y ambiental con miras al año 2020, el cual será entregado las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador para contribuir a garantizar el éxito de las mismas de una manera sostenible con miras al año 2020.

PALABRAS CLAVES:

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**
- **PROSPECTIVA**
- **SOSTENIBILIDAD**
- **STAKEHOLDERS**
- **CAJA DE HERRAMIENTAS**

ABSTRACT

This document is a prospective study of the Corporate Social Responsibility policies of the mobile communications companies operating in Ecuador and it has an objective of ensure business success and contribute to the society development into economic, social and environmental towards 2020 with the collaboration of subject matter experts. This study proposes guidelines for sustainable development, a commitment that companies has with the society in which they are operating and also assigning resources in order to address social responsibility topics. A theoretical framework was established through the following steps: review, extract and compiling relevant information about the subject studied. The construction of the theoretical framework addresses key concepts related to the Corporate Social Responsibility (CSR) as the model of the corporate management, looking a sustainable development, so too, it was addressed the definition of prospective (history, uses and the main techniques). After that, it was performed the construction of the study system and applied to it some techniques from the toolbox (Godet) as: variable identification, Structural analysis (MicMac), morphological analysis, scenario building, Regnier abacus, identification of future statements, etc. Finally the results were consolidated and captured on a strategic proposal focused on the three axes related to the Corporate Social Responsibility (CSR) that are: economic, social and environmental towards 2020. This propose will be given to the local mobile communications companies in order to contribute to the success of them in a sustainable manner towards 2020.

KEY WORDS:

- **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**
- **PROSPECTIVE**
- **SUSTAINABILITY**
- **STAKEHOLDERS**
- **TOOLBOX**

Capítulo I

Prospectiva

1.1. Antecedentes

El ser humano siempre ha estado preocupado por su futuro, es por esto el deseo enorme de saber lo que puede suceder, sin embargo este deseo viene de la mano con el miedo de lo desconocido, generando incertidumbre y escepticismo.

Guillermina Baena relata cómo el ser humano en distintos momentos de su existencia ha buscado anticiparse a los hechos futuros, acudiendo a brujos, oráculos, lectura de cartas, pitonisas, adivinas, etc., con el fin de conocer su destino, y su buena o mala suerte.

A lo largo de los años la búsqueda por conocer el futuro a partido de la adivinanza hasta la ahora conocida prospectiva, de la cual a continuación se detalla a manera de resumen su evolución.

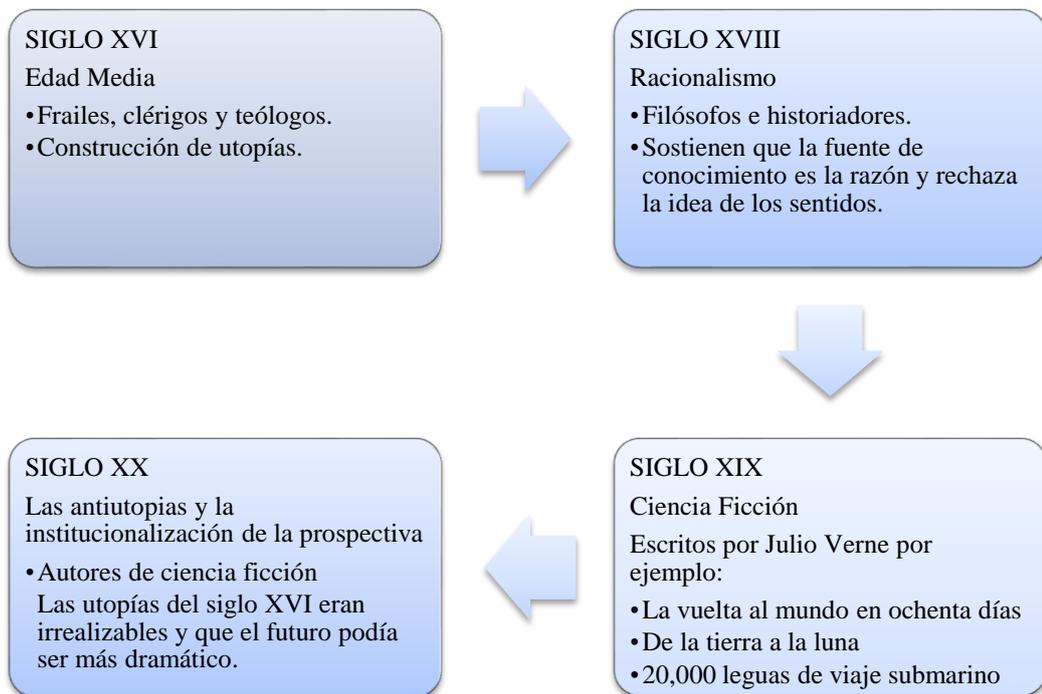


Figura 1: Evolución Cronológica de la Prospectiva

Fuente: (Baena Paz, 2004, págs. 28-29)

1.2. Corrientes de la prospectiva

A mitad del siglo XX se identificaron dos corrientes a nivel mundial para abordar el futuro: la norteamericana y la europea.

La corriente norteamericana busca estudiar el futuro sólo para conocerlo, ésta se conoce como Future Studies, y se refiere a todo tipo de averiguación que tienda a mejorar el conocimiento sobre el futuro, diferenciado de usar la información como un acto posterior y sin ninguna relación con la investigación propiamente dicha. (Baena Paz, 2004, pág. 33)

Esta corriente inicia con los estudios que el gobierno de los Estados Unidos solicita hacer a la organización Rand Corporation sobre estrategias de guerra e investigación de futuros. Es en esta organización que surge Herman Kahn quien fue defensor de una versión objetivista y unidimensional del futuro; a él no le interesaba definir el sí sucedería o no un acontecimiento, le interesaba el qué pasaría si ocurriera, llegando así a llamar a esas posibilidades de ocurrencia escenarios. (Baena Paz, 2004, pág. 33)

La corriente europea, en cambio, busca comprender el futuro para influir en él (Gastón Berger) para transformar la realidad y tomar decisiones en el presente que sirvan para llegar al futuro deseado.

Con esta última consideración se presentan dos componentes:

- Descubrir los mecanismos que hacen que, entre todos los futuros posibles o futuribles, sólo uno se convierta en el presente, y
- La utilización que se haga del conocimiento para influir en el futuro y, de ser posible, moldearlo de acuerdo con las preferencias.

Estos dos componentes, son actividades que se confunden erróneamente con la prospectiva. El primer componente es la futurología, ciencia que estudia el futuro para hacer pronósticos de su desarrollo venidero. El segundo componente es la previsión, disciplina que se dirige a mejorar la calidad de las decisiones mediante un mayor conocimiento de sus

consecuencias. La aplicación coordinada de ambas es la prospectiva. (Baena Paz, 2004, págs. 34-35)

La previsión estricta permite en caminar el presente para lograr el futuro deseado. Por lo tanto cuanto mayor sea el efecto que se busca modificar, más se deberá planificar y coordinar las acciones del futuro. (Baena Paz, 2004, pág. 35)

Hay una tercera corriente que surge de la europea, que se la conoce como la corriente crítica y señala que el futuro es un espacio libre que debemos descolonizar, ya que permitir la colonización del futuro es someterse a un destino dicho, donde se repetirá lo que seremos y hacia dónde vamos, hasta que se vuelve real dicho futuro. (Baena Paz, 2004, pág. 36)

1.3. Cómo entender a la prospectiva

La futurología es definida en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como el “*Conjunto de los estudios que se proponen predecir científicamente el futuro del hombre*”. Dentro de ellos se encuentra la prospectiva, la cual ha sido definida de diferentes formas, dependiendo del autor que se refiera al tema y algunas de las cuales se mencionan a continuación para mejor su comprensión:

Guillermina Baena señala que “*la prospectiva es una herramienta metodológica que nos sirve para reflexionar y proponer respuestas en un mundo complejo de estructuras sistémicas*”.

Semánticamente prospectiva viene del latín *prospicere*, que significa “*ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia*”.

Conceptualmente significa “*lo que concierne al porvenir, lo que concierne a la inteligencia cuando está orientada al porvenir*”. (Sabag, 1999, pág. 12)

Para el fundador de esta disciplina, Gastón Berger, “*más que un método o una disciplina, la prospectiva es la actitud, es decir, el adjetivo debe preceder al sustantivo. La prospectiva*

debe dedicarse al análisis con profundidad. La prospectiva nos demuestra seguido (a menudo) que las acciones de corto plazo se encadenan en una dirección opuesta a la que revela el estudio de largo plazo”.

Michel Godet señala que: *“para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico”.*

Por otro lado y en términos más sencillos Jesús Rodríguez señala que *“La prospectiva se basa en las opiniones de expertos, no se apoya en estudios técnicos de proyección del presente hacia el futuro en un plano estrictamente científico-tecnológico, sino que recaba pareceres de personas de diferentes áreas de conocimiento y sitúa sus aproximaciones a la evolución de la tecnología en el marco de la evolución económica y social”.*

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la prospectiva consiste en *“tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales”.*

La prospectiva es una disciplina social, que se trata de un trabajo colectivo, que adquiere su valor cuanto mayor es el número y variedad de los expertos implicados, y que se realiza metódicamente. (Rodríguez C., 2001, pág. 14)

Es una técnica participativa e integradora, en la cual los diversos actores que participan intercambian conocimientos y posiciones esforzándose por llegar a consensos. Llegando a concluir que el proceso es tan importante en estos casos como el producto que recae en el informe final. (Rodríguez C., 2001, pág. 15)

1.4. Prospectiva estratégica

En la práctica, los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están estrechamente relacionados; cada uno se relaciona con el otro y se mezcla. La estrategia habla de previsión e innovación y la prospectiva de preactividad y proactividad, tratándose ambas de lo mismo. (Godet & Durance, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, 2011, págs. 25-26)

“Esta es, sin duda la razón por la que se difundió la expresión de “prospectiva estratégica” desde finales de los años ochenta. Quedando claro que la prospectiva es estratégica, si no lo es por los resultados, lo es por sus intenciones; y la estrategia apela a la prospectiva para aclarar las decisiones que comprometen el futuro. En otras palabras la acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables

La prospectiva es sin duda una previsión (preactiva y proactiva) que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse para los cambios previstos no impide actuar para provocar los cambios deseados: la previsión, para convertirse en acción, depende exclusivamente de que los actores sean capaces de incorporarla.” (Godet & Durance, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, 2011, págs. 22-25)

Existe una caja de herramientas de análisis prospectivo y estratégico cuyo uso permite crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo las distorsiones. Para ello es necesario remitirse a los siguientes conceptos mencionados por Michael Godet:

Prospectiva: *anticipación para esclarecer la acción. Esta indisciplina intelectual (Pierre Massé) tiene que ver con “ver de lejos, largo y profundo” (Gaston Berger), pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción.*

Previsión: *previsión de futuro debido a un grado de confianza.*

Planificación: *consiste en concebir un futuro deseado así como los medios reales para conseguirlo (R.L. Ackoff).*

Estrategia: *conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto.*

Táctica(s): *casi siempre en plural, ya que se trata de vías y medios para alcanzar los objetivos de la estrategia en función de las circunstancias.*

Planificación estratégica: *concepto aparecido a finales de los 60 (Igor Ansoff para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos.*

Gestión estratégica: *concepto lanzado a mediados de los 70, siempre por Igor Ansoff, para establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento.*

Prospectiva estratégica: *concepto de los años 90 donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa.*

1.4.1 Cinco puntos fundamentales de la prospectiva estratégica según Godet

Estas cuestiones fundamentales se basan en:

- El tiempo de la anticipación
- El tiempo de la preparación de la acción

Para plantearse las siguientes preguntas:

- Visión Prospectiva
La prospectiva cuando va sola se centra sobre ¿Qué puede ocurrir? (Q1)
- Visión Estratégica
Se convierte en estrategia cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo hacer? (Q2)
- Prospectiva Estratégica
Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo hacer? (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy hacer yo? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4)

1.4.2 Cuatro actitudes posibles frente al futuro según Godet

- El avestruz pasivo que sufre el cambio.
- El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado,
- El asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención.
- El conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.

1.4.3 Cinco ideas claves de la prospectiva según Godet

- El mundo cambia pero los problemas permanecen.
- Los actores clave en el punto de bifurcación.
- Un alto a la complicación de lo complejo.
- Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas.
- De la anticipación a la acción a través de la apropiación.

1.4.4 El triángulo griego

Los tres componentes del triángulo griego (diseñado en 1985) son:

- Logos (el pensamiento, la racionalidad, el discurso),
- Epithumia (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles),
- Erga (las acciones, las realizaciones).

“El matrimonio entre la pasión y la razón, entre el corazón y el espíritu es la clave del éxito de la acción y de la plenitud de las personas (el cuerpo). Utilizando los colores se podría dar el mismo mensaje: el azul de la razón fría asociado al amarillo de las sensaciones calientes produce el verde de la acción brillante.” (Godet & Durance, Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos, 2007, pág. 18)

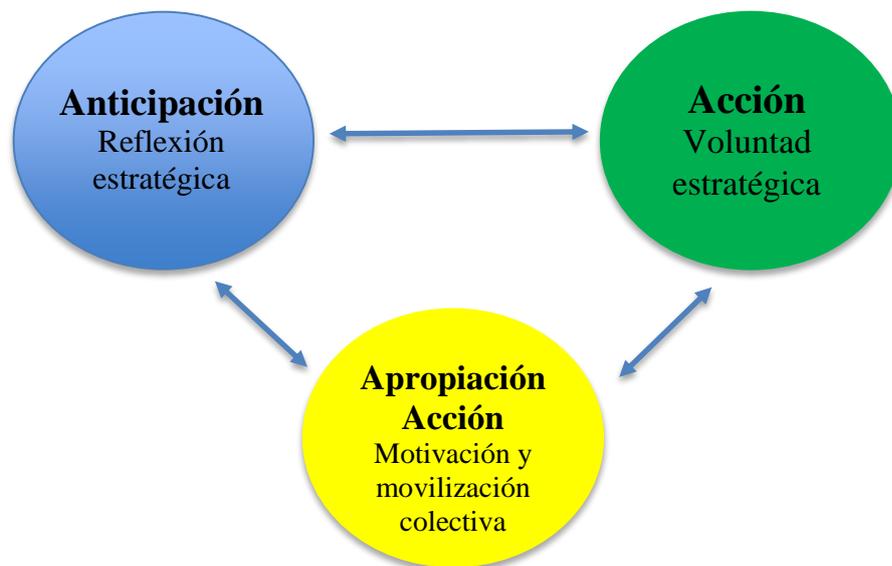


Figura 2: El Triángulo Griego
Fuente: (Godet & Durance, 2007, pág. 18)

1.5. La caja de herramientas de la prospectiva

La caja de herramientas de la prospectiva es un camino que orienta a los prospectivistas en sus estudios, con el fin de que utilicen la imaginación, la reflexión, se reduzca errores y se hable en un lenguaje común, reconocimiento así los resultados de su autoría. No se debe

entender a la caja de herramientas como lineamientos rígidos u obligatorios, ya que su fin es buscar la reflexión y fomentar la libertad de elección.

1.5.1. La planificación estratégica por escenarios

El objetivo de esta metodología es proponer orientaciones y acciones estratégicas para construir alternativas futuras.

“Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura.”
(Godet & Durance, Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos, 2007, pág. 22)

Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones:

- **Pertinencia:** Es pertinente si aclara un problema o lo replantea desde una perspectiva distinta.
- **Coherencia:** Existe relación o lógica entre las distintas partes de una afirmación.
- **Verosimilitud:** Debe ser creíble, verdadero.
- **Importancia:** La información debe ser de valor.
- **Transparencia:** El mensaje sea claro de entender.

Se distinguen dos grandes tipos de escenarios según los señala Godet:

- **Exploratorios:** se parte de las tendencias pasadas y presentes para llevar a futuros creíbles.
- **Anticipación o Normativos:** se parte de imágenes alternativas del futuro, son concebidos de forma retroproyectiva.

No existe un método único de escenarios, sin embargo los métodos de escenarios más utilizados son el CNAM y el método SRI. Las diferentes etapas de estos dos métodos apenas se diferencian y son las siguientes (Goder & Durance, 2007, pág.22):

- Identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural.
- Analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- Reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

Se recogen estas etapas en el esquema a continuación:

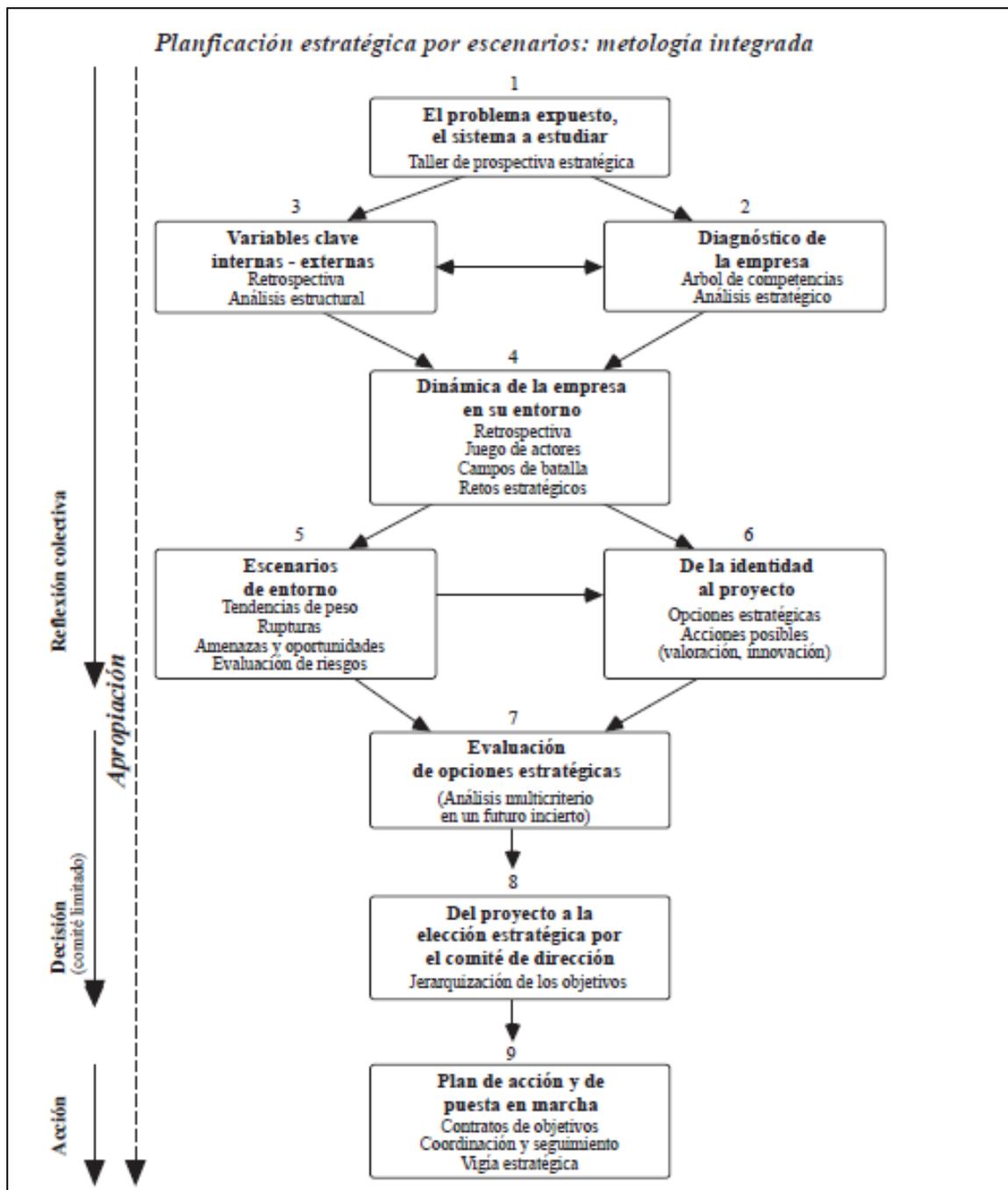


Figura 3: Planificación Estratégica por Escenarios
 Fuente: (Godet & Durand, 2007, pág. 25)

1.6.Técnicas de la prospectiva

Las metodologías utilizadas para realizar trabajos de prospectiva son variadas, pero todas tienen como objeto sistematizar la reflexión colectiva, que es la base del proceso, y facilitar la consecución de consensos. Se mencionarán a continuación las técnicas de la prospectiva según Godet:

1.6.1 Técnica de análisis estructural o el método MicMac

Esta técnica busca describir las relaciones que un sistema presenta a las cuales se llega por medio de una serie de reflexiones, las que deben ser colectivas. Posteriormente se debe elaborar una matriz en donde se muestren las relaciones entre las diferentes variables que determinan el comportamiento de una organización indicada. Esta técnica tiene diversas fases: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave. (Rivera R. & Malaver R., 2006, pág. 236)

1.6.2 Técnica Mactor

Con esta técnica los actores tienen un papel preponderante y se busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar tanto sus convergencias como sus divergencias con respecto a un número de posiciones determinadas. El objetivo de utilizar esta técnica es facilitar a los decisores ayudas para la toma de decisión y puesta en marcha de su política de alianzas y conflictos. (Rivera R. & Malaver R., 2006, pág. 236)

Esta técnica que también analiza las estrategias y objetivos de los actores tiene la ventaja de que pueden intervenir numerosos actores frente a una serie de posturas y objetivos asociados; a pesar de esto se presentan algunas limitaciones, entre ellas, la obtención de información necesaria, la resistencia de los actores a revelar los proyectos estratégicos y la obligatoria confidencialidad de los resultados estratégicos. Presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con las finalidades, pero esto muchas veces es contradictorio frente a la realidad. (Rivera R. & Malaver R., 2006, pág. 237)

1.6.3 El Método Delphi

Este método es el más empleado y se le ha definido como una herramienta para encontrar ideas, formar opiniones y realizar pronósticos de futuro. Consiste en la preparación de cuestionarios compuestos por un conjunto de hipótesis de futuro que son valoradas por expertos en función de unas variables predeterminadas (variables del tipo: plazo de materialización de la hipótesis, grado de importancia de la misma, influencia de su materialización desde diferentes puntos de vista, etc.). (Rodríguez C., 2001, pág. 16)

Las ventajas de este método son: el anonimato que garantiza a los encuestados, el permitir a los encuestados reconsiderar sus opiniones, siendo así un mecanismo propiciador de consenso, y la presentación estadística neutral de sus resultados, que impide que éstos aparezcan deformados por juicios de valor. (Rodríguez C., 2001, pág. 16)

Entre los inconvenientes está el costo que requiere. Además ha de tenerse en cuenta que la identificación de los temas o hipótesis a evaluar es un elemento crítico y muy complejo, ya que la validez de este método depende de lo razonables e inteligentes que sean tales hipótesis. Es habitual que para elaborar y redactar estas hipótesis se constituya un panel de expertos altamente cualificados. Por otra parte, los resultados del Delphi no son el final del estudio, sino el comienzo de un proceso de análisis, discusión y difusión. (Rodríguez C., 2001, pág. 16)

1.6.4 Smic y Prob-Expert

Esta técnica permite, por medio de la elaboración de un cuestionario realizado a expertos, elegir entre dos escenarios o imágenes posibles o pares de hipótesis; elegir o realizar una valoración de algún criterio evaluativo seleccionado. Permite obtener el resultado en forma rápida ya que se hacen preguntas de forma escrita, eliminando la subjetividad del entrevistador. El objetivo de esta técnica no es tan sólo mostrar los escenarios más probables; también busca analizar las diferentes combinaciones de hipótesis que más adelante podrán ser excluidas. Las fases de esta técnica son: formulación de hipótesis, elección de expertos y evaluación de escenarios o contenidos. Uno de los límites de esta

técnica radica en el número de preguntas que pueden ser formuladas en forma razonable a un experto, por lo general no mayor de seis, aunque en algunos casos se permite llegar a diez. (Rivera R. & Malaver R., 2006, pág. 264)

1.6.5 La Propuesta de la Técnica de Escenarios (Paneles de Expertos)

Godet define escenario de la siguiente manera: *“Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a la situación futura”*.

Se han establecido dos tipos de escenarios según Godet:

- Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.
- De anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro. Pueden ser deseables o rechazable.

1.6.6 El Ábaco de Régnier

El ábaco de Régnier, es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real partir de una escala de colores. (Godet & Durance, *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*, 2007, pág. 81)

Es una herramienta que permite minimizar los riesgos sobre la toma de decisiones, basado en la opinión y debate de expertos sobre un tema específico.

La lógica utilizada por el ábaco es de los tres colores del semáforo (verde, naranja y rojo) completados con el verde claro, el rojo claro (permitiendo de este modo suavizar las opiniones). El blanco permite el voto en blanco y el negro la abstención. Se trata, por tanto, de una escala de decisión coloreada.

Cuadro 1:**Escala de colores Abaco de Réginer**

	Verde oscuro – Muy Favorable
	Verde claro – Favorable
	Amarillo - Neutro
	Rojo claro – Desfavorable
	Rojo intenso– Muy Desfavorable
	Negro – Vota en Blanco
	Blanco – Renuncia a Participar

Fuente: (Godet & Durance, 2007)

Las fases de este método son las siguientes:

- **Recoger la opinión de los expertos:** definir lo más preciso posible la problemática estudiada.
- **Tratamiento de los datos:** las respuestas coloreadas en formas de matriz.
- **Discusión de los resultados:** comenzar el debate y/o la explicación del voto.

1.7. Usos de la prospectiva

La prospectiva puede utilizarse para cualquier disciplina o cualquier conjunto de disciplinas ya que se involucra el pensamiento sistémico y la planeación prospectiva.

1.7.1. Pensamiento sistémico

Este pensamiento permite entender a los sistemas complejos en estructuras sistémicas. Para ello requiere de un proceso que desarrolle una capacidad analítica y un pensamiento libre.

Bertrand de Jouvenel menciona que un *“sistema es un conjunto de elementos, materiales o no que dependen recíprocamente los unos de los otros constituyendo un todo organizado.*

Los estados futuros de un sistema son potencialmente conocidos si se conoce a la perfección la dinámica de tal sistema”.

El análisis de estos sistemas permite entender mejor qué sucede y planear lo que puede suceder, o lo que queremos que pase, el mejor futuro dentro de las condiciones en las que estamos.

Un reto del pensamiento sistémico es construir un pensamiento libre. En una de sus corrientes, la prospectiva plantea un futuro como espacio libre, sin colonizar, sin arrastrar las cadenas del pasado, sin los avatares de un presente que condiciona y paraliza. (Baena Paz, 2004, pág. 45)

1.7.2. Planeación prospectiva

Es importante tener claro que la planeación prospectiva no es sinónimo de planeación estratégica, algunas veces se llama a la planeación prospectiva, estratégica porque por su definición es estratégica, no porque sea similar de la otra.

En la planeación prospectiva, a diferencia de la tradicional, se determina primero el futuro deseado, creativamente y libre de restricciones, y se diseña; el pasado y el presente no se consideran como restricciones, sino hasta un segundo momento cuando se tiene la imagen del futuro deseado y se exploran cuáles serían los futuros factibles. De ahí seleccionamos el más satisfactorio. Todo el proceso debe darse de manera muy creativa y con gran imaginación. (Baena Paz, 2004, pág. 47)

CAPÍTULO II

Responsabilidad social corporativa

2.1 Antecedentes

Se ha considerado para este estudio las propuestas más relevantes de la RSC con el fin de ubicarse en la evolución histórica del concepto.

Algunos autores sitúan el origen de la RSC en los años cincuenta, pero vista desde una perspectiva filantrópica, es decir, desligada de la razón de ser de una empresa, y orientada a la caridad ligada a una causa religiosa y dirigida por la Iglesia. Sin embargo, hay otros investigadores quienes aseguran que el concepto de RSC tiene su origen en el libro de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the businessman* (New York 1953), en el que se cuestiona cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben asumir con la sociedad, y se señala que “*las empresas deben tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones*”. (Castro Herrera, 2013, pág. 11)

En los años sesenta, la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad de las empresas para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaban en el entorno, proponiéndose así que los beneficios económicos de las organizaciones actúen en beneficio de la sociedad. (Jaramilo, 2007, pág. 90)

En los años setenta, se fortalece lo indicado en el párrafo anterior, y se reconoce el estrecho vínculo entre la sociedad y la empresa, siendo la sociedad la que valida el desempeño y funcionamiento de la empresa, generando así una presión para que el Estado intervenga imponiendo normas con el fin de dar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales. Por otro lado se exige a las empresas una serie de obligaciones que son señaladas por Carroll (1979), definiendo cuatro componentes: responsabilidad económica, responsabilidad legal, responsabilidades éticas y responsabilidades filantrópicas. (Castro Herrera, 2013, pág. 12)

En los años ochenta a la RSC es entendida como Capacidad de Respuesta Empresarial, y es en esta década que P. Drucker (1978) propone la RSC como una oportunidad de negocio para la organización al ver las externalidades no solo como gastos sino como una posibilidad de crecimiento económico, y al concebir el impacto de la empresa no solo como un efecto no deseado sino como una oportunidad de negocio. Por otro lado en esta década también sobresale Freeman (1984) con su teoría de los grupos de interés, que concibe a la empresa como una red de relaciones con diversos grupos tales como accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores, con los cuales la empresa adquiere una responsabilidad; contradiciendo así la idea que la empresa era un ente maximizador de beneficios netamente para los accionistas. (Castro Herrera, 2013, págs. 12-13)

En los años noventa, toma auge el discurso de la ética de negocio o ética empresarial dándose así algunas publicaciones como es la de K. Goodpaster y Joanne B. Ciulla (1989) que publican su artículo “*Note of the Corporation as moral Environment*” en el que plantea que la empresa afecta la formación moral de los empleados, es decir, las prácticas corporativas pueden influir en el carácter moral de los empleados. Asociado a esta preocupación por la ética de negocios, se propone el concepto de bien común como horizonte y fin ético de las actividades de las empresas en la sociedad. (Castro Herrera, 2013, pág. 13)

Año 2000 en adelante, aparecen diversas teorías de la RSC asociadas a necesidades políticas, sociales, ambientales y éticas. Se observa como organismos internacionales se involucran en temas de RSC, así tenemos el “Pacto Mundial” (*Global Compact*) propuesto por el Secretario General de las Naciones Unidas, en el Foro Económico Mundial, celebrado en Davos, Suiza a inicios de 1999. Así también, conferencias sobre RSC organizadas por la OEA, el BID y el BIR0046 para finales del 2002. También se emitieron directrices por parte de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico OCDE para empresas multinacionales. (OCDE, 2013) (Red Pacto Mundial, 2013)

Consecuentemente, en la vía de un consenso internacional sobre el tema, la Organización Internacional de Normalización (ISO) propuso elaborar para el año 2008 la guía ISO26000 sobre RSC, en ella se define a la RSC como las acciones de una organización para asumir su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen sobre la sociedad y el medio

ambiente, las cuales deben tomar en cuenta los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; y estar siempre basadas en el cuidado ético y cumplimiento con las leyes e instrumentos intergubernamentales y estar integradas en las actividades cotidianas de la organización. (Putterman, 2006, pág. 37)

En la siguiente figura se resume la evolución cronológica de la RSC:

Año 1950

- Filantropía, caridad: La RSC enfocada a causas religiosas.
- Bowen, H. publica su libro *Social Responsibilities of the businessman: "las empresas deben tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones"*

Año 1970

- Se continúa lo indicado en la década anterior.
- El Estado interviene imponiendo normas con el fin de dar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales.
- Carroll (1979) propone cuatro componentes de la SRC: económica, legal, éticas y filantrópicas.

Año 1990

- Se consolida la preocupación por la ética de los negocios o ética empresarial.
- El bien común como fin de las actividades de la empresa.

Año 1960

- El uso de los beneficios de la empresa deben redundar en beneficio de la sociedad.
- Debate sobre los fines de la empresa.

Año 1980

- Definición del modelo stakeholders.
- Definición y desarrollo de códigos éticos.
- Drucker (1979) propone a la RSC como oportunidad de negocio.

Siglo 2000 en adelante

- Aparecen diversas teorías de la RSC asociadas a necesidades políticas, sociales, ambientales y éticas.
- Se integran diversas exigencias de la sociedad y organismos internacionales.
- La ONU con su Pacto Global y la Unión Europea con sus libros verdes de 2001 y 2006.
- Conferencias sobre RSC organizadas por la OEA, el BID y el BIR004.
- Se emitieron directrices por parte de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico OCDE para empresas multinacionales.
- Creación de la Guía ISO2600.

Figura 4: Evolución Cronológica de la RSC

Fuente: (Castro Herrera, 2013)

2.2 Concepto de la RSC

Existe gran diversidad de definiciones relacionadas con la RSC ya que las mismas han evolucionado con el tiempo, así como por las exigencias sociales, sin embargo, existen definiciones relevantes, mencionadas ya sea por Organismo Internacionales o publicaciones de renombre de las cuales se han considerado para la elaboración de este estudio.

La Unión Europea en su Libro Verde sobre la RSC la define “*como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza: “*La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida*”. (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág. 15)

Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF), Inglaterra: “*La responsabilidad social empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente*”. (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág. 16)

Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos: “*La responsabilidad social empresarial se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa*”. (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág. 16)

El Pacto Global de las Naciones Unidas no define expresamente el concepto de RSC, sin embargo es una plataforma para el desarrollo, la implementación y la apertura a las políticas de RSC y sus prácticas. De igual manera la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) no define un concepto de RSC sin embargo su actividad tiene estrecha relación y brinda grandes aportes en esta materia.

2.3 Alcance de la RSC

El Libro Verde de la Unión Europea, hace una distinción de las dimensiones de la RSC, que veremos a continuación:

2.3.1 Dimensión interna

Esta dimensión afecta especialmente a los empleados y al medio ambiente e incluye la gestión de recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

2.3.1.1 Gestión de recursos humanos

El objetivo es buscar reducir el desempleo, incrementar oportunidades de trabajo y combatir la exclusión social, entre otras: (Comisión Europea, 2002, pág. 15)

- Reclutar personal calificado que tenga permanencia en la empresa.
- Brindar capacitación permanente.
- Brindar equilibrio entre los aspectos laborales, familiares.
- Diversidad de personal contratado.
- Igualdad salarial y oportunidades de desarrollo para las mujeres.
- Oportunidades de participación de los beneficios de la empresa.
- Brindar seguridad en el lugar de trabajo.
- Uso de prácticas responsables de contratación, es decir, no discriminatorias.
- Facilitar la contratación de personas de avanzada edad, diversidad de género y étnica, desempleados de larga duración, entre otros.

2.3.1.2 Salud y seguridad en el lugar de trabajo

Se busca con mayor intensidad medios complementarios de promover la salud y la seguridad, así también se centra en la prevención mediante acciones voluntarias y

actividades de control fomentadas por las autoridades públicas. (Comisión Europea, 2002, págs. 16-17)

2.3.1.3 Adaptación al cambio

Son pocas las empresas que realizan una reestructuración en la que no incluyan reducción de personal. Adicionalmente, los resultados obtenidos de la reducción de personal genera un daño en el clima laboral, el personal se desmotiva, disminuye la creatividad y por ende no se obtiene el resultado esperado de reducción de costos e incremento de la productividad. (Comisión Europea, 2002, pág. 17)

2.3.1.4 Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

Las empresas han reconocido que al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos, no solo ha ayudado a que el consumo de sus recursos disminuya sino a reducir el impacto sobre el medio ambiente, lo cual ha resultado ventajoso para las empresas ya que han concluido que una menor utilización de materias primas puede generar un incremento en la rentabilidad y competitividad. (Comisión Europea, 2002, pág. 19)

2.3.2 Dimensión externa

Esta dimensión recoge las relaciones con la comunidad, con proveedores y consumidores, los derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales.

2.3.2.1 Comunidades locales

El involucramiento y la relación que mantengan las empresas con las comunidades en las que operan es parte de la responsabilidad social de ellas, así como contribuir al proporcionar puestos de trabajo, lo que generará ingresos a las familias locales, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y generando ingresos al fisco. Adicionalmente, a las empresas les conviene que las comunidades en las que operan gocen de salud, estabilidad y prosperidad. (Comisión Europea, 2002, pág. 20)

2.3.2.2 Socios comerciales, proveedores y consumidores

Las empresas para obtener mayor beneficios deben asegurarse que la aplicación de prácticas sociales sea llevada a cabo a lo largo de toda su cadena de producción, ya que sus resultados sociales pueden verse comprometidos e incluso afectados si sus socios, proveedores, distribuidores, subcontratistas, no mantienen prácticas adecuadas y alineadas a sus políticas. (Comisión Europea, 2002, pág. 22)

2.3.2.3 Derechos humanos

Los códigos de conducta deben aplicarse de manera transversal en toda la cadena de valor de las empresas, para lo cual se debe comunicar tanto a las comunidades locales, como a los directivos y trabajadores, haciendo hincapié en la necesidad de una mejora continua del código mencionado. (Comisión Europea, 2002, pág. 23)

2.3.2.4 Problemas ecológicos mundiales

Debido a los problemas medio ambientales que se presentan a nivel mundial relacionadas con las empresas y a su consumo de recursos, las empresas deben promover a lo largo de su cadena de producción la reducción del impacto ambiental de sus actividades. (Comisión Europea, 2002, pág. 26)

2.4 Principales normativas y/o lineamientos vigentes sobre RSC

2.4.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador es la carta magna vigente en el Ecuador desde el año 2008. Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica, la supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía.

Dentro de esta carta magna hace mención a ciertos artículos relacionados con la responsabilidad social y ambiental, los cuales son de gran importancia conocerlos para la elaboración de esta tesis:

Título II Derechos. Capítulo sexto Derechos de libertad. Artículo 66. Numeral 15, 26.

“Se reconoce y garantizará a las personas: El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.”

“El derecho a la propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental. El derecho al acceso a la propiedad se hará efectivo con la adopción de políticas públicas, entre otras medidas.”

Título VI Régimen de Desarrollo. Capítulo primero Principios Generales. Artículo 278.

Numeral 2.

“Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde: Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.”

Título VII Régimen del buen vivir. Capítulo primero Inclusión y equidad. Artículo 355.

Inciso primero y quinto.

“El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.”

“La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.”

2.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 es un instrumento creado para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública.

2.4.2.1 Objetivos Nacionales para el Buen Vivir

1. Objetivo: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
2. Objetivo: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad
3. Objetivo: Mejorar la calidad de vida de la población
4. Objetivo: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
5. Objetivo: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad
6. Objetivo: Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
7. Objetivo: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

Este objetivo propone el derecho ciudadano a vivir en un ambiente sano, libre de contaminación y sustentable, y la garantía de los derechos de la naturaleza, a través de una planificación integral que conserve los hábitats, gestione de manera eficiente los recursos, repare de manera integral e instaure sistemas de vida en una armonía real con la naturaleza.

8. Objetivo: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
9. Objetivo: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
10. Objetivo: Impulsar la transformación de la matriz productiva
11. Objetivo: Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica
12. Objetivo: Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

2.4.3 Pacto Global de las Naciones Unidas

Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, propuso por primera vez el Pacto Mundial en un discurso pronunciado ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999 en el cual invitó a los dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional en cuyo marco las empresas colaborarían con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal. Su fase operacional se inició el 26 de julio de 2000. (United Nations Global Compact, s.f.)

El Pacto Mundial es un llamado a las empresas en el mundo para que de forma voluntaria asocien sus operaciones y estrategias con 10 principios universalmente aceptados en áreas de enfoque como son los derechos humanos y laborales, la protección ambiental y la anti-corrupción, y que además tomen acción en apoyo a los objetivos de la ONU incluyendo los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Al hacer esto, las empresas pueden asegurar que sus operaciones se desarrollen de forma que beneficien tanto a las economías como a las sociedades en todo el mundo. (Red Pacto Mundial, 2013)

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que incluye dos objetivos (Red Pacto Mundial, 2013):

- Incorporar los diez principios en las actividades que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.

- Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs).

El Pacto Mundial no es un instrumento normativo, no ejerce funciones de vigilancia, no impone criterios y no evalúa la conducta ni las acciones de las empresas. Al contrario, se basa en la responsabilidad pública, en la transparencia y en la sana defensa de los propios intereses de las empresas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover y ejecutar conjuntamente medidas encaminadas al logro de los principios en que se basa el Pacto Mundial. (United Nations Global Compact, s.f.)

Cuadro 2:

Pacto Mundial

<i>El Pacto Mundial es...</i>	<i>El Pacto Mundial no es...</i>
Una iniciativa voluntaria para promover el desarrollo sustentable y la ciudadanía corporativa	Vinculante jurídicamente
Un conjunto de valores basados en principios universalmente aceptados	Un mecanismo para monitorear o juzgar el comportamiento de la empresa
Una red de empresas y otras partes interesadas	Un estándar, sistema de dirección o código de conducta
Una plataforma de aprendizaje e intercambio de experiencias	Un organismo regulatorio o mecanismo de relaciones públicas

Fuente: (Pacto Mundial, s.f.)

2.4.3.1 Diez principios del Pacto Mundial

Las empresas mediante la incorporación de los diez principios del Pacto Mundial en las estrategias, políticas y procedimientos, así como el establecimiento de una cultura de integridad, no sólo están defendiendo las responsabilidades básicas de las personas y el planeta, sino también preparando el escenario para el éxito a largo plazo.

Cuadro 3: Diez Principios del Pacto Mundial



Derechos Humanos

Tienen su origen en la **Declaración Universal de los Derechos Humanos**.

- **Principio 1:** Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
- **Principio 2:** No ser cómplices de abuso de los derechos humanos.



Estándares Laborales

• Se basan en la **Declaración de la Organización Internacional del Trabajo**

- **Principio 3:** Apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.
- **Principio 4:** Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
- **Principio 5:** Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
- **Principio 6:** Eliminar la discriminación en materia empleo y ocupación.



Medio Ambiente

• Se sostienen en la **Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo** elaborada en 1992

- **Principio 7:** Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medio ambientales.
- **Principio 8:** Promover mayor responsabilidad medioambiental.
- **Principio 9:** Alentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas del medio ambiente.



Anticorrupción

Fundamentado en la **Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción:**

- **Principio 10:** Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: (Pacto Mundial, s.f.)

2.4.3.2 Red de Pacto Global Ecuador

Con el fin de promover los diez principios en el país, en 2011 se creó la Red del Pacto Global de Naciones Unidas en Ecuador. El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, CERES, asumió la secretaría de la Red con el aval del Global Compact Office, el Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe y el Sistema de Naciones Unidas en el Ecuador.

CERES reconoce a todas las organizaciones que integran esta Red de promoción de la responsabilidad social ya que aportan a la construcción de un mejor Ecuador.

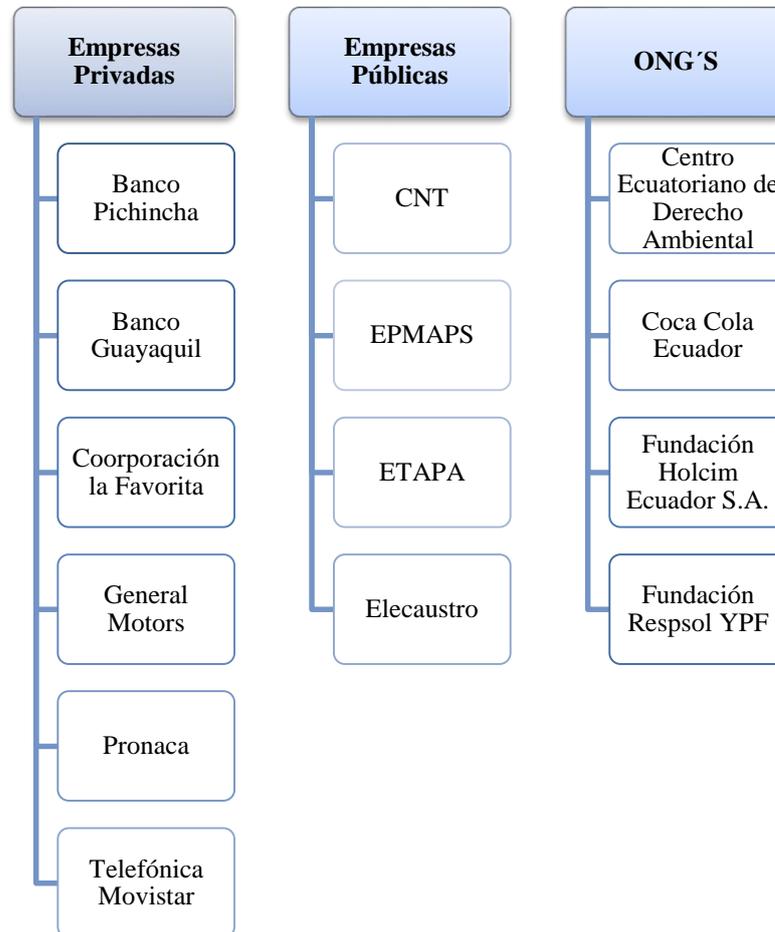


Figura 5: Principales empresas ecuatorianas que integran la Red del Pacto Global

Fuente: (CERES, s.f.)

2.4.3.3 ISO 26000 – Guía sobre responsabilidad social

Esta norma ofrece una guía global para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, por lo que alimenta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. (ISO, 2010)

2.4.3.3.1 Beneficios de implementar ISO 26000

Algunos de los beneficios que una organización presentaría al implementar las ISO 26000 son: (ISO, 2010)

- Ventaja competitiva.
- Obtener una buena reputación.
- Incrementar su capacidad para atraer y retener personal calificado, clientes, etc.
- Mantener empleados comprometidos, motivados y productivos.
- Buena imagen ante los inversionistas, socios, patrocinadores y comunidad financiera.
- Buena relación con otras empresas, medios de comunicación, proveedores, gobiernos, clientes y la comunidad donde opera.

2.4.3.3.2 Visión esquemática de ISO 26000

Esa norma contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es considerada una norma de certificación.

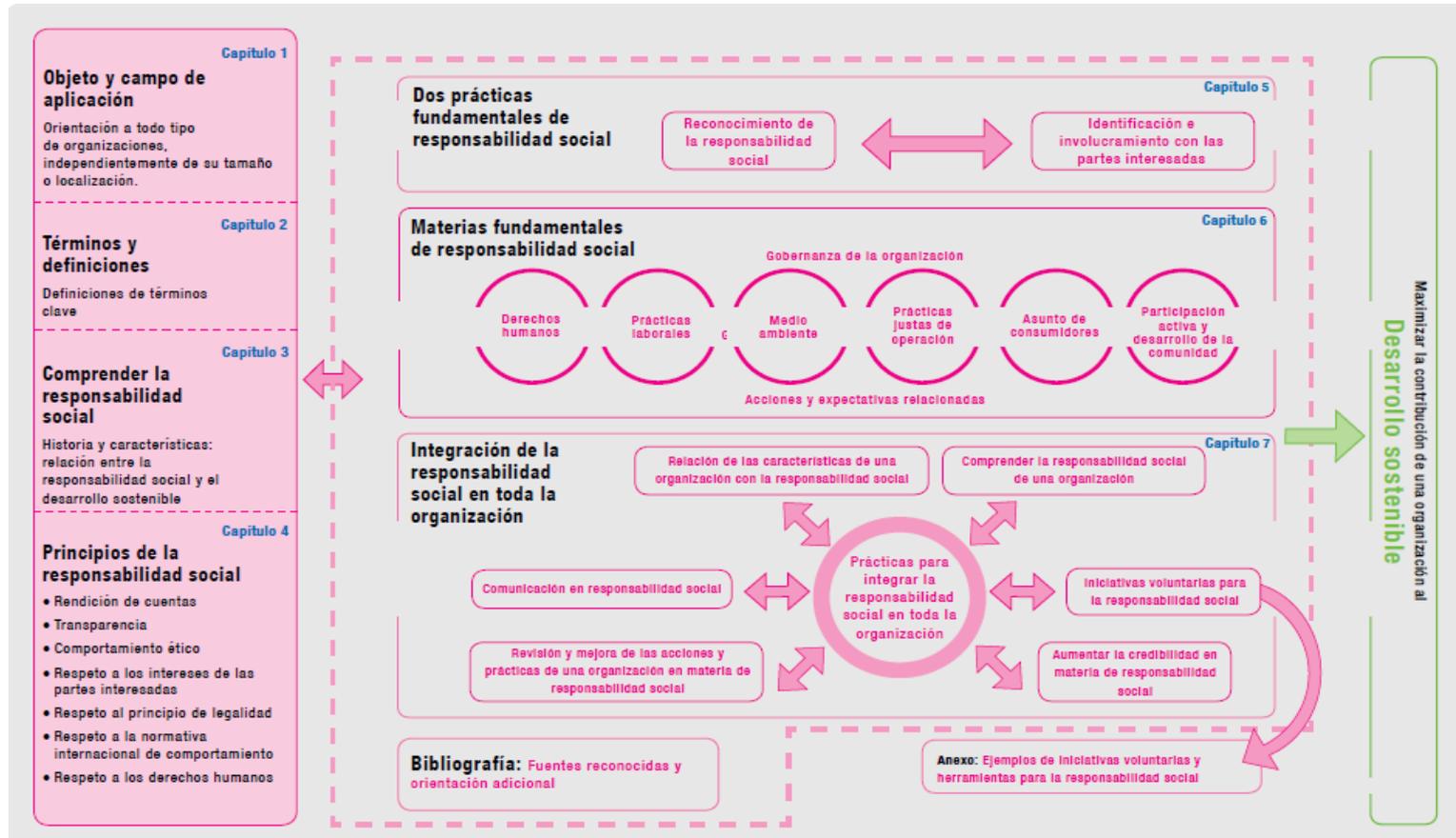


Figura 6: Visión esquemática de ISO 26000

Fuente: (ISO, 2010)

2.4.3.4 Normas de aseguramiento de sostenibilidad AA1000 AS (2008)

La AA1000AS (2008) es una norma reconocida internacionalmente y de libre acceso que proporciona los requisitos necesarios para llevar a cabo un aseguramiento de sostenibilidad.

El aseguramiento de sostenibilidad, de acuerdo a esta norma, evalúa y aporta conclusiones sobre:

- La naturaleza y el cumplimiento de los Principios de AccountAbility de AA1000, y cuando sea aplicable
- La calidad de la información divulgada sobre el desempeño en sostenibilidad.

Estos principios buscan que la revisión sea más que una simple verificación de datos, que se obtenga resultados reales de cómo las organizaciones gestionan la sostenibilidad y esto se vea reflejado en el informe final de aseguramiento.

Asimismo, sirve para que la organización informe sobre los asuntos de sostenibilidad, a través de una evaluación de su cumplimiento según los Principios de AccountAbility 1000 y de la calidad de la información divulgada relativa al desempeño en sostenibilidad.

2.4.3.4.1 Esquema general de la norma AA1000 AS (2008)

Objetivo	• Verificar los datos de los informes, evaluar los sistemas y procesos de gestión de sostenibilidad.
Alcance	• Se aplica únicamente a los informes de sostenibilidad
Aspectos a auditar	• Económico, social y ambiental
Tipos	• Tienes dos tipos de encargo
Niveles de Aseguramiento	• El cliente puede optar por tener un aseguramiento alto o moderado
Requisitos éticos	• El verificador debe ser imparcial, competente e independiente.
Principios y Prácticas	• Evalúa el cumplimiento de los 3 principios establecidos por Accountability
Independencia	• Declaración de independencia del auditor en su informe
Obtención de información	• De los stakeholders y de toda la organización
Materialidad	• Se basa en lo que los grupos de interés y la organización consideran relevantes.
Desempeño futuro de la organización	• El auditor debe evaluar la habilidad de la organización para responder a desafíos futuros.
Recomendaciones	• Detallar hallazgos positivos y negativos, y recomendaciones.

Figura 7: Esquema general de la norma AA1000 AS (2008)

Fuente: (Accountability, s.f.)

2.4.3.5 Global reporting initiative (GRI)

GRI es una organización internacional independiente que ayuda a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a comprender y comunicar el impacto de las empresas en temas críticos de sostenibilidad como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción y otros. Su visión es crear un futuro en el que la sostenibilidad es parte integral del proceso de toma de decisiones de todas las organizaciones.

Las Normas de Memorias de Sostenibilidad publicadas por el GRI ayudan a las organizaciones a marcarse objetivos, medir el desempeño y gestionar el cambio con el propósito de que sus operaciones sean más sostenibles. Las memorias de sostenibilidad contienen información sobre la incidencia de las organizaciones, ya sea esta positiva o negativa, en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Esta normativa en más de década y media han pasado por cuatro revisiones que son:

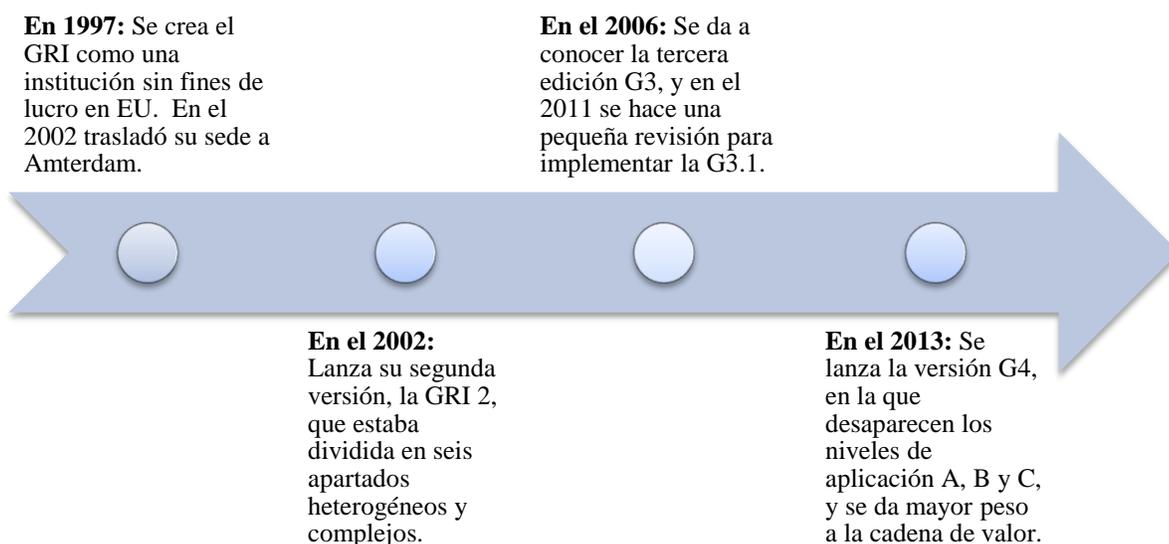


Figura 8: Revisiones de la GRI

Fuente: (Capacitarse, s.f.)

2.4.3.5.1 Esquema general de G4



Figura 9: Esquema general de G4
Fuente: (Global Reporting Initiative, 2013)

2.4.3.6 La OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) nació oficialmente el 30 de septiembre de 1961 y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.

La OCDE es un foro en el que los gobiernos pueden trabajar para compartir y buscar soluciones a problemas comunes, a través de identificar lo que impulsa el cambio económico, social y ambiental, así también miden la productividad y los flujos globales de comercio e inversión entre otros, con el fin de establecer normas internacionales sobre una amplia gama de temas.

Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en países adherentes o que tienen su sede en ellos. Las recomendaciones contenidas en las Directrices expresan los valores compartidos por los gobiernos de países que dan origen a una gran parte de la inversión extranjera directa y que son sede de muchas de las empresas multinacionales de mayor envergadura. Las Directrices tienen como objetivo promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo.

2.4.3.6.1 Esquema general de las directrices de la OCDE

A continuación se presenta las directrices emitidas por la OCDE para empresas multinacionales:

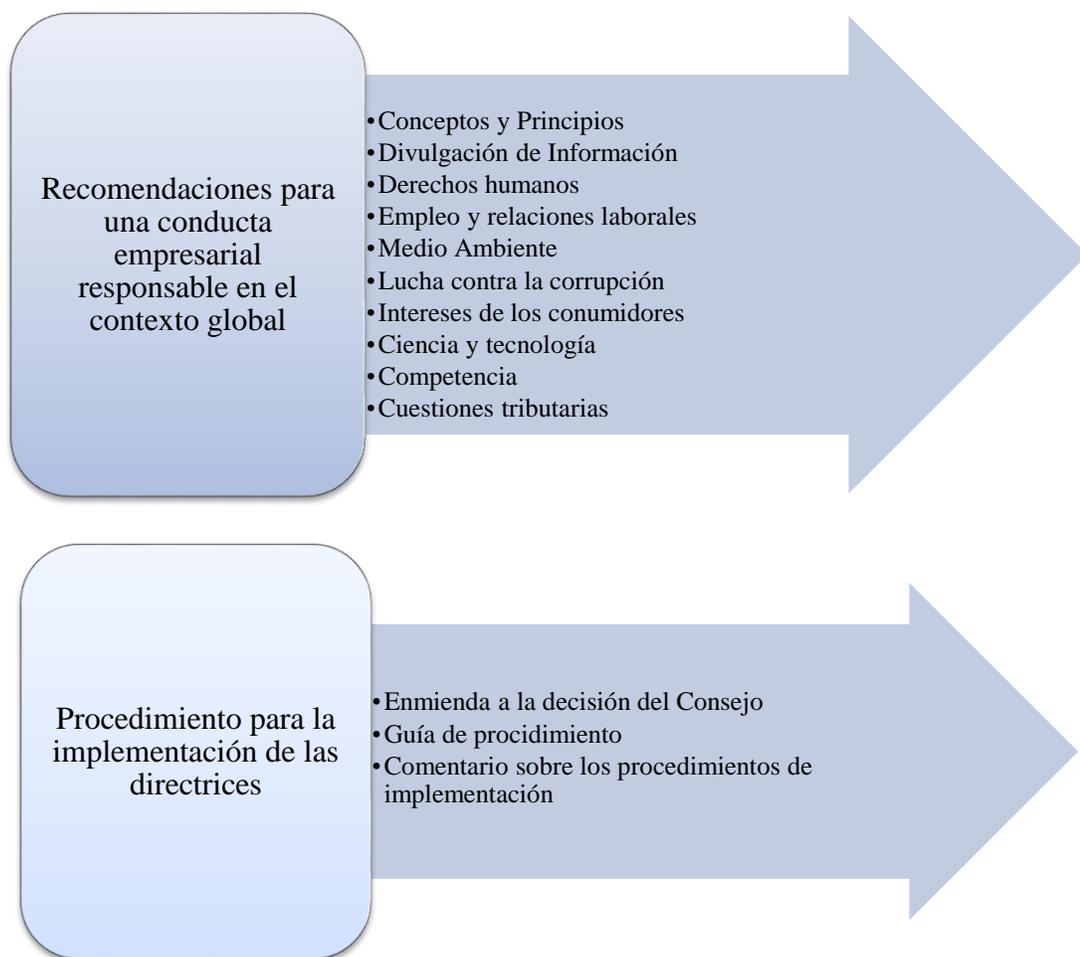


Figura 10: Esquema general de las directrices de la OCDE

Fuente: (OCDE, 2013)

CAPÍTULO III

Operadoras de Telefonía Móvil que funcionan en el Ecuador

3.1 Antecedentes

Las telecomunicaciones han presentado el más alto crecimiento y modernización en el mundo debido a los avances tecnológicos. Esto ha hecho que este sector sea uno de los más atractivos para la inversión.

En la actualidad las telecomunicaciones son algo imprescindible para las personas, las empresas y las instituciones públicas y su importancia se multiplica con el número de usuarios. Cuanto más usuarios haya conectados a los sistemas de telecomunicaciones mayores son las posibilidades y las necesidades de comunicación.

En el Ecuador, la estructura del sector telecomunicaciones ha tenido cambios importantes, tanto en las empresas proveedoras de servicios, como en las instituciones públicas de regulación y control.

A continuación se revisará una breve reseña histórica de estos cambios en el Ecuador:

Cuadro 4:**Reseña Histórica del Sector de las Telecomunicaciones**

Año	Detalle
1871:	Existió una concesión llamada All America Cable and Radio que brindaba al país el servicio internacional de telegrafía usando cable submarino.
1880:	Se crea la Dirección de Telégrafos.
1900:	La primera central telefónica del país fue instalada en Quito.
1943:	Se funda la organización estatal independiente Radio Internacional del Ecuador para los servicios de telegrafía y telefonía internacional.
1949:	Se inauguró la Empresa de Teléfonos de Quito.
1958:	Se crea la Empresa de Radio Telégrafos y Teléfonos Ecuador.
1963:	La Empresa de Radio Telégrafos y Teléfonos Ecuador (ERTTE) se reestructuró y cambio su nombre a Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL)
1970:	Fue nacionalizada All America Cable and Radio.
1971:	El gobierno fusionó ENTEL, ETQ, ETG y Cables y Radio del Estado en dos compañías regionales bajo el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.
1972:	Se creó el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL).
1995:	Se reforma la Ley Especial de Telecomunicaciones (Ley N° 94) y se crea el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL); la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y la Superintendencia de Telecomunicaciones.
1996:	La Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL se transformó en la sociedad anónima EMETEL S.A.
1997:	Se inscribió en el Registro Mercantil la escritura de escisión de EMETEL S.A. en dos compañías operadoras ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A.
2001:	Se crea la Comisión Nacional de Conectividad, con la atribución de formular y proponer una Agencia Nacional de Conectividad que contenga políticas, planes y programas para el desarrollo y difusión de las tecnologías de la información y comunicación en las áreas de Educación, Salud, Medio Ambiente, Comercio, Industria, Turismo, Seguridad y Gobernabilidad.
2002:	Se reforma la Ley de Radiodifusión y Televisión, en el cuál se incluyeron reformas referentes a las estaciones de radiodifusión comunitarias que nacen de una comunidad u organización indígena, afro ecuatoriana, etc.
2009:	Se crea el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL, así también se fusiona el Consejo de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL) al Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), entidad que asume sus funciones y atribuciones.
2013:	Se publica la Ley Orgánica de Comunicación en el la cual se deroga atribuciones dadas a la SUPERTEL como la administración de frecuencias del espectro radioeléctrico para servicios de radiodifusión sonora y televisión.
2014:	La Asamblea Nacional aprueba la Ley Orgánica de las Telecomunicaciones en la cual se crea una Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, la cual es dependiente del Ejecutivo, en reemplazo de la Superintendencia de Telecomunicaciones, y el control de la telefonía móvil, telefonía fija, televisión abierta, televisión pagada e internet pasa a la nueva entidad.

Fuente: (SUPERTEL, 2014); (Cajui, 2008)

3.2 Operadoras de telefonía móvil

3.2.1 Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP)

3.2.1.1 Antecedentes

El 14 de enero del 2010 se crea la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, empresa pública de telecomunicaciones del Ecuador que opera servicios de telefonía fija local, regional e internacional, acceso a internet estándar y de alta velocidad, televisión satelital y telefonía móvil.

CNT se constituyó como sociedad anónima, mediante escritura pública de fusión de las extintas Andinatel S. A. y Pacifictel S. A., suscrita el 30 de octubre de 2008, con el objetivo de unificar los servicios y ampliar la cobertura en telefonía fija e internet banda ancha en todo el Ecuador. (CNT EP Ecuador, 2013, pág. 12)

3.2.1.1 Misión empresarial

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.” (CNT EP, s.f.)

3.2.1.2 Visión empresarial

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.” (CNT EP, s.f.)

3.2.1.3 Valores empresariales

- Trabajamos en equipo.
- Actuamos con integridad.
- Estamos comprometidos con el servicio.
- Cumplimos con los objetivos empresariales.
- Somos socialmente responsables. (CNT EP, s.f.)

3.2.1.4 Objetivos empresariales 2013 – 2017

Crecimiento

- Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.
- Incrementar el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnología de la información y comunicación, tomando en cuenta la planificación territorial.

Productividad

- Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
- Incrementar la participación de la CNT EP como principal proveedor de telecomunicaciones en el Sector Público.

Sostenibilidad

- Mantener la sostenibilidad Financiera de la empresa en el largo plazo

3.2.1.5 Estrategias empresariales

- Fortalecer el portafolio de productos y servicios con innovación y de acuerdo a las tendencias del mercado.
- Ejecutar obras de infraestructura de telecomunicaciones a nivel nacional tomando en cuenta la planificación territorial.
- Desarrollar un portafolio específico de soluciones de telecomunicaciones para las instituciones del sector público.
- Optimizar la productividad institucional.

3.2.1.6 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo está comprometido con el rol de empresa pública de llegar a todos los ecuatorianos y diferenciarse de sus competidores.

La CNT EP cuenta dentro de su estructura organizacional con un total de 7 Agencias Regionales y 17 Agencias Provinciales. Todas ellas cuentan con un Gerente con responsabilidades y atribuciones delegadas directamente por la Gerencia General.



Figura 11: Conformación de la Estructura Organizacional

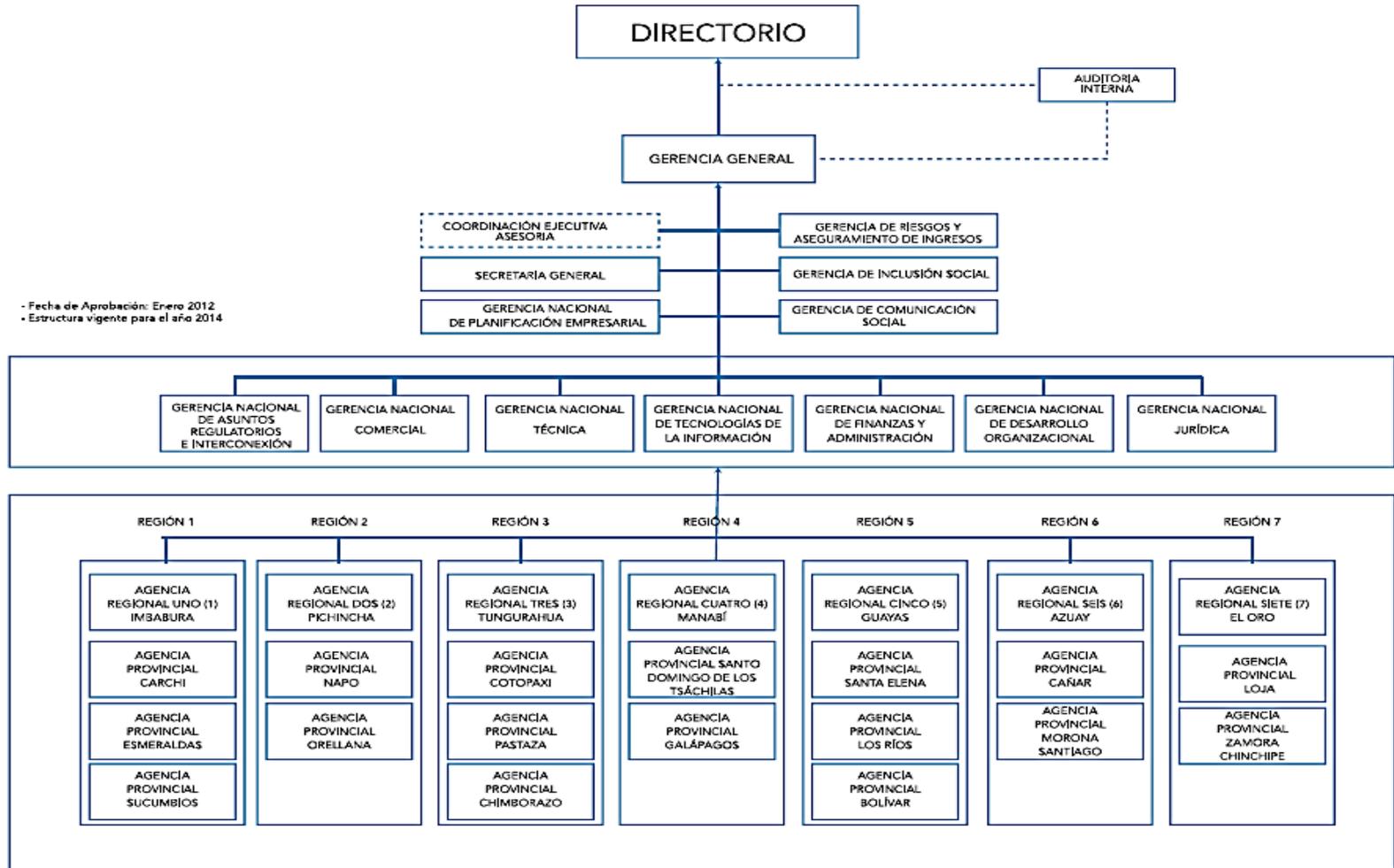
Fuente: (CNT EP Ecuador, 2013)

3.2.1.7 Estructura organizacional

La Estructura Organizacional de la CNT EP responde a lo establecido en el Marco Referencial eTOM –desarrollado por el Foro Internacional de Telecomunicaciones–, como marco de referencia de los procesos del negocio, según las mejores prácticas de la industria de telecomunicaciones, para una correcta prestación de productos y servicios.

El diseño de la Estructura Organizacional está alineado a la planificación de la CNT EP que considera la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.

La Estructura Organizacional de la CNT EP responde a una necesidad de Regionalización y está conformada por siete (7) Gerencias Regionales que se manejan por procesos desconcentrados y concentrados, dependiendo de la naturaleza del proceso.



- Fecha de Aprobación: Enero 2012
 - Estructura vigente para el año 2014

Figura 12: Estructura Organizacional CNT EP
 Fuente: (CNT EP Ecuador, 2013)

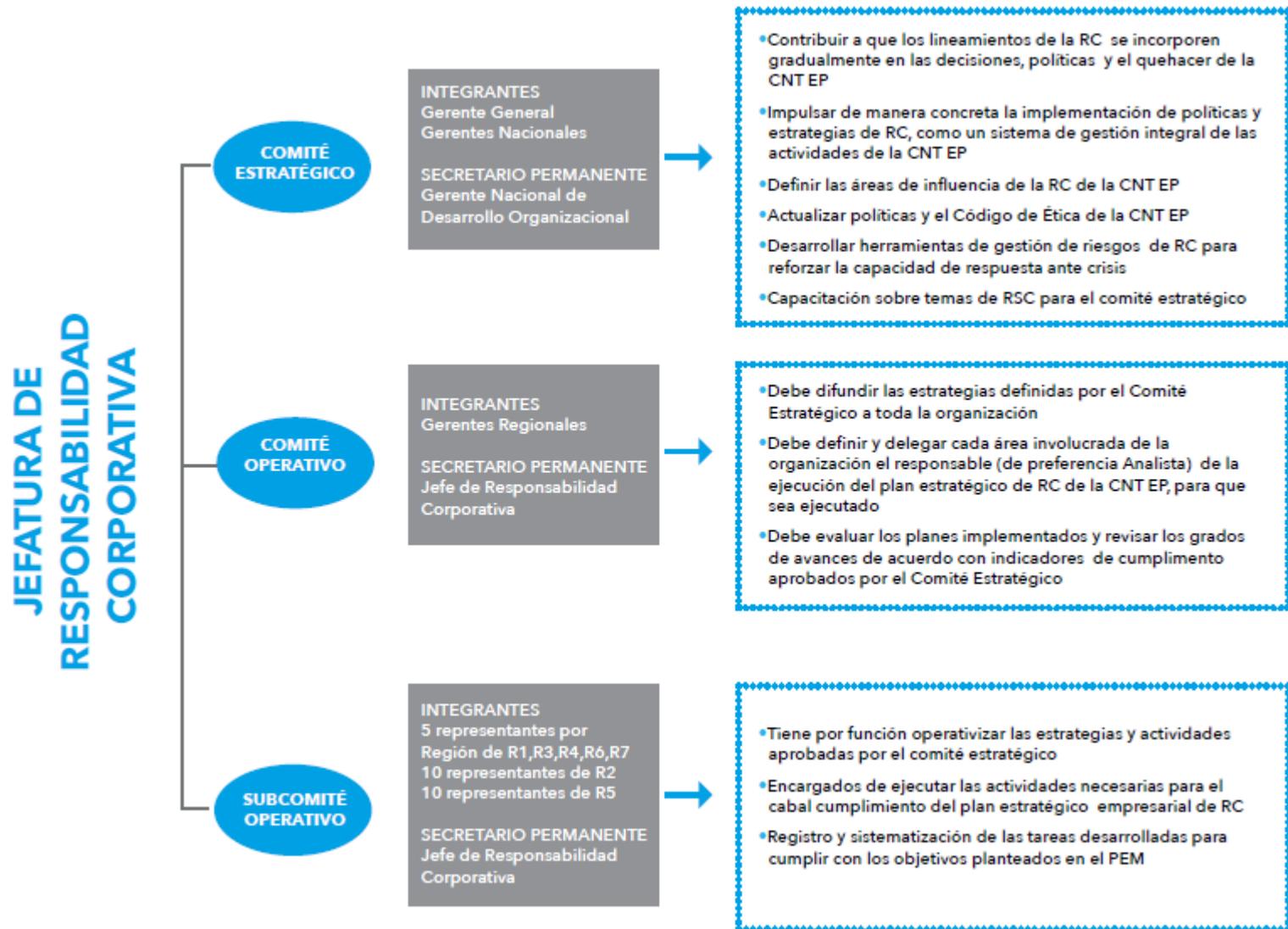


Figura 13: Jefatura de RSC CNT EP

Fuente: (CNT EP Ecuador, 2013)

3.2.1.8 Responsabilidad social corporativa

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP puso a disposición de sus grupos de interés su tercer reporte de Responsabilidad Corporativa correspondiente al año 2013, el cual abarca todas las operaciones de CNT EP en el Ecuador.

El reporte fue elaborado siguiendo las directrices del Global Reporting Initiative GRI G3.1, con nivel de aplicación A.

Por otro lado la CNT EP también realizó la publicación de una Comunicación de Progreso para los años 2012 y 2013 en el cual ratificaron en términos simbólicos su adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas, al que se suscribieron en enero del 2012.

3.2.1.8.1 Estrategia RSC

La CNT EP se ha enfocado en socializar tanto al interior como al exterior de la organización el modelo de gestión mediante respuestas oportunas a las expectativas de los grupos de interés y generación de conocimiento desde las gerencias nacionales hacia todas las áreas de la CNT EP, capacitando a los colaboradores, empoderando al Comité Estratégico y fijando el rumbo.



Figura 14: Estrategia RSC de CNT EP
Fuente: (CNT EP Ecuador, 2013)

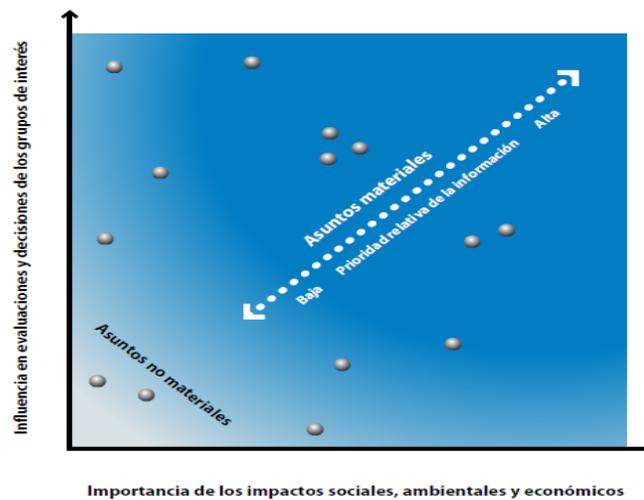
3.2.1.8.2 Análisis de materialidad

La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad señala que el alcance de la información contenida en los informes de RSC o también llamados memorias se deben incluir aspectos e indicadores que reflejen impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de una organización así como aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

Por otro lado aclara que la “*materialidad es el umbral a partir del cual los asuntos o indicadores pasan a ser lo suficientemente importantes como para ser incluidos en la memoria*”.

Así también menciona que para determinar la materialidad de la información se deben combinar factores internos y externos, como la misión y la estrategia competitiva de la organización, las preocupaciones expresadas por los grupos de interés, expectativas sociales de mayor alcance y también la influencia de la organización en el proceso productivo o en el ciclo económico.

La evaluación de la materialidad también debe tener en cuenta las expectativas básicas de cumplimiento por parte de la organización de los acuerdos y normas internacionales.



Importancia de los impactos sociales, ambientales y económicos

Figura 15: Definición de la Materialidad

Fuente: (Global Reporting Initiative, 2013, pág. 11)

Los asuntos o indicadores que CNT EP ha considera lo suficientemente importantes como para incluirlos en sus memorias son los siguientes:

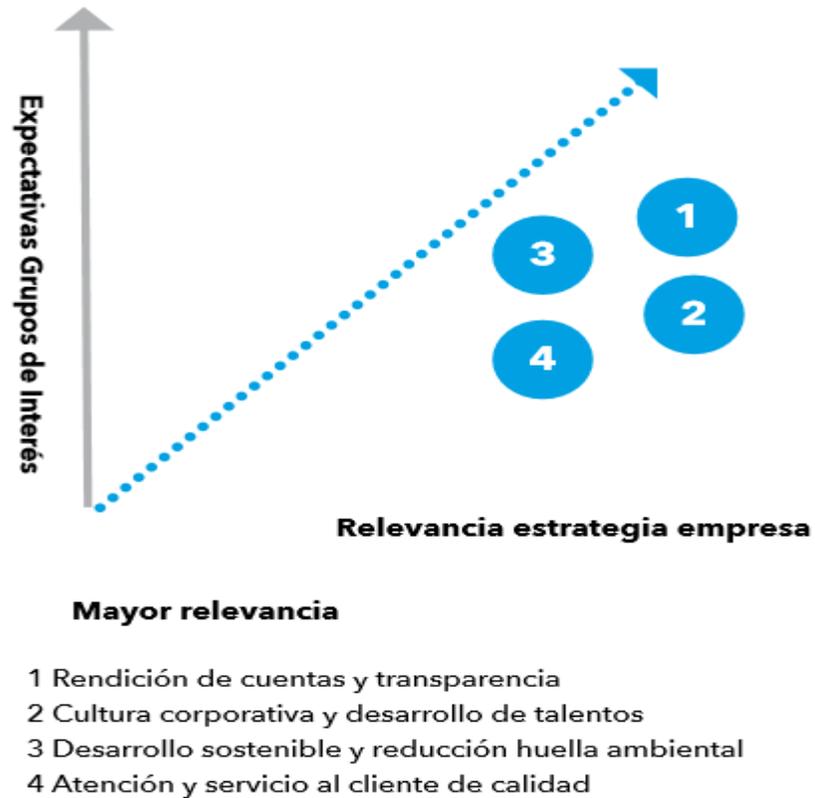


Figura 16: Resultado de la materialidad en la CNT EP

Fuente: (CNT EP Ecuador, 2013)

En la figura se puede entender que los asuntos mientras más alejados se encuentren del centro del plano cartesiano aumenta su prioridad relativa.

3.2.1.8.3 Participación de los grupos de interés

Se entiende por grupos de interés “*aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Esto incluye a aquellas entidades o individuos cuyos derechos provenientes de una ley o un acuerdo internacional les*

proporcionan la posibilidad de presentar con total legitimidad determinadas exigencias a la organización.” (Global Reporting Initiative, 2013, pág. 12)

Los grupos de interés identificados por la CNT EP son los siguientes:

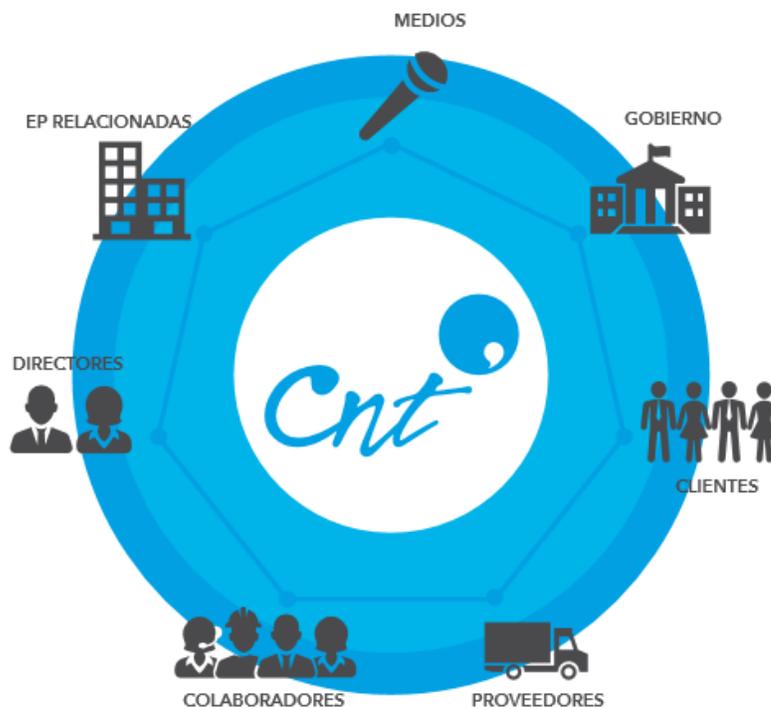


Figura 17: Grupos de Interés Identificados por la CNT EP
Fuente: (CNT EP Ecuador, 2013)

3.2.1.8.4 Programas sociales, ambientales y económicos

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es signataria de los siguientes programas:



Pacto Global: En enero de 2012, la CNT EP manifestó su voluntad de adherirse al Pacto Global y velar por el respeto de los diez principios que el Pacto promueve.



Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES): El 30 de diciembre de 2011, la CNT EP se afilió a CERES, centro promotor de la responsabilidad social en Ecuador.



CNT EP - Ministerio de Relaciones Laborales: En el 2011, las dos instituciones firmaron un convenio para la inclusión de proveedores de servicios de la base de la pirámide, en prestación de servicios misceláneos.



CNT EP – Ministerio de Relaciones Laborales: En junio de 2012, se firmó la Carta de Compromiso, a través de la cual la CNT EP decide formar parte de la Red de Empresas por un

CNT EP - EMASEO EP: Se firmó un convenio que busca implementar un sistema alternativo de manejo de residuos sólidos urbanos, con inclusión económica y social.

3.2.2 Telefónica del Ecuador – Movistar

3.2.2.1 Antecedentes

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Se apoya en redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una variedad de ofertas de servicios digitales.

Se encuentra presente en 21 países y con una base de clientes de más de 341 millones de accesos, Telefónica tienen una fuerte presencia en España, Europa y Latinoamérica, donde concentra la mayor parte de su estrategia de crecimiento.

Telefónica es una empresa totalmente privada que cuenta con 1,5 millones de accionistas directos y que cotiza en el mercado continuo de las bolsas españolas y en las bolsas de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires.

Esta gran compañía tiene presencia en el Ecuador con el nombre de Telefónica Móviles Ecuador, conocida como Movistar, que inició sus operaciones en abril del 2005 a pesar que Telefónica España la había adquirido en el 2004 con la adquisición del 100% de las acciones de OTECEL S.A., concesionaria del servicio de telefonía móvil desde 1993, llamaba en aquel entonces Bellsouth.

3.2.2.2 Misión empresarial

“En Telefónica creemos que todo el mundo debería tener a su alcance las posibilidades que ofrece la tecnología. De esta forma, todos podremos vivir mejor, hacer más cosas, ser más.”
(Telefónica, s.f.)

3.2.2.3 Visión empresarial

“Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para empleados, clientes, accionistas, socios a nivel global y a toda la sociedad.”
(Telefónica, s.f.)

3.2.2.4 Valores empresariales

- Visión: Buscan percibir hacia dónde va el futuro de la industria.
- Talento: Se atrae y retiene al mejor equipo humano experimentado.
- Compromiso: Demuestran su compromiso con los stakeholders mediante un camino de confianza y respeto.
- Fortaleza: Su soporte es la experiencia, profesionalidad conocimiento global y local de la industria.

3.2.2.5 Estrategia empresarial

“Telefónica, una Telco Digital, está dispuesta a encabezar e impulsar el proceso de transformación digital. La tecnología pone a nuestro alcance posibilidades inimaginables y puede mejorar nuestra vida de mil formas. Por ello queremos ser protagonistas en este nuevo ecosistema y poner al alcance de todo el mundo lo mejor que ofrece la tecnología para que todos puedan disfrutar de este mundo fascinante.” (Telefónica, s.f.)

3.2.2.6 Gobierno corporativo

La compañía cuenta con un sistema de gobierno eficaz y operativo, ajustado en todo momento a la dimensión global de Telefónica. En el marco del compromiso de la Compañía con sus accionistas, el Consejo de Administración, con el apoyo de sus Comisiones, desarrolla su actividad conforme a unas normas de gobierno corporativo recogidas, principalmente, en los

Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, y en el Reglamento del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración de Telefónica, compuesto por 18 Consejeros, es el órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, con competencia exclusiva sobre materias como las políticas y estrategias generales en materia de gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa, retribuciones de los Consejeros y Altos Directivos y remuneración al accionista; así como las inversiones estratégicas.

Como refuerzo al Gobierno Corporativo de la Compañía, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. dispone de siete Comisiones, a las que encomienda el examen y seguimiento de áreas clave de especial relevancia. Asimismo, y conforme a su Reglamento, el Consejo encomienda la gestión ordinaria de los negocios a los órganos ejecutivos y al equipo de dirección de Telefónica.

3.2.2.7 Estructura organizacional

En Telefónica el 26 de febrero de 2014 el Consejo de Administración aprobó una nueva estructura organizativa, la cual está orientada al cliente e incluye la oferta digital en el centro de las políticas comerciales. Esta nueva estructura da más enfoque a las operadoras locales, brindando mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. (Telefónica, s.f.)

Telefónica creó la figura del Director General Comercial Digital (Chief Commercial Digital Officer), que tiene bajo su responsabilidad fomentar el incremento de los ingresos, así también reforzó la figura del Director General de Recursos Globales (Chief Global Resources Officer) cuyo objetivo es optimizar el lado de los costes. Ambas Direcciones Generales reporta directamente al Consejero Delegado (COO), así como las operadoras locales: España, Brasil, Alemania y Reino Unido, además de la unidad Hispanoamérica (HispAm). (Telefónica, s.f.)

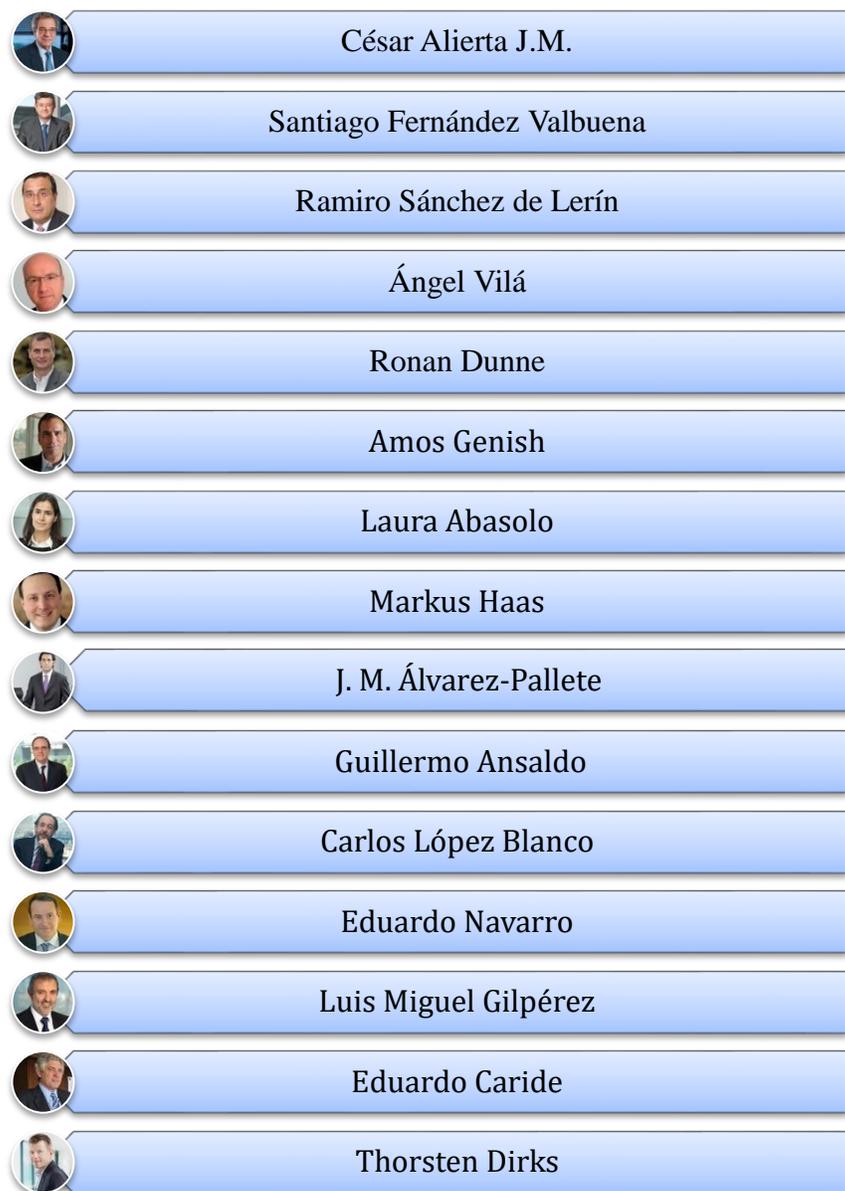


Figura 18: Miembros del Comité Ejecutivo

Fuente: (Telefónica, s.f.)

JUNIO 2015



Figura 19: Estructura Organizacional TELEFÓNICA EP

Fuente: (Telefónica, s.f.)

3.2.2.8 Responsabilidad corporativa

Telefónica presentó su Informe Anual de Sostenibilidad correspondiente al ejercicio 2014 como muestra de su compromiso por la transparencia con todos sus grupos de interés, y con el objetivo de recalcar la integridad y sostenibilidad de su gestión.

El informe publicado se encuentra de acuerdo con los principios del Pacto Mundial y bajo estándares internacionales tales como Global Reporting Initiative (GRI-G4) y verificado externamente bajo los criterios de AA1000.

3.2.2.8.1 Estrategia RSC

Telefónica quiere contribuir a que su visión se haga realidad, dando respuesta a lo que piden los clientes, los inversores y la sociedad en general.

Los clientes quieren productos más sencillos, de calidad, que les simplifiquen la vida; y valoran sobre todo la transparencia e integridad en el trato con ellos. Valorán además la innovación y la seguridad que se ofrece en los servicios que se prestan y cómo se recoge y se trata sus datos personales.

Los inversores exigen que se lleve a cabo una estrategia de sostenibilidad, que garantice la rentabilidad a largo plazo. Y finalmente, las sociedades en las que se opera piden, que las empresas además de actuar de forma responsable, contribuyan al desarrollo social y económico de las comunidades.

Telefónica para dar respuesta a estas expectativas enlaza los objetivos de sostenibilidad económica, social y medioambiental con sus objetivos de negocio.

3.2.2.8.2 Análisis de materialidad

Telefónica basó su análisis de materialidad en el marco de la versión G4 del Global Reporting Initiative (GRI). Estos aspectos respondieron a las inquietudes de los clientes, proveedores, empleados y demás actores relacionados a la realidad de los servicios que prestan, así como de aquellos que tienen una relevancia mayor en las evaluaciones y decisiones a escala corporativa.

Para identificar los asuntos relevantes se analizó las tendencias del sector, los indicadores de GRI G4 y se realizaron entrevistas con los grupos de interés internos. Se identificaron 15 temas relevantes que recogen el enfoque de Telefónica hacia la triple cuenta de resultados (dimensión económica, ambiental y social).

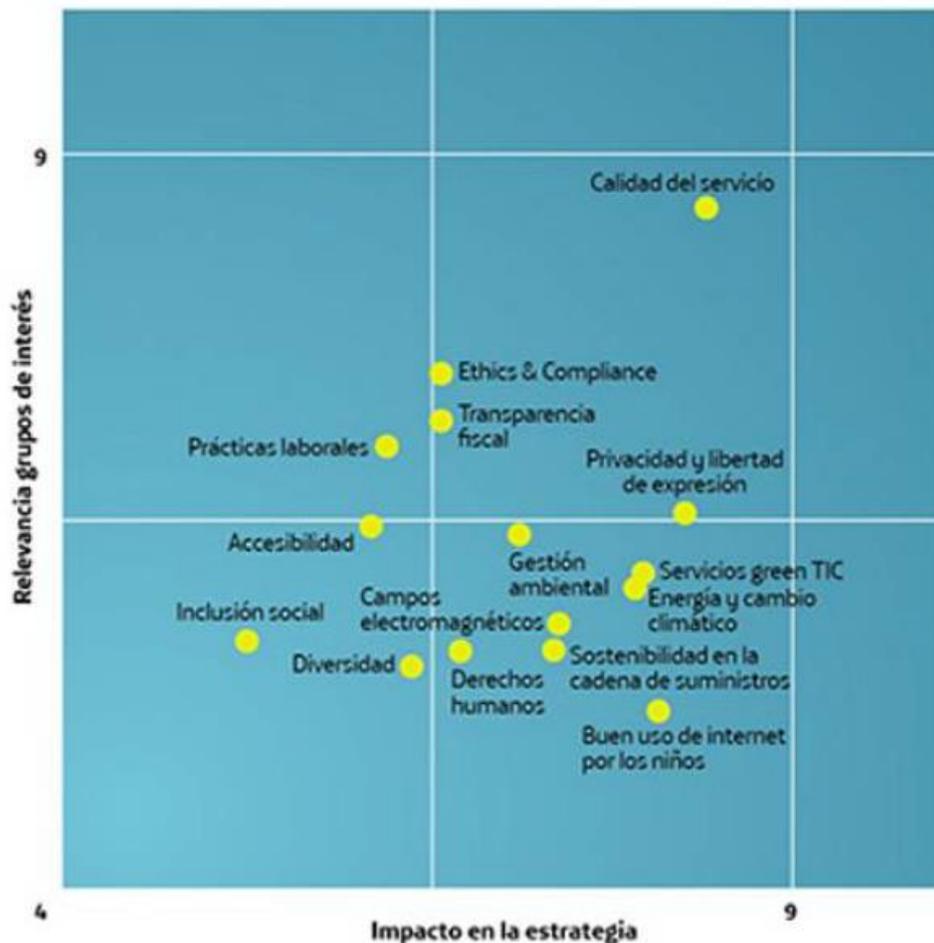


Figura 20: Resultado de la materialidad en la Telefónica Ecuador

Fuente: (Telefónica - Movistar Ecuador, 2013)

3.2.2.8.3 Participación de los grupos de interés

La relación, tanto directa como indirecta, con los grupos de interés o stakeholders, entre los que se incluyen clientes y empleados, cobra cada vez más importancia para Telefónica, ya que permite identificar temas clave para cumplir tanto con los objetivos de sostenibilidad como con el compromiso de éxito empresarial.

Los grupos de interés identificados por la CNT EP son los siguientes



Figura 21: Grupos de Interés Identificados por Telefónica Ecuador
Fuente: (Telefónica - Movistar Ecuador, 2013)

3.2.2.8.4 Programas sociales, ambientales y económicos



En junio 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales impulsó la creación de la Red de Empresas por un Ecuador Libre de Trabajo Infantil, con el objetivo de prevenir y erradicar la contratación de niños, niñas y adolescentes en las organizaciones, así como en sus respectivas cadenas de valor.

Esta Red, inicialmente estuvo constituida por 12 organizaciones empresariales, pertenecientes a siete sectores de la economía del país, entre las que consta Telefónica como miembro fundador.



La Organización de Estados Iberoamericanos (OE) y Fundación Telefónica, en alianza con el Ilustre Municipio de Cuenca y la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Educación, ejecutaron un proyecto de mejoramiento de la calidad educativa para los niños y niñas de educación general básica que incluyó la incorporación de Tecnología de Información y Comunicación (TIC).



En el marco del compromiso ambiental y lucha contra el cambio climático, Telefónica Movistar firmó un acuerdo con el municipio de Quito para la entrega de 75.000 árboles endémicos que fueron sembrados en las campañas de reforestación y recuperación de espacios naturales.

3.2.3 Conecel – Claro

3.2.3.1 Antecedentes

En 1993 se creó la empresa telefónica Porta cuyo nombre legal es CONECEL S.A. y que fue comprada por la empresa mexicana América Móvil, manteniendo su nombre genérico inicial para posteriormente ser cambiado el 16 de febrero de 2011 a Claro.

Claro es una marca de servicios de comunicaciones que pertenece a la empresa mexicana América Móvil controlada por el Grupo Carso y cuyo accionista mayoritario es Carlos Slim.

Esta empresa cuenta con cerca de 262 millones de clientes inalámbricos, 30 millones de líneas fijas, 17 millones de accesos de banda ancha y 16 millones de abonados de TV por cable.

3.2.3.2 Misión empresarial

“Lograr que la población de cada uno de los países en donde prestamos servicio |tenga acceso a productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios asequibles, con la finalidad de acercar cada día más a las personas.” (CLARO, s.f.)

3.2.3.3 Visión empresarial

“Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar nuestro liderazgo en la industria de las telecomunicaciones.” (CLARO, s.f.)

3.2.3.4 Valores y principios

“Los valores y principios de conducta empresarial son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Los tenemos presentes y los ponemos en práctica a diario como obligaciones

inquebrantables y los difundimos a través de nuestra imagen. Los pilares fundamentales de nuestra cultura corporativa son:” (CLARO, s.f.)

- *Honestidad*
- *Desarrollo Humano y Creatividad Empresarial*
- *Productividad*
- *Respeto y Optimismo*
- *Legalidad*
- *Austeridad*
- *Responsabilidad Social*

3.2.3.5 Gobierno corporativo

Las políticas y prácticas en materia de gobierno corporativo tienen como objetivo principal promover la transparencia a lo largo de toda la organización, así como reafirmar su misión, filosofía, valores y principios. Las prácticas de gobierno corporativo de la empresa se rigen, de manera enunciativa más no limitativa, en lo dispuesto en:

- La regulación bursátil vigente y aplicable en México, incluyendo de manera enunciativa más no limitativa, la Ley del Mercado de Valores, la Circular Única de Emisoras, y el Código de Mejores Prácticas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial.
- La regulación bursátil vigente y aplicable en cada uno de los mercados de valores internacionales en los que nuestros valores cotizan.
- Las Políticas de Gobierno Corporativo y Código de Ética de América Móvil.
- Nuestros estatutos sociales vigentes.

La Asamblea de Accionistas es el órgano supremo de la compañía y quien se encarga de designar a los miembros del Consejo de Administración así como de los comités auxiliares de dicho consejo.

3.2.3.6 Estructura organizacional

Al 31 de diciembre de 2014 y tomando en consideración la información pública disponible a través de los reportes de participación accionaria que los accionistas mayoritarios presentan de tiempo en tiempo ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos de América (U.S. Securities and Exchange Commission), la estructura accionaria de América Móvil era la siguiente:

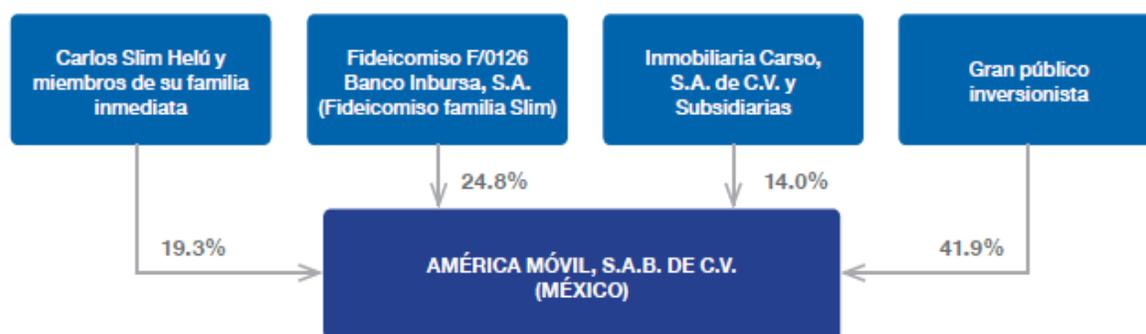


Figura 22: Estructura Organización de América Móvil
Fuente: (América Movil, 2013)



Figura 23: Directorio de América Móvil en Ecuador
Fuente: (América Móvil, s.f.)

3.2.3.7 Responsabilidad corporativa

América Móvil presentó su informe anual de sustentabilidad correspondiente al año 2014 con el fin de transparentar y rendir cuentas de las operaciones de la organización.

Este informe presenta los resultados del desempeño ambiental, social y laboral de los 18 países de América en donde operan, y para su presentación se utilizó la guía del Global Reporting Initiative G4 (GRI G4) de conformidad esencial y autodeclarado, sin verificación externa.

3.2.3.7.1 Estrategia RSC

América Móvil basa su estrategia en impulsar la inclusión de la comunidad a la tecnología digital y mejorar el servicio al cliente. Con proyectos de inversión, buscan desarrollar las operaciones con el objeto de incrementar la cobertura, ampliar sus redes y llegar a más personas con mejores servicios y tecnologías de vanguardia.

Los cinco puntos centrales de su estrategia son:

- Crecimiento
- Nuevos productos y servicios
- Servicio al cliente
- Integración
- Optimización

El Modelo de Sustentabilidad se apoya en cuatro pilares:

- Grupos de Interés
- Valores
- Desarrollo
- Principios



Figura 24: Modelo de Sustentabilidad de América Móvil
Fuente: (América Movil, 2013)

3.2.3.7.2 Análisis de materialidad

La información cualitativa y cuantitativa presentada en el Informe de Sustentabilidad de América Móvil 2014 constituye el trabajo de diversas áreas de la empresa que llevan a cabo de manera constante la medición y recopilación de los resultados de desempeño en lo económico, social y ambiental, con el objetivo de lograr la mejora continua, y cumplir con el compromiso de transparencia y presentación de resultados hacia los grupos de interés que les rodean.

El proceso de definición de temas e indicadores incluidos en el Informe incluyó lo siguiente:

- Por medio de distintos mecanismos de consulta y vías de comunicación con los grupos de interés, se tomó en cuenta los temas que componen las expectativas y preocupaciones de los clientes, proveedores, empleados, inversionistas, accionistas, aliados, prensa, organismos del sector gubernamental, organizaciones no lucrativas, instituciones financieras, entre muchos otros.
- Se llevó a cabo una revisión y análisis de las observaciones y recomendaciones generadas por las evaluadoras bursátiles en las que cotizan, así como un estricto cumplimiento de los requerimientos de información de las mismas.
- Reuniones y entrevistas con el equipo directivo de la organización, con la finalidad de determinar qué aspectos son más relevantes para las operaciones.
- Proceso de recopilación y validación de documentación interna tanto cualitativa como cuantitativa de las subsidiarias de América Móvil en los 18 países de América en donde tienen operaciones.
- Dan prioridad a los temas considerados materiales para la industria según los estándares internacionales más reconocidos. Estos temas incluyen:

- Huella ambiental de las operaciones, incluido el consumo de energía total y para la red móvil y red fija y uso de energías renovables.
- Privacidad y seguridad de datos: políticas y prácticas de privacidad de datos y cumplimiento regulatorio en el tema.
- Manejo de productos al final de su vida útil: materiales recuperados y su destino (reúso y reciclaje).
- Manejo de riesgos por interrupción y fallas en la tecnología.

3.2.3.7.3 Participación de los grupos de interés

La comunicación con los grupos de interés es un aspecto clave en la gestión de la responsabilidad social. Ayuda a identificar oportunidades de mejora y aporta retroalimentación para planificar, medir los impactos y dirigirse de una mejor manera. Con cada uno de ellos, se establece un vínculo de largo plazo que depende de la naturaleza de la relación y la temática que los vincula. América Móvil se compromete a escuchar sus expectativas y ponerlas en equilibrio con los intereses del negocio.



Figura 25: Grupos de Interés Identificados por América Móvil

Fuente: (América Móvil, 2013)

3.2.3.7.4 Programas sociales, ambientales y económicos



En 2012 se firmó el Memorando de Entendimiento sobre el intercambio de datos de dispositivos móviles robados con la Asociación GSMA Latín América, mediante el cual unieron esfuerzos con otras empresas de telefonía y con gobiernos para reducir este delito. Esto evita la activación y uso de celulares robados en otros mercados, lo que contribuye al tráfico ilegal de equipos entre los países de la región.

En cuanto a los residuos y reciclaje Claro Ecuador ha participado en el método de eliminación de reciclaje y relleno sanitario, para lo cual dispusieron 87 toneladas de residuos peligrosos, y 148 toneladas de residuos no peligrosos. Al final de su vida útil se recuperaron 118 mil 700 celulares y 50 mil 484 accesorios.

Algunas de las iniciativas ambientales en materia de residuos llevadas a cabo en 2014 fueron:

- Evaluación de impactos ambientales y seguimiento al plan de manejo ambiental en todas las estaciones de radiobases, repetidores centrales y bodegas a nivel nacional.
- Recolección de equipos celulares en desuso y entrega de equipos obsoletos y material desmontado para su gestión ambiental.
- Campaña de siembra de árboles y reutilización de insumos para darle un nuevo uso productivo.

3.3 Esquema general de los informes de RSC

A continuación se presenta de manera resumida el esquema de los informes de responsabilidad social corporativa utilizados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador.

Cuadro 5:

Esquema general de los informes de RSC

Directrices	CNT EP	Telefónica Movistar	CONECEL Claro
Informe	2013	2013 - 2014	2014
Principios	Diez principios del Pacto Mundial	Diez principios del Pacto Mundial	No menciona
Estándares	GRI-G3.1	GRI-G3.1 / G4	GRI-G3.1
Nivel de Aplicación	A	No menciona	B
Verificación Externa	No menciona	Si (AA1000)	No menciona
Perfil de la Organización	Si	Si	Si
Enfoque de Gestión	Si	Si	Si
Indicadores de Desempeño	Si	Si	Si

Elaborado por: Rodríguez, Gabriela

CAPÍTULO IV

Construcción del sistema de estudio

4.1 Introducción

Todo estudio prospectivo debe iniciarse por la construcción del sistema que caracteriza al objeto de estudio, con la construcción del sistema y su análisis se pretende reflejar el modo en que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aseguran su éxito en el futuro mientras contribuyen con el desarrollo económico, ambiental y social, es decir, aseguran su éxito en el futuro siendo sostenibles.

Por otro lado el procedimiento metodológico utilizado para el análisis del entorno del sistema es el utilizado en el Laboratorio de Prospectiva Estratégica LIPSOR de París, por Régine Monti, CNAM, 2002.

Una vez que se encuentra definido los lineamientos a seguir se realizó la conformación de un grupo de trabajo multidisciplinario al que llamaremos expertos, que poseen experiencia laboral en las tres operadoras de telefonía móvil tratadas, por lo cual poseen los conocimientos necesarios para aportar al estudio.

Con los expertos se identificó los aspectos a tratar en cada uno de los temas de sostenibilidad considerados en el G4 del GRI y donde se ubican todas aquellas variables claves que podrían incidir en el sistema de estudio.

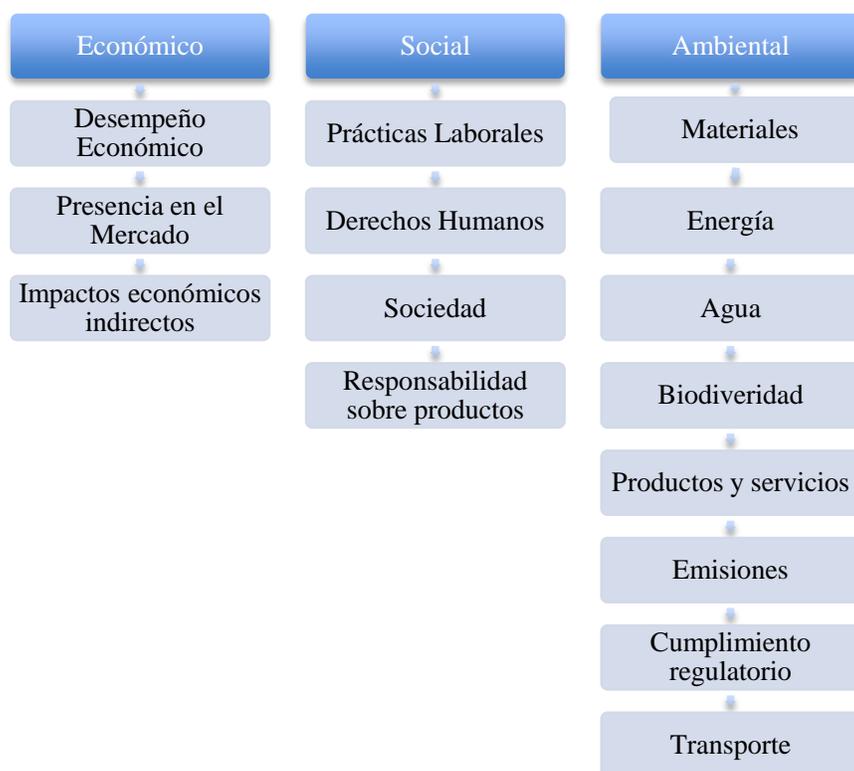


Figura 26: Sistema: Sostenibilidad de las Operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador

Fuente: Expertos

4.2 Identificación y priorización de variables

Una vez construido el sistema e identificadas sus principales áreas de intervención, el grupo de expertos procedió a la identificación de las variables claves del sistema; para lo cual cada uno de los integrantes del grupo elaboró su propia lista, la misma que luego fue confrontada con la de los demás, para posteriormente consolidar todos los esfuerzos en una lista final. Esta lista fue validada y conceptualizada, para luego proceder a su priorización.

A continuación se presenta la lista de variables que podrían incidir en la Sostenibilidad de las Operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador.

Cuadro 6:**Variables económicas pertenecientes al sistema**

No.	Área	Variables
1	Económico	Ingresos
2		Innovación tecnológica
3		Aportaciones fiscales
4		Gastos salariales
5		Inversión en infraestructura
6		Volumen de compras
7		Inversión en I+D
8		Inflación
9		Tasas de interés
10		Gastos financieros
11		Tipo de cambio
12		Donaciones
13		Gastos correspondientes a proveedores
14		Costes operativos
15		Tasas e impuestos
16		Niveles de inversión extranjera
17		PIB
18		Acciones
19		Precios de transferencia

Fuente: Expertos

Cuadro 7:**Variables sociales pertenecientes al sistema**

No.	Área	Variables
1	Social	Beneficios sociales para empleados
2		Seguridad y salud en el trabajo
3		Tasas de ausentismo laboral
4		Diversidad e igualdad de oportunidades
5		Número de incidentes de discriminación
6		Explotación infantil
7		Condiciones de trabajo dignas
8		Remuneración justa y competitiva en el mercado
9		Clima laboral
10		Desarrollo y retención del talento
11		Programas de formación continua
12		Libertad de expresión
13		Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses
14		Comportamiento ético
15		Prácticas de satisfacción al cliente
16		Privacidad de los clientes
17		Seguridad de la información
18		Salud y seguridad de clientes
19		Calidad del servicio
20		Diversidad de productos
21		Derechos humanos
22		Accesibilidad de la tecnología a la población
23		Proyectos educativos, sociales y culturales
24		Buen uso de internet por lo niños

Fuente: Expertos

Cuadro 8:**Variables ambientales pertenecientes al sistema**

No.	Área	Variables
1	Ambiental	Uso de materiales amigables con el ambiente
2		Iniciativas para reducir el consumo de energía
3		Productos y servicios eficientes en el consumo de energía
4		Porcentaje de agua reciclada
5		Animales protegidos por las operaciones
6		Iniciativas para reducción de gases de invernadero
7		Recuperación de productos dañinos con el medio ambiente al final de su vida útil
8		Ahorro en el consumo de papel
9		Reúso y reciclaje de dispositivos
10		Despliegue responsable de red
11		Compartición de infraestructuras
12		Campos electromagnéticos en red
13		Medio ambiente y cambio climático
14		Campos electromagnéticos en dispositivos
15		Hábitats protegidos o restaurados
16		Comunicación y capacitación ambiental

Fuente: Expertos

Una vez que existe un consenso sobre la lista definitiva de variables, se procede a la valoración y priorización de las mismas; cada uno de los integrantes del grupo de expertos procedió a priorizar de manera independiente, con la finalidad de que sus calificaciones no sesgaran a las de los demás. Lo que se buscó con esto es conservar y respetar el punto de vista de todos y enriquecer el análisis sobre las variables claves.

Cada integrante del grupo tuvo a su disposición un número limitado de puntos los mismos que se generan en función del redondeo a la decena superior del número total de variables identificadas previamente, para luego dividir dicho valor para 2.

(1) Total Variables económicas identificadas: 19

(2) Total Variables sociales identificadas: 24

(3) Total Variables ambientales identificadas: 16

Total (1) + (2) + (3) = 59  Redondeo a la decena superior = 60

Se divide para dos: $60/2 = 30$ Total de puntos para calificar a las variables

Las variables deberán ser analizadas y calificadas considerando una escala del 1 al 5, donde el puntaje más alto (5) significa un alto impacto futuro sobre el objeto de estudio, el puntaje (3) significa un impacto medio y el puntaje (1) significa un impacto débil.

A continuación se presenta la lista de variables del sistema Sostenibilidad de las Operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador priorizadas por cada uno de los integrantes del grupo de trabajo:

Cuadro 9:**Priorización – Área Económico**

No.	Áreas	Variable	Experto					Total
			1	2	3	4	5	
1	Económico	Ingresos	2	3	1	2	1	9
2		Innovación tecnológica	1	0	2	1	2	6
3		Aportaciones fiscales	1	1	0	0	0	2
4		Gastos salariales	0	0	0	1	0	1
5		Inversión en infraestructura	0	0	3	1	3	7
6		Volumen de compras	0	0	0	0	0	0
7		Inversión en I+D	1	0	1	0	1	3
8		Inflación	0	0	0	0	0	0
9		Tasas de interés	0	0	0	0	0	0
10		Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
11		Tipo de cambio	1	0	0	0	0	1
12		Donaciones	0	0	0	0	0	0
13		Gastos correspondientes a proveedores	0	0	0	0	0	0
14		Costes operativos	0	0	0	0	0	0
15		Tasas e impuestos	1	0	0	0	0	1
16		Niveles de inversión extranjera	1	1	1	0	1	4
17		PIB	0	0	0	0	0	0
18		Acciones	0	0	0	0	0	0
19		Precios de transferencia	0	0	0	0	0	0
20		Beneficios sociales para empleados	2	1	2	2	1	8
21		Seguridad y salud en el trabajo	3	1	1	1	2	8
22		Tasas de ausentismo laboral	0	0	0	0	0	0
23		Diversidad e igualdad de oportunidades	1	0	1	0	0	2

Fuente: Expertos

Cuadro 10:**Priorización – Área Social**

No.	Áreas	Variable	Experto					Total
			1	2	3	4	5	
24	Social	Número de incidentes de discriminación	0	0	0	0	0	0
25		Explotación infantil	0	0	0	0	0	0
26		Condiciones de trabajo dignas	1	1	1	1	1	5
27		Remuneración justa y competitiva en el mercado	1	1	1	0	0	3
28		Clima laboral	0	2	0	1	0	3
29		Desarrollo y retención del talento	0	1	0	0	2	3
30		Programas de formación continua	0	0	0	1	0	1
31		Libertad de expresión	1	1	1	0	1	4
32		Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses	0	1	0	2	0	3
33		Comportamiento ético	2	2	0	3	2	9
34		Prácticas de satisfacción al cliente	1	1	0	1	0	3
35		Privacidad de los clientes	1	2	1	2	1	7
36		Seguridad de la información	2	1	1	0	2	6
37		Salud y seguridad de clientes	0	1	1	0	1	3
38		Calidad del servicio	1	1	1	3	1	7
39		Diversidad de productos	3	2	0	0	2	7
40		Derechos humanos	0	1	1	1	0	3
41		Accesibilidad de la tecnología a la población	2	1	1	1	1	6
42		Proyectos educativos, sociales y culturales	0	1	0	2	0	3
43		Buen uso de internet por lo niños	0	0	0	0	0	0
44	Uso de materiales amigables con el ambiente	0	0	1	0	0	1	

Fuente: Expertos

Cuadro 11:**Priorización – Área Ambiental**

No.	Áreas	Variable	Experto					Total
			1	2	3	4	5	
45	Ambiental	Iniciativas para reducir el consumo de energía	0	1	1	0	0	2
46		Productos y servicios eficientes en el consumo de energía	1	1	0	0	1	3
47		Porcentaje de agua reciclada	0	0	0	0	0	0
48		Animales protegidos por las operaciones	0	0	0	0	0	0
49		Iniciativas para reducción de gases de invernadero	0	0	0	0	0	0
50		Recuperación de productos dañinos con el medio ambiente al final de su vida útil	0	0	2	1	2	5
51		Ahorro en el consumo de papel	0	0	1	0	0	1
52		Reúso y reciclaje de dispositivos	0	0	2	1	0	3
53		Despliegue responsable de red	0	0	0	2	1	3
54		Compartición de infraestructuras	0	0	1	0	0	1
55		Campos electromagnéticos en red	0	0	0	0	1	1
56		Medio ambiente y cambio climático	0	0	0	0	0	0
57		Campos electromagnéticos en dispositivos	0	0	1	0	0	1
58		Hábitats protegidos o restaurados	0	0	0	0	0	0
59	Comunicación y capacitación ambiental	0	1	0	0	0	1	

Fuente: Expertos

A continuación se clasificó a las diferentes variables de mayor a menor en función de los puntajes totales obtenidos, para luego sacar el promedio de toda la serie y dividir el valor de cada variable para dicho promedio.

Si el resultado es mayor a 1 la variable es considerada como de alto impacto, si es cercano a 1 se la considera como de impacto medio y si es cercano a 0 como de impacto bajo.

Una vez realizado el procedimiento descrito el grupo de expertos seleccionó aquellas variables que obtuvieron un resultado superior a 1, dando como resultado 15 variables seleccionadas. Estas 15 variables permitieron construir la matriz de Análisis Estructural, donde se procede a analizar el nivel de influencia entre las variables claves.

A continuación se presenta la lista de variables priorizadas por el grupo de expertos:

Cuadro 12:**Variables Priorizadas – Nivel de impacto alto**

No.	Variable	Total	Promedio	Nivel de Impacto
1	Ingresos	9	3,54	ALTO
2	Comportamiento ético	9	3,54	
3	Beneficios sociales para empleados	8	3,15	
4	Seguridad y salud en el trabajo	8	3,15	
5	Inversión en infraestructura	7	2,75	
6	Privacidad de los clientes	7	2,75	
7	Calidad del servicio	7	2,75	
8	Diversidad de productos	7	2,75	
9	Accesibilidad de la tecnología a la población	6	2,36	
10	Innovación tecnológica	6	2,36	
11	Seguridad de la información	6	2,36	
12	Recuperación de productos dañinos con el medio ambiente al final de su vida útil	5	1,97	
13	Condiciones de trabajo dignas	5	1,97	
14	Niveles de inversión extranjera	4	1,57	
15	Libertad de expresión	4	1,57	
16	Remuneración justa y competitiva en el mercado	3	1,18	
17	Prácticas de satisfacción al cliente	3	1,18	
18	Proyectos educativos, sociales y culturales	3	1,18	
19	Productos y servicios eficientes en el consumo de energía	3	1,18	
20	Reúso y reciclaje de dispositivos	3	1,18	
21	Despliegue responsable de red	3	1,18	
22	Clima laboral	3	1,18	
23	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses	3	1,18	
24	Desarrollo y retención del talento	3	1,18	
25	Salud y seguridad de clientes	3	1,18	
26	Derechos humanos	3	1,18	
27	Inversión en I+D	3	1,18	

Fuente: Expertos

Cuadro 13:**Variables Priorizadas – Nivel de impacto medio y bajo**

No.	Variable	Total	Promedio	Nivel de Impacto
28	Iniciativas para reducir el consumo de energía	2	0,79	MEDIO
29	Aportaciones fiscales	2	0,79	
30	Diversidad e igualdad de oportunidades	2	0,79	
31	Compartición de infraestructuras	1	0,39	
32	Comunicación y capacitación ambiental	1	0,39	
33	Uso de materiales amigables con el ambiente	1	0,39	
34	Tasas e impuestos	1	0,39	
35	Ahorro en el consumo de papel	1	0,39	
36	Tipo de cambio	1	0,39	
37	Programas de formación continua	1	0,39	
38	Gastos salariales	1	0,39	
39	Campos electromagnéticos en red	1	0,39	
40	Campos electromagnéticos en dispositivos	1	0,39	
41	Animales protegidos por las operaciones	0	0	
42	Iniciativas para reducción de gases de invernadero	0	0	
43	Volumen de compras	0	0	
44	Inflación	0	0	
45	Tasas de interés	0	0	
46	Gastos financieros	0	0	
47	Donaciones	0	0	
48	Gastos correspondientes a proveedores	0	0	
49	Costes operativos	0	0	
50	PIB	0	0	
51	Acciones	0	0	
52	Precios de transferencia	0	0	
53	Tasas de ausentismo laboral	0	0	
54	Número de incidentes de discriminación	0	0	
55	Explotación infantil	0	0	
56	Buen uso de internet por lo niños	0	0	
57	Porcentaje de agua reciclada	0	0	
58	Medio ambiente y cambio climático	0	0	
59	Hábitats protegidos o restaurados	0	0	
Promedio		2,54		

Fuente: Expertos

4.3 Matriz de análisis estructural (MICMAC)

Una vez que el grupo de expertos terminó de seleccionar las variables claves de mayor impacto, se las procede a insertar en la matriz de Análisis Estructural (Godet b, 2007: 155). Esta matriz es llenada por el grupo de expertos.

La matriz de Análisis Estructural permite analizar las influencias ejercidas por una variable sobre las demás, con el fin de identificar a aquellas que podrían ejercer un mayor impacto sobre los escenarios futuros del objeto de estudio. Para lo cual se utiliza una escala que va de 0 a 3.

El relleno de la matriz es cualitativo, por lo que por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3).

0: No existe influencia de la variable 1 sobre la 2

1: La influencia de la variable 1 sobre la 2 es débil

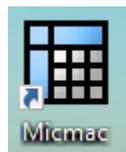
2: La influencia de la variable 1 sobre la 2 es mediana

3: La influencia de la variable 1 sobre la 2 es fuerte

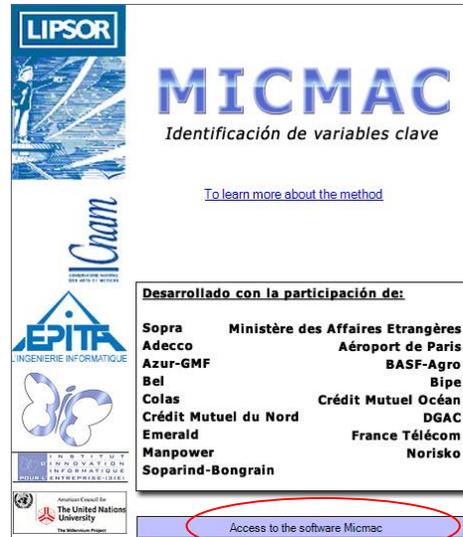
4.3.1 Proceso para llenar la matriz de análisis estructural

Una vez seleccionadas las variables, se procede a ingresarlas al programa MicMac a través del siguiente procedimiento:

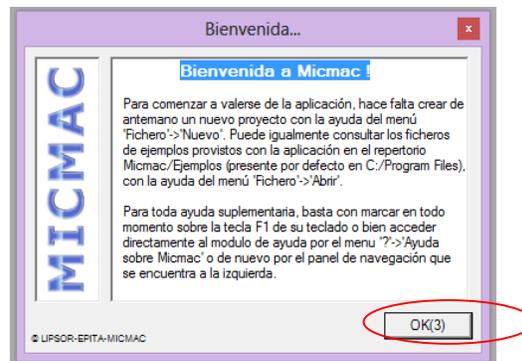
1. Hacemos doble click sobre el ícono que se muestra a continuación.



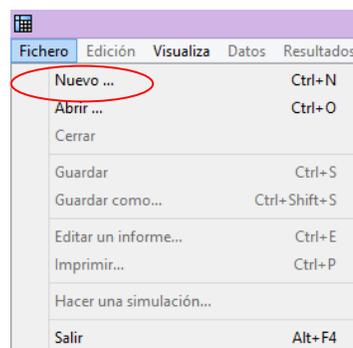
2. El resultado del paso 1, lo podemos observar en la siguiente imagen, en donde se debe dar click en “Access to the software Micmac” para ingresar al programa.



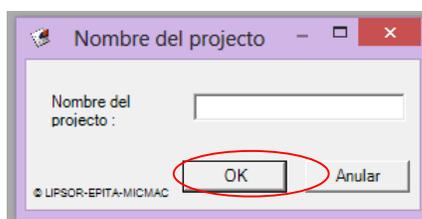
3. Como resultado del paso 2, obtenemos la siguiente imagen, en donde se debe dar click en Ok para continuar.



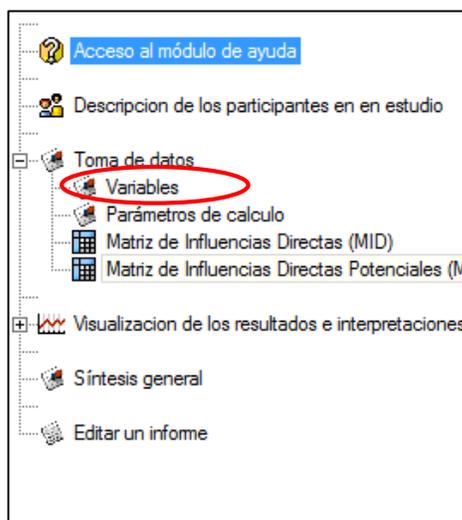
4. Como resultado del paso 3, obtenemos la siguiente imagen, en donde hay que ubicarse con el cursor en Fichero, y seleccionar Nuevo mediante un click.



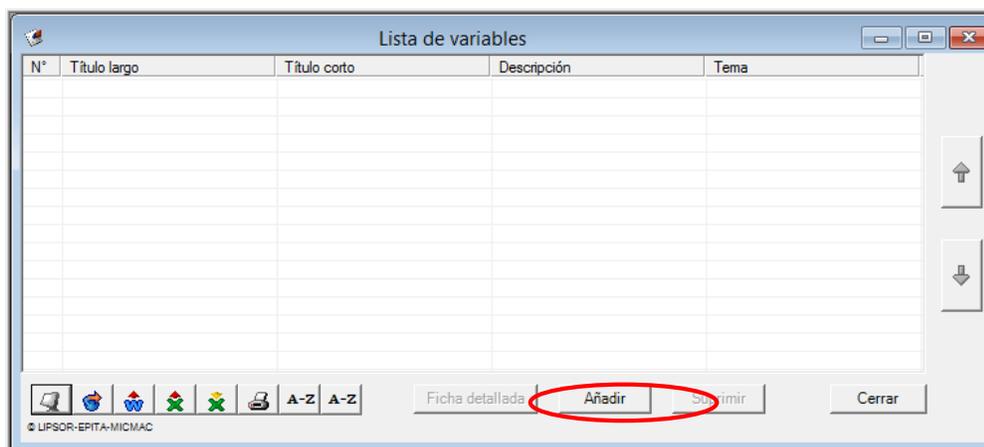
5. Como resultado del paso 4, se obtiene la siguiente imagen, en donde se coloca el nombre del proyecto.



6. Hacer click en Toma de datos ubicado en el lado izquierdo medio de la pantalla y seleccionar Variables como se muestra a continuación.



7. Como resultado del paso anterior se obtienen la siguiente imagen.



8. Hacer click en Añadir como se muestra en el paso anterior, obteniendo como resultado la siguiente imagen, en la cual se debe llenar el nombre completo de cada variable y un nombre abreviado de la misma.

Apellido

Título largo : [Beneficios sociales para empleados]

Título corto : [Benf. Social]

Tema

[Dropdown] [Text Field]

[Suprimir] [Añadir]

Descripción

[Text Area]

[OK] [Anular]

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

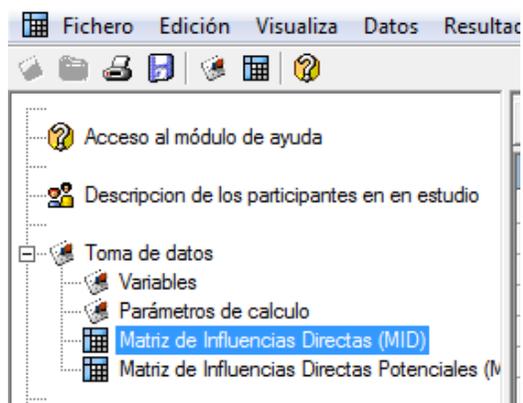
Para nuestro estudio el listado de variables se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro 14:**Listado de Variables**

N°	Título largo	Título corto
1	Ingresos	Ingresos
2	Comportamiento ético	Comp.Etico
3	Beneficios sociales para empleados	BenefSocEm
4	Seguridad y salud en el trabajo	SegSaludTr
5	Inversión en infraestructura	InvInfraes
6	Privacidad de los clientes	PrivClient
7	Calidad del servicio	CalidServi
8	Diversidad de productos	DiverProdu
9	Accesibilidad de la tecnología a la población	AccTecPobl
10	Innovación tecnológica	InnovTecno
11	Seguridad de la información	SegInfoma
12	Recuperación de productos dañinos con el medio ambiente al final de su vida útil	RecupProdD
13	Condiciones de trabajo dignas	CondTrabDi
14	Niveles de inversión extranjera	NivInvExtr
15	Libertad de expresión	LibExpresi
16	Remuneración justa y competitiva en el mercado	RemuJustaC
17	Prácticas de satisfacción al cliente	PractSatis
18	Proyectos educativos, sociales y culturales	ProyecEduc
19	Productos y servicios eficientes en el consumo de energía	P&SEficCon
20	Reúso y reciclaje de dispositivos	ReuRecicla
21	Despliegue responsable de red	DespRespon
22	Clima laboral	ClimaLabor
23	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses	PartRelaci
24	Desarrollo y retención del talento	DesRetecTa
25	Salud y seguridad de clientes	SaludSegCl
26	Derechos humanos	DerechosHu
27	Inversión en I+D	Inv.I+D

Fuente: Expertos

9. Desplegar la matriz a ser llenada, mediante un click en Matriz de Influencias Directas (MID) como se muestra en la siguiente imagen.



10. Como resultado del paso anterior obtenemos el cuadro 13 en la cual se observa tanto en las filas como en las columnas los nombres cortos o abreviados de cada una de las variables ingresadas.

Cuadro 15:

Nombres cortos del listado de variables

	1: In	2: C	3: B	4: S	5: In	6: Pr	7: C	8: Di	9: A	10: I	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20:	21:	22:	23:	24:	25:	26:	27: I
3: BenefSocEm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4: SegSaludTr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5: InvInfraes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6: PrivClient	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7: CalidServi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8: DiverProdu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: AccTecPobl	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10: InnovTecno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11: SegInforma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12: RecupProdD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13: CondTrabDi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14: NivInvExtr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15: LibExpresi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16: RemuJustaC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: PractSatis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18: ProyecEduc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19: P&SEficCon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20: ReuRecicla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21: DespRespon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22: ClimaLabor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23: PartRelaci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24: DesReticTa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25: SaludSegCl	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26: DerechosHu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27: Inv.I+D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia
 1 : Débil
 2 : Media
 3 : Fuerte
 P : Potencial

Fuente: Expertos

11. Se procede a exportar la matriz desde el MicMac hacia Excel, a través de un click en el siguiente ícono.



12. Se llena la matriz a través de un consenso entre los expertos, tomando en cuenta la relación que existe entre cada una de las variables de las filas con respecto a todas las variables de las columnas. Para nuestro estudio la matriz resultante se muestra en el cuadro 14.

Cuadro 16:

Matriz de relación entre variables

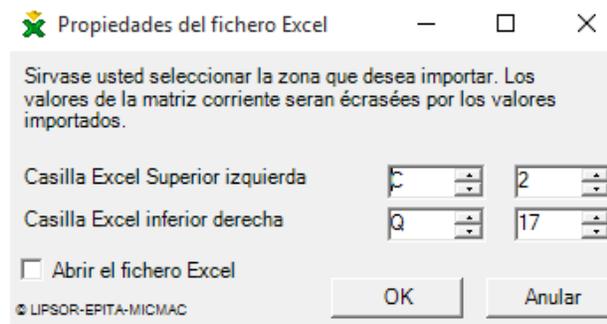
		1 : In	2 : C	3 : B	4 : S	5 : In	6 : Pr	7 : C	8 : D	9 : Ad	10 : I	11 : S	12 :	13 :	14 :	15 : L	16 :	17 :	18 :	19 :	20 :	21 :	22 :	23 :	24 :	25 :	26 :	27 :
►	1 : Ingresos	0	0	2	2	3	0	3	3	0	3	2	3	2	1	0	3	2	3	3	3	3	1	0	3	2	0	3
	2 : Comp.Etico	1	0	3	3	0	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1
	3 : BenefSocEm	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	3	2	3	0	0	0
	4 : SegSaludTr	2	0	3	0	0	0	1	0	0	0	3	3	3	0	0	2	0	0	3	2	2	3	0	2	1	0	0
	5 : InvInfraes	3	0	0	1	0	0	3	2	3	3	2	0	1	3	0	0	2	0	1	1	3	0	0	0	3	0	3
	6 : PrivClient	3	0	0	0	2	0	3	0	2	1	3	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	1	0	2	0	2
	7 : CalidServi	3	0	0	0	3	3	0	1	2	3	3	3	2	3	0	0	3	0	2	3	3	1	1	0	2	0	1
	8 : DiverProdu	3	0	0	0	3	0	3	0	2	3	1	0	0	2	0	0	3	0	2	2	0	1	0	0	2	0	3
	9 : AccTecPobl	3	0	0	0	3	3	3	3	0	2	2	1	0	1	0	1	2	3	2	2	2	2	0	1	2	0	2
	10 : InnovTecn	3	0	2	2	3	2	3	3	2	0	3	1	0	2	0	0	2	2	2	3	2	1	0	1	3	0	3
	11 : SegInforma	3	0	0	3	2	3	3	1	0	2	0	2	2	2	0	1	2	0	0	2	1	2	2	2	2	0	2
	12 : RecupProdD	1	0	0	3	2	2	2	1	0	2	2	0	0	1	0	0	2	2	2	3	1	1	0	1	3	0	1
	13 : CondTrabDi	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	3	1	3	0	0	0
	14 : NivInvExtr	3	0	0	0	3	1	2	2	0	3	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	0	0	0	0	2
	15 : LibExpresi	0	1	3	3	0	1	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	3	1	2	0	0
	16 : RemuJustaC	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0
	17 : PractSatis	3	0	0	0	1	3	3	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	2	0	0
	18 : ProyecEduc	0	0	0	0	1	0	0	0	3	3	0	2	0	1	0	0	2	0	2	2	1	1	0	0	0	0	2
	19 : P&SEficCon	2	0	0	2	2	0	2	1	1	3	0	3	0	1	0	0	2	3	0	3	2	2	0	0	3	0	3
	20 : ReuRecicla	1	0	0	2	1	1	1	1	1	2	1	3	0	1	0	0	1	3	2	0	1	0	0	0	3	0	2
	21 : DespRespon	2	0	0	2	3	1	3	1	2	3	1	1	0	2	0	0	2	3	2	2	0	0	0	0	3	0	3
	22 : ClimaLabor	0	0	3	3	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1
	23 : PartRelaci	0	2	1	2	0	0	0	0	0	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0
	24 : DesReteCta	2	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0
	25 : SaludSegCl	3	0	0	0	2	3	2	1	0	0	3	3	0	0	2	0	3	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0
	26 : DerechosHu	0	3	3	3	0	2	1	0	0	0	1	1	3	0	3	3	2	1	1	1	1	3	1	2	2	0	0
	27 : Inv.I+D	3	0	0	1	3	0	2	3	1	3	2	1	0	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0

Fuente: Expertos

13. Se procede a importar la matriz en Excel desde el MicMac, a través de un click en el siguiente ícono.

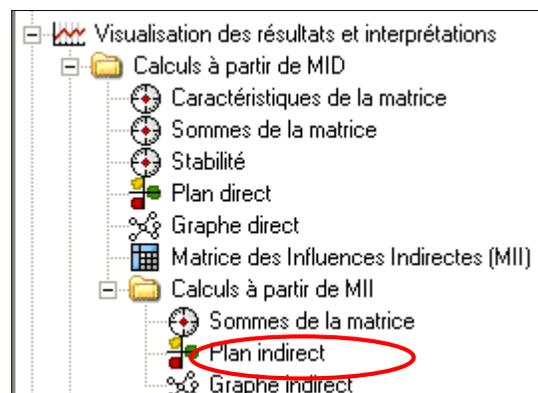


14. Como resultado del ítem anterior, se obtiene:



15. En la Casilla Excel superior izquierda se ingresó la coordenada de la primera fila y primera columna de la matriz elaborada en Excel. En la Casilla Excel inferior derecha se ingresó la coordenada de la última fila y última columna de la matriz elaborada en Excel.

16. Una vez ejecutado el proceso descrito, como resultado final se obtiene el gráfico de Influencias y Dependencias que se muestra en la Figura 27, mediante un click en Plan Indirect.



Vale aclarar que se selecciona el Plano Indirecto porqué son las relaciones indirectas las que nos permiten evidenciar aquellas variables que generan los cambios y que no se las percibe a menos que se haga este ejercicio.

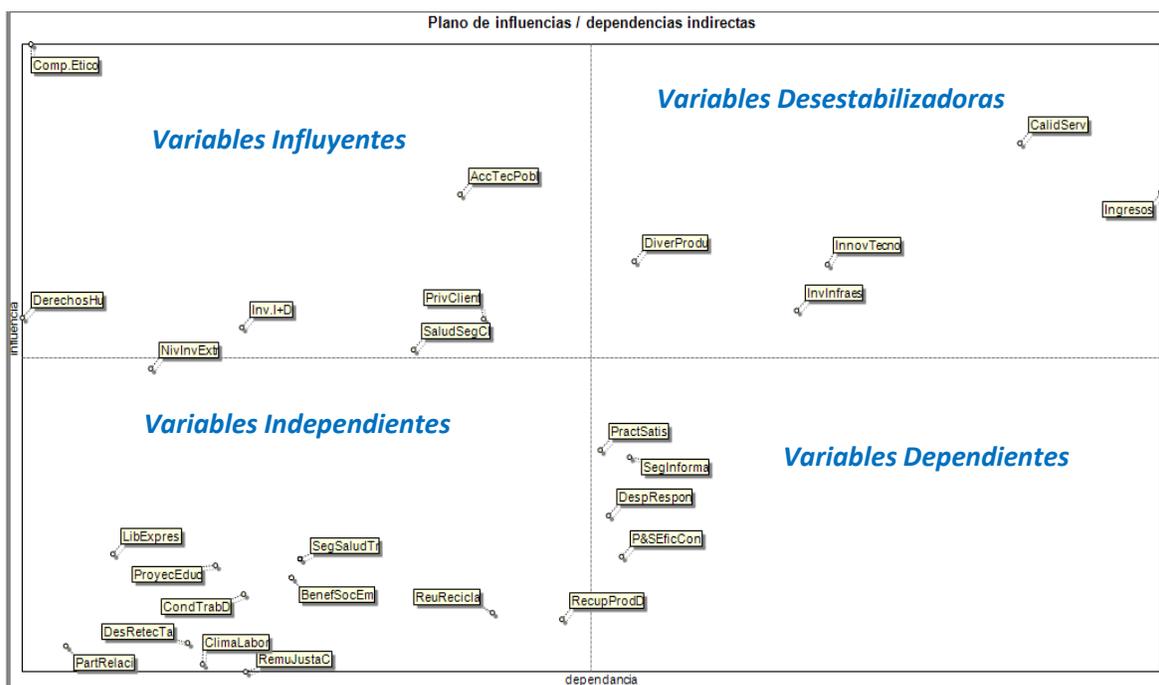


Figura 27: Gráfico de Influencias y Dependencias
Fuente: Expertos

El plano de influencias/dependencias permite estructurar 4 zonas:

Variables influyentes: Ejercen una alta influencia sobre las otras variables y dependen poco del resto. Por lo que es pertinente tomarlas en cuenta para la construcción de escenarios.

Variables independientes: No ejercen mayor influencia sobre las otras variables y tampoco dependen mucho del resto. Por lo que usualmente no se las toma en cuenta al momento de elaborar los escenarios.

Variables desestabilizadoras: Ejercen una alta influencia sobre las otras variables pero al mismo tiempo dependen mucho del resto. Toda influencia sobre las mismas provocará un

efecto de retroacción sobre ellas. Estos efectos de retroacción podrían desestabilizar todo el sistema y de ahí el nombre de dichas variables. Por lo que es pertinente tomarlas en cuenta para la construcción de escenarios.

VARIABLES DEPENDIENTES: Ejercen una débil influencia sobre las otras variables y más bien dependen mucho del resto. Por lo que no son consideradas para los escenarios.

El grupo de expertos seleccionó para la siguiente etapa a aquellas variables que se encuentran en los cuadrantes superiores (influyentes y desestabilizadores) que son 11 variables claves y son las siguientes:

1. Comportamiento ético
2. Derechos humanos
3. Inversión en investigación y desarrollo
4. Salud y seguridad de clientes
5. Privacidad de los clientes
6. Accesibilidad de la tecnología a la población
7. Diversidad de productos
8. Inversión en infraestructura
9. Innovación tecnológica
10. Ingresos
11. Calidad del servicio

Una vez identificadas las variables y al ser numerosas se procede a agruparlas en función de sus similitudes como se indica a continuación:

Cuadro 17:**Agrupación de variables influyentes y desestabilizadores**

Variables	Variables Agrupadas
Ingresos	Crecimiento Económico
Inversión en infraestructura	
Innovación tecnológica	
Inversión I+D	
Diversidad de productos	
Calidad del servicio	Compromiso con los clientes
Privacidad de los clientes	
Accesibilidad de la tecnología a la población	
Salud y Seguridad al cliente	
Comportamiento Ético	Ética y Derechos Humanos
Derechos Humanos	

Fuente: Expertos

4.4 Análisis morfológico

Uno de los métodos más utilizados es el Análisis Morfológico debido a su rigurosidad y a su facilidad de apropiación por parte de los grupos de trabajo. El creador del método F. Zwicky (1947) lo puso en marcha para hacer de la innovación “*una rutina, un procedimiento banal*”.

Es un procedimiento que estimula la imaginación, ayudando a la creación de nuevos productos o servicios y en este caso facilitando la identificación de las posibles evoluciones futuras de las variables claves identificadas.

4.4.1 Construcción del espacio morfológico

El procedimiento de priorización de variables realizado anteriormente es fundamental ya que el análisis morfológico solo puede trabajar con un número limitado de variables claves, denominadas en este caso como dimensiones.

Cada dimensión da origen a los estados de evolución futuros de las variables claves. De manera general, se construyen tres evoluciones posibles para cada una de las dimensiones, una positiva, una tendencial y una negativa.

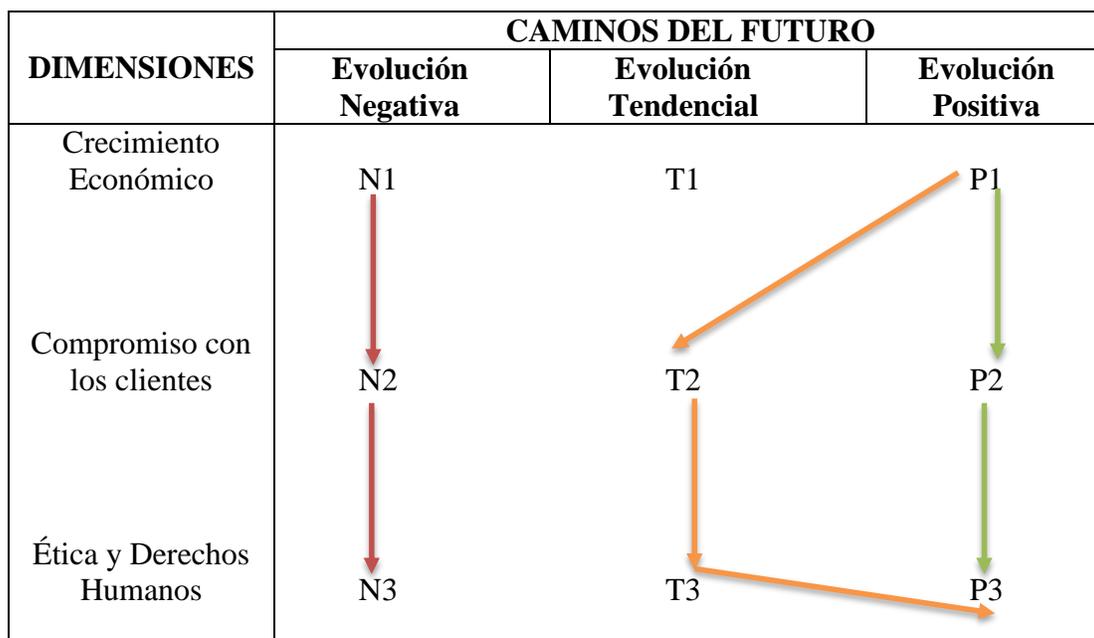
- Una evolución negativa: es decir si la variable empeora a futuro, ¿dónde se situaría en algunos años?, ¿Cómo estaría? Y se procede a describir tal estado, con sus respectivas causas y consecuencias.
- Una evolución de tendencia, es decir si la variable se ve muy influenciada por las tendencias que existen hoy día, ¿Dónde se situaría en algunos años?, ¿Cómo estaría? Y se procede a describir tal estado, con sus respectivas causas y consecuencias.
- Una evolución positiva, es decir si la variable mejora a futuro, ¿Dónde se situaría en algunos años?, ¿Cómo estaría? Y se procede a describir tal estado, con sus respectivas causas y consecuencias

A continuación se presenta la construcción del espacio morfológico en el que se detalle las dimensiones identificadas con sus respectivos caminos de futuro:

Cuadro 18:**Espacio Morfológico**

Dimensiones	CAMINOS DEL FUTURO		
	Evolución Negativa	Evolución Tendencial	Evolución Positiva
Crecimiento Económico <i>Ver Anexo 1</i>	Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador decrecen en 10,60% anual por lo que disminuye la inversión en infraestructura y se observa un lento avance tecnológico.	Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador tienen un crecimiento del 10,96% lo que ha generado que se mantenga la infraestructura actual así como un desarrollo paulatino de productos y servicios tecnológicos.	Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador tienen un crecimiento del 25,64% anual lo que ha permitido un rápido desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores.
Compromiso con los clientes <i>Ver Anexo 2</i>	El índice de satisfacción al cliente de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador cayó a un puntaje 5,90 sobre 10.	El índice de satisfacción al cliente de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador se mantiene en un puntaje de 8,0 sobre 10.	El índice de satisfacción al cliente de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador subió en un puntaje de 9 sobre 10.
Ética y Derechos Humanos <i>Ver Anexo 3</i>	Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador poseen altos índices de denuncias por discriminación, conflictos de intereses entre otros por carecer de políticas de gobierno corporativo y códigos de ética.	Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador cuentan con ciertos lineamientos éticos lo que ha dado lugar a la presencia de algunos conflictos de intereses.	Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador se encuentran fuertemente alineados a sus de políticas de gobierno corporativo y códigos de ética.

Fuente: Expertos

Cuadro 19:**Resumen Espacio Morfológico**

Fuente: Expertos

Para cada una de las variables ubicadas en la columna de dimensiones se construyeron tres evoluciones posibles, una negativa (N), otra tendencial (T) y una positiva (P). Los caminos de futuro están representados por flechas. Estos caminos de futuro representan la base para la construcción de los escenarios, dado que cada una de las evoluciones seleccionadas en un camino, corresponden a los párrafos del futuro escenario.

Los escenarios que se describan, permiten representar como las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aseguran su éxito al 2020 siendo sostenibles.

4.5 Construcción de los escenarios prospectivos al horizonte 2020

Un escenario no es la realidad, sino la narración de hechos futuros que podrían o no ocurrir en el tiempo, así como la descripción de sus causas y consecuencias, adicionalmente es

importante ponerle un nombre al escenario que sintetice lo expresado en el mismo. Para la construcción de los escenarios existen cinco condiciones básicas a considerar:

- Pertinente (con relación a la problemática analizada, siempre hacerse las buenas preguntas)
- Coherente
- Posible (sin olvidar de imaginar y concebir aquellos imposibles de fuertes consecuencias)
- Importante (en términos de impacto)
- Transparente (en su elaboración y para la respectiva apropiación)

A continuación se presentan los escenarios no deseado, tendencia y deseado de la sostenibilidad de la operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador al 2020.

4.5.1 Escenario no deseado

El escenario no deseado representa un empeoramiento con relación a la situación actual de tratar de asegurar el éxito en el negocio de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador, en caso de no implementarse prácticas sostenibles.

“NO ES ORO TODO LO QUE RELUCE”

Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador poseen un historial de prestigio y reconocimiento, así es que en el año 2014 Telefónica fue reconocido como el mejor lugar para trabajar por su excelencia en el lugar de trabajo y prácticas de liderazgo de personal, así también en el año 2011 Claro fue reconocida como una de las mejores empresa en calidad del servicio y por otro lado CNT EP en el 2014 mejoró sus índices de satisfacción al consumidor notablemente.

Sin embargo las operadoras en los últimos cinco años continúan viviendo de las viejas glorias por lo que no han logrado ser efectivas ni eficientes al mismo tiempo incumpliendo

entrega de los productos y servicios acordados, no mantienen precios justos y la calidad de los servicios es deficiente, lo que ha generado gran malestar entre todas sus partes relacionadas, una de ellas, sus clientes presentan quejas constates, por lo que los resultados del índice de satisfacción al cliente ha caído en 5,9 puntos sobre 10. Por otro lado se encuentran sus colaboradores internos quienes han presentado más recurrentemente alertas de conflictos de intereses las cuales no han sido atendidas por las operadoras.

Así también, las operadoras no han cumplido los requisitos necesarios para la renovación de sus certificaciones en seguridad de la información lo que ha ocasionado gran preocupación entre sus clientes al temer un mal uso y almacenamientos de su información personal.

Todo esto se ha desencadenado en que los ingresos de las operadoras decrezcan en un 10,60% anual disminuyendo así la inversión en infraestructura, reduciendo su capacidad de cobertura, y oferta de productos y servicios innovadores.

4.5.2 Escenario tendencial

El escenario tendencial representa una importante mejora con relación a la situación actual de tratar de asegurar el éxito en el negocio de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador, en caso de implementarse ciertas prácticas sostenibles, siendo las mismas insuficientes para que las operadoras cumplan o sobrepasen las expectativas ética, legales, comercial y públicas que tienen la sociedad frente a ellas.

“UN LARGO CAMINO HACIA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL”

En los últimos años las operadoras de la telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han realizado importantes progresos en definir el uso equilibrado y responsable de los recursos naturales de manera que se pueda dar el desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades en las que operan sin embargo no han logrado ser plenamente efectivas y eficientes al mismo tiempo.

Por un lado han logrado ser eficientes optimizando el uso de las infraestructuras como las radio bases, en las cuales comparten espacio físico entre las operadoras para la colocación de antenas y equipo electrónico lo que ha permitido ampliar la cobertura de las plataformas así como extender su mapa de coberturas disminuyendo el impacto ambiental, ofreciendo calidad y cobertura de datos móviles y fijos en distintas ciudades del país. Por el contrario no han logrado ser efectivos en la entrega de los productos y servicios ofrecidos en los tiempos acordados a un precio justo por lo cual el índice de satisfacción al cliente reportado indica que el mismo se ha mantenido constante en un puntaje de 8 puntos sobre 10.

Al igual que el índice al consumidor los ingresos obtenidos de las operadoras mantienen un crecimiento constante llegando a obtener un incremento del 10,96% en este último año, por lo cual su nivel de inversión es conservador y consistente con sus políticas de gobierno corporativo y códigos de ética lo que no ha permitido sobrepasar las expectativas de la sociedad y su clientes frente a los cambios tecnológicos, ya que la tiempo de renovación de productos innovadores en el mercado es extenso.

4.5.3 Escenario deseado

El escenario deseado representa una mejora sustancial con relación a la situación actual de tratar de asegurar el éxito en el negocio de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador, en función de implementarse numerosas prácticas sostenibles que conducirán a beneficiar la economía de la sociedad ecuatoriana.

“CONSEGUIR EL ÉXITO A TRAVEZ DE LA SOSTENIBILIDAD”

En los últimos años las operadoras de telefonía móvil han dado un salto importante en la economía del país ya que no solo se han convertido en motores de desarrollo económico sino que han asumido su enorme responsabilidad con las comunidades en las que operan, siendo además de creadoras de empleo y riqueza, protectoras del medio ambiente y contribuyendo al desarrollando social.

Es así que las operadoras han construido fuertes lineamientos y políticas relacionadas a su gobierno corporativo, códigos de ética y recursos humanos, involucrando en toda su cadena productiva estos lineamientos de forma transversal con el fin de incorporar en el 100% de sus contratos cláusulas éticas.

Todo esto conlleva a un fuerte compromiso mantenido con sus partes relacionadas, principalmente con sus clientes al mantener políticas de satisfacción al cliente, aseguramiento de la información, diálogo y comunicación continua, con el fin de aclarar inquietudes y atender sus necesidades, reflejando dicho compromiso en el resultado del índice de satisfacción al cliente que es de 9 puntos sobre 10.

Así también la preferencia de sus clientes se ve reflejado en un crecimiento del 25,64% de los ingresos anuales de las operadoras, lo que ha permitido que aumente su inversión en infraestructura y se desarrollen más productos tecnológicos innovadores al alcance de la población que facilite sus vidas.

4.6 Identificación de afirmaciones futuras al 2020

Una vez construidos los escenarios y posicionados en el tiempo se procede a la identificación de las visiones o también llamadas afirmaciones del futuro mediante las cuales los expertos se pronunciaron individualmente en cada afirmación utilizando la escala coloreada puesta a su disposición.

Se identificaron diez afirmaciones al horizonte del 2020 que son:

1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.
2. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementaron en un 10,96%.

3. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país. *Ver Anexo 4*
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTE).
6. Las operadoras de telefonía celular que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.
7. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G. *Ver Anexo 5*
8. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68 % del total de conexiones. *Ver Anexo 6*
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020. *Ver Anexo 7*
10. Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en seguridad de la Información.

4.7 Priorización de afirmaciones futuras al 2020 (Ábaco de Regnier)

En este punto se utilizará el método de Ábaco de Regnier el cual es una técnica utilizada para el registro y consideración de las percepciones del grupo de expertos, crea un espacio para medir las opiniones de los expertos en relación al sistema de estudio tratado.

Este método cualitativo permitirá tener una visión más amplia y verdadera de los eventos del futuro con relación así las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aseguran su éxito al 2020 siendo sostenibles.

Una vez identificadas las afirmaciones futuras en el punto anterior se realizó una encuesta a los expertos seleccionados previamente para que emitan su opinión en función de si están de acuerdo o no con la afirmación presentada.

El objetivo es identificar en qué aspectos existen consensos (para poner o no en marcha tal o cual acción) y en cuales se evidencian desacuerdos, lo cual facilita el debate.

Si bien es cierto en esta metodología se utiliza una escala cualitativa de colores: rojo intenso, rojo claro, verde claro, verde oscuro, amarillo, negro y blanco, para este estudio se decidió retirar el color amarillo para forzar a los expertos a tomar posición por el verde o el rojo y evitar la neutralidad.

A continuación se encuentra la encuesta de Abaque de Regnier que fue presentada a cada uno de los expertos así como las votaciones de cada uno de ellos:

Cuadro 20:

Modelo de Encuesta de Abaque

EJERCICIO PRÁCTICO CON EXPERTOS

Tema: Sostenibilidad de las Operadoras de Telefonía Móvil que Funcionan en el Ecuador al 2020

¿Está dispuesto a responder?

	SI	NO
--	-----------	-----------

¿Si está dispuesto a responder, tiene opinión sobre el tema?

	SI	NO
--	-----------	-----------

Si tiene una opinión, indique cuál es:

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable	Vota en blanco	Renuncia a participar
----------------------	------------------	---------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------------

Afirmaciones

1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.					
2. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementa en un 10,96%.					
3. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.					
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.					
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTe).					
6. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.					
7. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.					
8. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68 % del total de conexiones.					
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.					
10. Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.					

Fuente: Expertos

Cuadro 21:

Encuesta de Abaque – Experto 01

EJERCICIO PRACTICO CON EXPERTOS – EXPERTO 01

Tema: Sostenibilidad de las Operadoras de Telefonía Móvil que Funcionan en el Ecuador al 2020

¿Está dispuesto a responder? SI NO

¿Si está dispuesto a responder, tiene opinión sobre el tema? SI NO

Si tiene una opinión, indique cuál es:

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable	Vota en blanco	Renuncia a participar
---------------	-----------	--------------	------------------	----------------	-----------------------

Afirmaciones

1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.	X					
2. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementa en un 10,96%.		X				
3. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.		X				
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.			X			
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTE).			X			
6. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.			X			
7. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.	X					
8. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68 % del total de conexiones.	X					
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.		X				
10. Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.		X				

Fuente: Expertos

Cuadro 22:
Encuesta de Abaque – Experto 02

EJERCICIO PRÁCTICO CON EXPERTOS - EXPERTO 02

Tema: Sostenibilidad de las Operadoras de Telefonía Móvil que Funcionan en el Ecuador al 2020

¿Está dispuesto a responder? SI NO

¿Si está dispuesto a responder, tiene opinión sobre el tema? SI NO

Si tiene una opinión, indique cuál es:

	Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable	Vota en blanco	Renuncia a participar
--	---------------	-----------	--------------	------------------	----------------	-----------------------

Afirmaciones

1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.	X					
2. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementa en un 10,96%.			X			
3. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.		X				
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.		X				
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTe).		X				
6. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.			X			
7. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.		X				
8. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68% del total de conexiones.		X				
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.	X					
10. Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.	X					

Fuente: Expertos

Cuadro 23:
Encuesta de Abaque – Experto 03

EJERCICIO PRÁCTICO CON EXPERTOS - EXPERTO 03

Tema: Sostenibilidad de las Operadoras de Telefonía Móvil que Funcionan en el Ecuador al 2020

¿Está dispuesto a responder? SI NO

¿Si está dispuesto a responder, tiene opinión sobre el tema? SI NO

Si tiene una opinión, indique cuál es:

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable	Yota en blanco	Renuncia a participar
---------------	-----------	--------------	------------------	----------------	-----------------------

Afirmaciones

1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.	X					
2. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementa en un 10,96%.		X				
3. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.		X				
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.		X				
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTE).			X			
6. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.			X			
7. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.		X				
8. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68% del total de conexiones.	X					
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.		X				
10. Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.	X					

Fuente: Expertos

Cuadro 24:
Encuesta de Abaque – Experto 04

EJERCICIO PRÁCTICO CON EXPERTOS - EXPERTO 04

Tema: Sostenibilidad de las Operadoras de Telefonía Móvil que Funcionan en el Ecuador al 2020

¿Está dispuesto a responder? SI NO

¿Si está dispuesto a responder, tiene opinión sobre el tema? SI NO

Si tiene una opinión, indique cuál es:

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable	Vota en blanco	Renuncia a participar
---------------	-----------	--------------	------------------	----------------	-----------------------

Afirmaciones

1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.	X					
2. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementa en un 10,96%.		X				
3. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.		X				
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.		X				
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTe).		X				
6. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.			X			
7. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.		X				
8. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68 % del total de conexiones.	X					
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.		X				
10. Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.		X				

Fuente: Expertos

Cuadro 25:
Encuesta de Abaque – Experto 05

EJERCICIO PRACTICO CON EXPERTOS – EXPERTO 05

Tema: Sostenibilidad de las Operadoras de Telefonía Móvil que Funcionan en el Ecuador al 2020

¿Está dispuesto a responder?

SI	NO
----	----

¿Si está dispuesto a responder, tiene opinión sobre el tema?

SI	NO
----	----

Si tiene una opinión, indique cuál es:

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable	Vota en blanco	Renuncia a participar
---------------	-----------	--------------	------------------	----------------	-----------------------

Afirmaciones

1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.	X					
2. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementa en un 10,96%.		X				
3. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.		X				
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.		X				
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTE).			X			
6. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.		X				
7. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.		X				
8. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68 % del total de conexiones.		X				
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.		X				
10. Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.		X				

Fuente: Expertos

Como se puede constatar, cada uno de los expertos justificó su punto de vista en función del color seleccionado.

Los resultados consolidados de la encuesta son los siguientes:

Cuadro 26:

Alfombra de Colores

ALFOMBRA DE COLORES					
Tema:	Sostenibilidad de las Operadoras de Telefonía Móvil que Funcionan en el Ecuador al 2020				
Afirmaciones	Experto 01	Experto 02	Experto 03	Experto 04	Experto 05
1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.	X	X	X	X	X
2. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementa en un 10,96%.	X	X	X	X	X
3. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.	X	X	X	X	X
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.	X	X	X	X	X
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTE).	X	X	X	X	X
6. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.	X	X	X	X	X
7. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.	X	X	X	X	X
8. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68 % del total de conexiones.	X	X	X	X	X
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.	X	X	X	X	X
contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.	X	X	X	X	X

Fuente: Expertos

Una vez que se han consolidado los resultados se procede a reorganizar las afirmaciones con la finalidad de identificar las zonas de consenso y de incertidumbre, por lo que las afirmaciones son reorganizadas, de izquierda a derecha, desde la afirmación que tenga más verdes hasta aquellas que tengan más rojos.

Cuadro 27:

Resultados Consolidados Ábaco de Regnier

ALFOMBRA DE COLORES					
Tema:	Sostenibilidad de las Operadoras de Telefonía Móvil que Funcionan en el Ecuador al 2020				
Afirmaciones	Experto 01	Experto 02	Experto 03	Experto 04	Experto 05
1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.	X	X	X	X	X
2. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68 % del total de conexiones.	X	X	X	X	X
3. Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.	X	X	X	X	X
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.	X	X	X	X	X
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.	X	X	X	X	X
6. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.	X	X	X	X	X
7. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementa en un 10,96%.	X	X	X	X	X
8. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.	X	X	X	X	X
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTE).	X	X	X	X	X
10. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.	X	X	X	X	X

Fuente: Expertos

Una vez reorganizado la alfombra de colores se observa un mosaico en donde la sección verde oscuro refleja un consenso fuerte entre los expertos, la sección verde clara un consenso relativo y la sección rojo claro incertidumbre.

Este nuevo mosaico fue mostrado a los expertos que participaron en su elaboración, iniciándose un debate sobre estos resultados y justificación de sus respuestas. Llegando a unificar opiniones y concluir una nueva alfombra de colores, como se indica en el cuadro 28.

Posteriormente en función de este nuevo mapa de colores, se preparó un informe de conclusiones por cada una de las secciones de colores identificadas así como se desarrolla la propuesta a las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador para que se llegue alcanzar dichas afirmaciones:

Cuadro 28:

Unificación de criterios - Ábaco de Regnier

ALFOMBRA DE COLORES					
Tema:	Sostenibilidad de las Operadoras de Telefonía Móvil que Funcionan en el Ecuador al 2020				
Afirmaciones	Experto 01	Experto 02	Experto 03	Experto 04	Experto 05
1. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.	X	X	X	X	X
2. La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68 % del total de conexiones.	X	X	X	X	X
3. Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.	X	X	X	X	X
4. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.	X	X	X	X	X
5. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.	X	X	X	X	X
6. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.	X	X	X	X	X
7. Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementa en un 10,96%.	X	X	X	X	X
8. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.	X	X	X	X	X
9. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLT e).	X	X	X	X	X
10. Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.	X	X	X	X	X

Fuente: Expertos

Zona de Consenso Fuerte

Se identificó un consenso fuerte entre los expertos con relación a las primeras tres afirmaciones definidas previamente que son:

- Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador obtienen un índice de satisfacción al cliente de 8,6 puntos sobre 10.

Los expertos consideran que es muy favorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador tienen una cultura de calidad orientada al servicio al cliente, fomentan la experiencia tecnológica en sus centros de atención y facilitan el acceso a las comunicaciones móviles brindando productos, tarifas y promociones.

- La penetración de los teléfonos inteligentes (smartphones) ofertados por las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador representa el 68 % del total de conexiones.

Los expertos consideran que es muy favorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han incrementado su oferta tecnológica al ser requisito que los usuarios tenga teléfonos inteligentes que funcionen en la banda 4G.

- Las tres operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador contarán con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.

Los expertos consideran que es muy favorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador tienen como eje transversal en todas sus operaciones y directrices la honestidad y confianza con sus

clientes por lo que la forma de reflejar esto es mediante la privacidad y protección de sus datos.

Zona de Consenso Relativo

Se identificó un consenso relativo entre los expertos con relación a las siguientes afirmaciones:

- Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.

Los expertos consideran que es favorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador invirtieron alrededor de 330 millones de dólares en el 2015 para obtener la concesión del espectro radioeléctrico para la red 4G.

- Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador aumentaron su cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.

Los expertos consideran que es favorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador invirtieron alrededor de 330 millones de dólares en el 2015 para obtener la concesión del espectro radioeléctrico para la red 4G.

- Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en el cien por ciento de sus contratos cláusulas ambientales.

Los expertos consideran que es favorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador al ser consistentes con sus códigos de ética, principios de actuación, al respetar y cumplir la normativa internacional y

nacional exigirán y fomentarán en todos sus contratos celebrados con proveedores, distribuidores, etc., que se incluyan cláusulas ambientales.

- Los ingresos de las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incrementaron en un 10,96%.

Los expertos consideran que es favorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador al realizar una inversión tan grande en el año 2015 al adquirir la concesión del espectro radioeléctrico se espera que en cinco años comience la empresa a recibir los réditos de dicha inversión.

- Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador brindan cobertura LTE 4G en todas las provincias del país.

Los expertos consideran que es favorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador han invertido USD 1.157 millones en infraestructura para el despliegue del servicio de cuarta generación 4G.

- Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador incluyen en todas sus promociones el servicio de voz por 4G (VoLTE).

Los expertos consideran que es favorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comenzaron a trabajar en el despliegue del VoLTE desde el año 2017 por lo que es favorable que para el 2020 se cumpla esta afirmación.

Zona de Incertidumbre

Se identificó incertidumbre entre los expertos con relación a la última afirmación definida previamente que es:

- Las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador comienzan a estandarizar e implementar tecnología de quinta generación 5G en la ciudad de Quito.

Los expertos consideran que es desfavorable que suceda al 2020 ya que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador tendrían que realizar una fuerte inversión en adquisición de espectro, actualización de licencias, modernización de radio bases entre otras para empezar un despliegue 5G sin haber recuperado gran parte de la inversión realizada cinco años atrás con el despliegue 4G.

4.8 Propuesta para alcanzar afirmaciones futuras al 2020

A continuación la propuesta que se presenta para que las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador lleguen a cumplir al 2020, se centra en aquellas afirmaciones que se llegó a un consenso fuerte y relativo, es decir, a aquellas afirmaciones que los expertos calificaron como muy favorables y favorables de suceder.

4.8.1 Plan estratégico

Se presenta una propuesta de plan estratégico para las operadoras de telefonía móvil que funcionan en el Ecuador, con el fin de alcanzar el éxito empresarial siendo sostenibles al año 2020.

Plan Estratégico

Objetivo Estratégico 1:

Incrementar el nivel de ingresos e inversiones realizadas siendo eficaces y eficientes al 2020¹.

Metas	Estrategia	Actividades	Responsable	Plazo	Presupuesto Anual
Incrementar los ingresos en un 10,96%.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cartera de clientes. • Incrementar el consumo de datos móviles. • Establecer alianzas estratégicas entre las operadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la difusión de campañas publicitarias por radio y prensa. 	Gerente de Marketing Gerente de RED	5 años	USD 7.000
Incrementar el despliegue de LTE 4G en USD 1.157 millones.		<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar promociones de planes de datos a jóvenes entre 25 a 35 años. 			USD 12.000
Aumentar la cobertura de fibra óptica de 45.757 km en el 2015 a 70.000 km al 2020.		<ul style="list-style-type: none"> • Compartir instalaciones entre operadoras. 			USD 13.000

Indicadores	Frecuencia	Medición	Unidad de Medida
Número de spots publicitarios.	Anual	#Spots publicitarios planificados-#Spots publicitarios ejecutados	Unidades
Número de planes de datos para jóvenes entre 25 y 35 años vendidos.	Semestral	#Planes de datos ofertados-#Planes de datos vendidos	Unidades
Número de instalaciones compartidas.	Semestral	#Instalaciones compartidas	Unidades

¹ Mokate Karen, autora del “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales”, del Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, señala y aclara que

- Eficacia: Una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.
- Eficiencia: Se caracteriza por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea.

Objetivo Estratégico 2:

Crear valor para el cliente mediante la entrega de productos y servicios innovadores al 2020.

Metas	Estrategia	Actividades	Responsable	Plazo	Presupuesto Anual
Incrementar el índice de satisfacción al cliente a 8,6 puntos sobre 10.	• Ampliar la gama de productos y servicios sostenibles e innovadores.	• Realizar encuestas a los clientes sobre sus preferencias tecnológicas, planes celulares, etc.	Gerente de Marketing Gerente de RED	5 años	USD 20.000
Incrementar en el mercado el total de conexiones de teléfonos inteligentes (smartphones) al 68 %.		• Mejorar la experiencia en los centros de atención al cliente siendo más interactiva, digital y accesible.			USD 100.000
Incluir en todas las promociones el servicio de voz por 4G (VoLTE).		• Crear canales de atención al cliente 24/7.			USD 50.000

Indicadores	Frecuencia	Medición	Unidad de Medida
Índice de satisfacción al cliente.	Semestral	(#Total de calificaciones positivas/#Total de calificaciones)x100	Porcentaje
% Ventas realizadas.	Mensual	#Total de visitas realizadas a los CAF/#Ventas realizadas	Porcentaje
% Reclamos solucionados.	Mensual	#Reclamos recibidos/#Reclamos solucionados	Porcentaje

Objetivo Estratégico 3:

Manejar la información de los stakeholders mediante estándares internacionales al 2020.

Metas	Estrategia	Actividades	Responsable	Plazo	Presupuesto Anual
Contar con la certificación ISO 270001 en Seguridad de la Información.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los stakeholders internos y externos respecto a las prácticas de seguridad de la información internacionales. • Evaluación, seguimiento y mejora de las prácticas de seguridad de la información. 	• Establecer y difundir cronogramas de capacitación a los stakeholders.	Gerente de RRHH Gerente de Marketing Gerente de Sistemas	Anual	USD 1.300
		• Realizar auditorías Informáticas y Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).			USD 30.000
		• Establecer un plan correctivo para solucionar las observaciones levantadas en los informes de auditoría.			USD 2.000

Indicadores	Frecuencia	Medición	Unidad de Medida
Número de capacitaciones realizadas.	Anual	#Capacitaciones planificadas - #Capacitaciones realizadas	Unidades
Número de auditorías realizadas.	Semestral	#Auditoría planificadas - #Auditorías realizadas	Unidades
Número de observaciones rectificadas.	Anual	#Observaciones reportadas - #Observaciones rectificadas	Unidades

Objetivo Estratégico 4:

Aplicar las mejores prácticas ambientales internacionales al 2020.

Metas	Estrategia	Actividades	Responsable	Plazo	Presupuesto Anual
Incluir en el cien por ciento de los contratos cláusulas ambientales.	• Realizar revisiones periódicas por parte del área legal de los contratos existentes.	• Establecer un cronograma de revisión, renovación y/o cancelación de contratos.	Gerente de RRHH Abogado Gerente de Marketing Gerente de Sistemas	Anual	USD 1.000
		• Evaluar a los profesionales que administran contratos.			USD 7.000

Indicadores	Frecuencia	Medición	Unidad de Medida
Número de contratos que se han incorporado cláusulas ambientales.	Mensual	#Contratos existentes sin cláusulas ambientales-#Contratos revisados que se han incorporados cláusulas ambientales	Unidades
Número de profesionales evaluados.	Semestral	#Número de profesionales evaluados	Unidades

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

1.1. Conclusiones

- El establecimiento de alianzas estratégicas es mutuamente beneficioso para las operadoras de telefonía móvil ya que generan sinergias.
- El desconocimiento de los usuarios con relación a la oferta de productos sostenibles y amigables con el ambiente genera incremento de desechos contaminantes
- El brindar una adecuada atención a los clientes, atendiendo de manera eficiente sus necesidades generará mayores ingresos que podrán ser destinados a actividades relacionadas con la RSC.
- La no aplicación de buenas prácticas de seguridad de la información generada por el desconocimiento de los usuarios ocasiona el robo y divulgación de información personal.
- La no inclusión de cláusulas ambientales en los contratos mantenidos por la operadoras con sus proveedores y clientes a causa del desconocimiento de las exigencias de sus políticas y lineamientos genera sanciones e impactos al medio ambiente.

1.2.Recomendaciones

- Gerencia de Ingeniería: Analizar la necesidad de compartir infraestructura entre las operadoras con el fin de reducir gastos y costos.

- Despliegue de RED: Identificar infraestructuras que se puedan dar de baja con el fin de desmantelarlas y compartir infraestructura que se encuentre en buen estado.
- Gerencia de Marketing: Realizar capacitaciones a los usuarios sobre el manejo y tratamiento adecuado de desechos electrónicos.
- Gerencia de Marketing: Realizar encuestas a los usuarios sobre el conocimiento de productos tecnológicos sostenibles y amigables con el ambiente con el fin de emitir campañas de promoción sobre estos productos.
- Gerencia de Marketing: Mejorar la experiencia en los centros de atención al usuario siendo más interactiva, digital y accesible con el fin de que el cliente se sienta envuelto por la tecnología y sea dependiente de ella.
- Presidencia: Innovar los servicios tecnológicos con el fin de brindar un mejor servicio y conectar a todos los usuarios con calidad y rapidez.
- Gerencia de Recursos Humanos: Capacitar a los clientes respecto a las prácticas de seguridad de la información como por ejemplo la ley de protección de datos personales.
- Área Legal: Elaborar un cronograma de revisión y/o cancelación de contratos que no posean cláusulas ambientales con sus clientes y proveedores, esto con el fin de estar alineados a sus promulgaciones ambientales y evitar en un futuro sanciones.
- Área Legal: Evaluar de manera periódica a los administradores de contratos con el fin de garantizar un adecuado manejo y cumplimiento de las mismas.

Bibliografía

- Accountability. (s.f.). *Accountability*. Obtenido de <http://www.accountability.org/>
- América Movil. (2013). Informe de Sustentabilidad 2013.
- América Móvil. (s.f.). *América Móvil*. Obtenido de <http://www.americamovil.com/amx/es/>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Astigarraga, E. (s.f.). *prospectiva.eu*. Obtenido de prospectiva.eu: <http://prospectiva.eu>
- Atehortúa, & Federico. (Abril de 2008). Obtenido de Responsabilidad social empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/433/428>
- Baena Paz, G. (2004). *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*. México: Metadata.
- Balkin, D., & Gómez, L. (2003). Administración. En L. R. Balkin, *Administración*. España.
- Balkin, D., Gómez, L., & Cardy, R. (2001). Dirección y Gestión de RRHH. En B. D. Gómez L, *Dirección y Gestión de RRHH*. Prentice Hall.
- Cajui, R. (Agosto de 2008). *Telecomunicaciones en el Ecuador*. Obtenido de <https://rebecajui.wordpress.com/2008/08/30/historia-de-las-telecomunicaciones-en-el-ecuador/>
- Capacitarse*. (s.f.). Obtenido de <http://www.cursosderse.com/2014/11/grig4-reporte-integrado-obligatorio/>
- Castro Herrera, R. (2013). Indagación sobre el origen del concepto de responsabilidad social empresarial. Santiago de Cali.
- CERES. (s.f.). *CERES*. Obtenido de <http://www.redceres.org>
- CLARO. (s.f.). Obtenido de <http://www.claro.com.ec>
- CNT EP. (s.f.). Obtenido de <http://corporativo.cnt.gob.ec>

- CNT EP. (2014). *Ejecución presupuestaria 2014*. Obtenido de http://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/G2_presupuesto_del_anio_fiscal_vigente_2014.pdf
- CNT EP Ecuador. (2013). Reporte de Responsabilidad Corporativa 2013.
- Comisión Europea. (2002). *Comunicación de la Comisión relativa a la RS de las empresas una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Obtenido de http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm
- Comisión Europea. (2002). *Libro Verde de la Comisión Europea*. Barcelona: ESADE.
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad Social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL.
- De la Cuesta, M. (2005). *La responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa*. Obtenido de <http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/doku/bat/responsabilidadesocialcorporativa.pdf>
- DERES, D. d. (s.f.). Manual de primeros pasos. Uruguay.
- El País. (2015). *Telefónica llevara la fibra a todo el país en 2020 con normas adecuadas*. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2015/09/03/actualidad/1441274098_114119.html
- El Universo. (2015). *Más de \$14 millones en fábrica de fibra óptica*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/18/nota/5023741/mas-14-millones-fabrica-fibra-optica>
- El Universo. (2015). *Operadoras de telefonía móvil invertirán \$193.000 millones en Latinoamérica al 2020*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/03/nota/4616521/operadores-movil-invertiran-193000-millones-latinoamerica-2020>
- El Universo. (s.f.). *67% de las conexiones a internet en Ecuador se hará a través del celular en el 2020*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/03/nota/4616526/67-conexiones-internet-ecuador-se-hara-traves-celular-2020>

- Encalada. (s.f.). *Impactos ambientales que producen los celulares, pilas y focos ahorradores*. Obtenido de <https://gpenalada.wordpress.com/2010/01/13/impactos-ambientales-que-producen-los-celulares-pilas-y-focos-ahorradores/>
- EP, C. (2011). *Ejecución presupuestaria 2011*. Obtenido de <http://soy.cnt.com.ec/pdfs/lotaip/G1.pdf>
- Espinera, S. y., & PWH, f. m. (2010). Obtenido de *Prácticas y Tendencias Actuales de RSE y Gestion Ambiental Venezuela*:
<http://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/encuesta-rse-y-ga-ve.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2013). *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Amsterdam.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Paris.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*.
- GSMA. (Marzo de 2015). *Las redes 4G cubrirán más de tres cuartos de la población latinoamericana para 2020*. Obtenido de <http://www.gsma.com/latinamerica/es/4g-latam-2020-gsma-intelligence>
- GSMA. (s.f.). *GSMA*. Obtenido de <http://www.gsma.com/network2020/>
- GSNEA, G. S. (Abril de 2014). *GSNEA Grupo Sustentable NEA*. Obtenido de LAS TENDENCIAS EN RSE PARA EL 2014:
http://www.gsnea.org/noticias_rse_sustentabilidad/las-tendencias-en-rse-para-el-2014-147/
- Hernández, S., Roberto, & Fernández, R. &. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- IRSE. (s.f.). *Instituto de Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.irse-ec.org/index.html>
- ISO. (2010). *ISO*. Obtenido de www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf
- Jaramilo, J. G. (2007). Evolución Histórica de los Conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 15.
- Medina Vásquez, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2004). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2015). *Ecuador presentó al mundo oportunidades de inversión en el campo de las telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-presento-al-mundo-oportunidades-de-inversion-en-el-campo-de-las-telecomunicaciones/>
- OCDE. (2011). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Paris.
- OCDE. (2013). *OCDE*. Obtenido de Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- Pacto Mundial. (s.f.). *Pacto Mundial*. Obtenido de http://www.pactomundial.org.mx/home/?page_id=2
- Pérez, F. (2010). *Blog de los miembros de la Facultad de INCAE business scholl*. Obtenido de ¿Qué significa y por que es importante incorporar la sostenibilidad en los negocios?: <http://www.incae.edu/ES/blog/2010/07/23/¿que-significa-y-porque-es-importante-incorporar-la-sostenibilidad-en-los-negocios-segunda-parte/>
- Pesendorfer, L. (2014). *Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano - Alemana*. Obtenido de Responsabilidad Social Empresarial: <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>
- Pinto, J. P. (2012). *Prospectiva para la Transformación Productiva*. Quito.
- Presuvoy. (Octubre de 2014). *Consecuencias del exceso de consumo de energía*. Obtenido de <http://presuvoy.tumblr.com/post/99560505014/consecuencias-del-exceso-de-consumo-de-energ%C3%ADa>
- Prospectiva. (s.f.). *Prospectiva en organizaciones y empresas*. Obtenido de <http://www.prospectiva.eu/zaharra/empresa>
- Putterman, P. (2006). La responsabilidad social: un compromiso mundial. En P. Putterman, *El Futuro de los sistemas de gestión: la clave para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas* (pág. 1). Cartagena: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Red Pacto Mundial. (2013). *Red Pacto Mundial México*. Obtenido de El Pacto Mundial de Naciones Unidas y las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales: Complementariedad y Distinciones: <http://www.pactomundial.org.mx/home/?p=550>
- Rivera R., H. A., & Malaver R., M. N. (2006). La importancia de la prospectiva. 14.

- Rodríguez C., J. (2001). *Introducción a la Prospectiva: Metodología, Fases y Explotación de Resultados*. Madrid.
- Rojas, A. M., & Olaya, J. G. (s.f.). *Responsabilidad Empresarial*. Obtenido de http://notarialtuquerres.com.co/sitio/sites/default/files/normativa/responsabilidad_social_empresarial_su_origen_evolucion_y_desarrollo_en_colombia.pdf
- Saavedra, I. (s.f.). *Ventajas y desventajas de la tecnología en la educación*. Obtenido de <https://iramsaavedra.wordpress.com/2011/01/05/ventajas-y-desventajas-de-la-tecnologia-en-la-educacion/>
- Sabag, A. (1999). *Apuntes de Prospectiva*. México.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- SUPERTEL. (2014). *Plan Estratégico Institucional 2014-2017*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/transparencia-c/>
- Telefónica. (s.f.). Obtenido de <http://www.telefonica.com>
- Telefónica - Movistar Ecuador. (2013). Informe de Sostenibilidad Corporativa.
- Telefónica S.A. España. (2014). Informe de Sostenibilidad 2014.
- Telesemana. (2014). *Resultados de América Móvil a diciembre 2014*. Obtenido de <http://www.telesemana.com/blog/2015/02/17/estadisticas-resultados-america-movil-a-diciembre-de-2014/>
- Telesemana. (2014). *Resultados de Telefónica a diciembre 2014*. Obtenido de <http://www.telesemana.com/blog/2015/02/26/estadisticas-resultados-de-telefonica-a-diciembre-de-2014/>
- United Nations Global Compact. (s.f.). Obtenido de <https://www.unglobalcompact.org/>