

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL BASADO EN LA NORMA ISO 26000
PARA LA OPERACIÓN DE LAS ESTACIONES DE SERVICIOS DE
EP PETROECUADOR UBICADAS EN LAS ZONAS DE FRONTERA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL, MBA**

SONIA ELIZABETH NARVÁEZ VÁSQUEZ

sonya_eliz@hotmail.com

PATRICIA ALEXANDRA PALOMINO LAZO

pattypalominol@hotmail.com

Director: Ing. Mauricio Rojas Dávalos, M.Sc.

maurodav@yahoo.com

2013

DECLARACIÓN

Nosotras, Sonia Elizabeth Narváez Vásquez y Patricia Alexandra Palomino Lazo, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

SONIA NARVÁEZ VÁSQUEZ

PATRICIA PALOMINO LAZO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Sonia Elizabeth Narváez Vásquez y Patricia Alexandra Palomino Lazo, bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas M.Sc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios por sus bendiciones, a la Escuela Politécnica Nacional por haberme impartido los conocimientos adecuados a través de su cuerpo docente, caracterizado por su excelencia y profesionalismo; y, de manera especial al Ing. Mauricio Rojas Dávalos, M.Sc. por su acertada dirección y apoyo en la culminación de esta tesis.

Sonia Narváez

A mis profesores de la maestría de Gestión Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional por las enseñanzas impartidas; y especialmente al Ing. Mauricio Rojas por el apoyo brindado en la ejecución de la tesis.

Patricia Palomino Lazo

DEDICATORIA

A mí querido hijo Erik por ser el pilar fundamental de toda esta etapa de superación y la persona más importante de mi vida.

Sonia Narváez

A mis hijas Ana Paula y Rafa por ser la inspiración de mi vida, a mis padres por su ejemplo de perseverancia y dedicación; a Cristian, Anita, Carlos Alberto, José Emilio, Ricky y Daniela por su apoyo incondicional.

Patricia Palomino

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS	II
LISTA DE ANEXOS	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	V
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES.....	4
1.1.1 LA EMPRESA ESTATAL EP PETROECUADOR	4
1.1.2 CADENA DE VALOR DE EP PETROECUADOR	6
1.1.3 RED DE ESTACIONES DE SERVICIOS.....	10
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ZONAS DE FRONTERA	14
1.2.1 ZONA DE FRONTERA ECUADOR – COLOMBIA.....	14
1.2.2 ZONA DE FRONTERA ECUADOR - PERÚ	16
1.2.3 CONSUMO COMBUSTIBLES ZONA DE FRONTERA.....	18
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.4 HIPÓTESIS	21
2 MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 DESARROLLO SOSTENIBLE	24
2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	26
2.3 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	30
2.3.1 Rendición de cuentas	30
2.3.2 Transparencia	31
2.3.3 Comportamiento ético	31
2.3.4 Respeto a los intereses de las partes interesadas	32
2.3.5 Respeto al principio de legalidad	32
2.3.6 Respeto a la normativa internacional de comportamiento	32
2.3.7 Respeto a los derechos humanos	33
2.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	34
2.5 TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	35
2.6 NORMA ISO 26000	39
2.6.1.1 Gobernanza de la Organización:.....	42

2.6.1.2	Derechos humanos:	44
2.6.1.3	Las prácticas laborales:.....	46
2.6.1.4	Medio ambiente:	48
2.6.1.5	Las prácticas justas de operación:.....	50
2.6.1.6	Asuntos de consumidores:	51
2.6.1.7	Participación activa y desarrollo de la comunidad:	53
2.7	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (FODA).....	54
2.8	GUÍA GLOBAL REPORTING INITIATIVE	56
2.9	DERES.....	57
3	METODOLOGÍA	59
3.1	ORDENAMIENTO LEGAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO EN EL ECUADOR.....	59
3.1.1	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	59
3.1.2	LEY DE HIDROCARBUROS	59
3.1.3	LEY REFORMATORIA A LA LEY DE HIDROCARBUROS	61
3.1.4	REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LA LEY REFORMATORIA A LA LEY DE HIDROCARBUROS	61
3.1.5	DECRETO EJECUTIVO 2024, REGLAMENTO PARA LA AUTORIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS 445 (2001).....	62
3.1.6	REGLAMENTO SUSTITUTIVO PARA LA REGULACIÓN DE LOS PRECIOS DE LOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS	64
3.1.7	REGLAMENTO A LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO Y RENTAS INTERNAS	65
3.2	ANÁLISIS DE LA MATRIZ ENERGÉTICA.....	65
3.3	ANÁLISIS DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES.....	68
3.3.1	EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN	68
3.3.2	REFINACIÓN.....	68
3.3.3	TRANSPORTE	69
3.3.4	ALMACENAMIENTO.....	70
3.3.5	COMERCIALIZACIÓN.....	70

3.3.5.1	Comercializadoras.....	70
3.3.5.2	Red de Distribuidores	71
3.3.5.3	Red de Estaciones de Servicios.....	71
3.3.5.4	Proyecto Estaciones de Servicios de Frontera.....	72
3.4	ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN	77
3.4.1	ANÁLISIS FODA DE LA COMERCIALIZADORA EP PETROECUADOR80	
3.5	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRÁCTICAS LABORALES EN LAS ESTACIONES DE SERVICIOS DE FRONTERA	85
3.6	ANÁLISIS PRÁCTICAS CUIDADO MEDIO AMBIENTE	88
3.7	ANÁLISIS COMERCIAL DE LAS ESTACIONES DE SERVICIOS DE FRONTERA (PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN).....	89
3.8	ANÁLISIS DE LOS ASUNTOS DE CONSUMIDORES	91
3.9	ANÁLISIS DE LOS PLANES DE PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	94
3.10	EVALUACIÓN GRADO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	94
3.11	RESULTADOS EVALUACIÓN.....	102
3.12	ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS STAKEHOLDERS.....	104
3.12.1	MAPEO DE LOS STAKEHOLDERS	106
3.12.1.1	Talento Humano	106
3.12.1.2	Comunidades Zonas Fronterizas	106
3.12.1.3	Medio Ambiente.....	107
3.12.1.4	Estado Ecuatoriano.....	107
3.12.1.5	Proveedores.....	108
3.12.1.6	Clientes.....	108
4	RESULTADOS.....	109
4.1	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	109
4.1.1	PROPUESTA MODIFICACIONES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ...	111
4.1.2	PROPUESTA MODIFICACIONES ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	123
4.1.2.1	Estructura Enfoque Hacia los Stakeholders	123
4.1.2.2	Comités de Responsabilidad Social	125
4.1.2.3	Estructura Organizacional	127
4.1.2.4	Proceso de Balance Social	128

4.1.2.5	Propuesta Gestión Talento Humano.....	130
4.1.2.6	Propuesta Modelo Marketing Social	136
4.1.2.7	Indicadores de Gestión Responsabilidad Social.....	137
4.2	BENEFICIOS Y COSTOS PARA EP PETROECUADOR DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	139
4.2.1	BENEFICIOS SOCIALES.....	145
4.2.2	COSTOS.....	145
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
5.1	CONCLUSIONES	147
5.2	RECOMENDACIONES	148
	REFERENCIAS	150
	ANEXOS	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Cadena de Valor EP PETROECUADOR	7
Figura 2 -	Participación del Mercado Segmento Automotriz.....	9
Figura 3 -	Participación del Mercado Segmento Industrial	10
Figura 4 -	Red Comercializadora EP PETROECUADOR.....	11
Figura 5 -	Estaciones de Servicios Región Sierra	12
Figura 6 -	Estaciones de Servicios Región Oriente	12
Figura 7 -	Estaciones de Servicios Regiones Costa e Insular	13
Figura 8 -	Diamante de Porter.....	34
Figura 9 -	Mapa genérico de stakeholders	37
Figura 10 -	Pirámide de Responsabilidad Social.....	38
Figura 11 -	Descripción Esquemática de ISO 26000.....	39
Figura 12 -	Materias Fundamentales de la Norma ISO 2600	42
Figura 13 -	Producción de petróleo en el Ecuador	66
Figura 14 -	Evaluación Responsabilidad Social Comercializadora EP PETROECUADOR	102
Figura 15 -	Grupos de Interés Comercializadora EP PETROECUADOR	105
Figura 16 -	Modelo de Gestión de Responsabilidad Social	109
Figura 17 -	Modelo de Gestión basado en la Norma ISO 26000	111
Figura 18 -	Cadena de Valor Actual de las Estaciones de Servicios Comercializadora EP PETROECUADOR.....	124
Figura 19 -	Cadena de Valor Propuesta de las Estaciones de Servicios Comercializadora EP PETROECUADOR	125
Figura 20 -	Propuesta de Estructura Orgánica Comité Responsabilidad Social	126
Figura 21 -	Estructura Organizacional Gerencia Comercialización.....	127
Figura 22 -	Propuesta de Estructura Organizacional Gerencia de Comercialización.....	128
Figura 23 -	Proceso Balance Social.....	129
Figura 24 -	Participación del Mercado en las Provincias de Loja y Zamora.....	140
Figura 25 -	Participación del Mercado en la Provincia del Carchi.....	141
Figura 26 -	Participación del Mercado en la Provincia de El Oro.....	141
Figura 27 -	Participación del Mercado en la Provincia de Sucumbíos	142
Figura 28 -	Despachos de Combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR	143

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 -	Participación del Mercado de Combustibles en el Segmento Automotriz.....	8
Tabla 2 -	Participación del Mercado de Combustibles en el Segmento Industrial	9
Tabla 3 -	Estaciones de Servicios Comercializadora EP PETROECUADOR.....	11
Tabla 4 -	Consumo de Combustibles Zonas de Frontera.....	18
Tabla 5 -	Precios Máximos de Venta de Combustibles	64
Tabla 6 -	Balance de Resultados de las Estaciones de Servicios de Frontera adquiridas	75
Tabla 7 -	Resumen de Inversión, Costos y Utilidad de las Estaciones de Servicios de Frontera adquiridas.....	76
Tabla 8 -	Fortalezas de la Comercializadora EP PETROECUADOR	81
Tabla 9 -	Debilidades de la Comercializadora EP PETROECUADOR	81
Tabla 10 -	Oportunidades y Amenazas del Macro entorno de la Comercializadora EP PETROECUADOR	82
Tabla 11 -	Oportunidades y Amenazas del Micro entorno de la Comercializadora EP PETROECUADOR	83
Tabla 12 -	Matriz FODA de la Comercializadora EP PETROECUADOR	84
Tabla 13 -	Cuestionarios de Autoevaluación formato DERES.....	96
Tabla 14 -	Resultados de los Cuestionarios de Autoevaluación formato DERES...	102
Tabla 15 -	Nivel de influencia del Talento Humano en la organización	106
Tabla 16 -	Nivel de influencia de las comunidades en la organización.....	106
Tabla 17 -	Nivel de influencia del medio ambiente en la organización	107
Tabla 18 -	Nivel de influencia del Estado en la organización	107
Tabla 19 -	Nivel de influencia de los proveedores en la organización	108
Tabla 20 -	Nivel de influencia de los clientes en la organización.....	108
Tabla 21 -	Matriz de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial	138
Tabla 22 -	Crecimiento Proyectado de Venta de Combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR	140
Tabla 23 -	Despachos de combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR ..	142
Tabla 24 -	Ingresos Reales y Proyectados por Venta de Combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR	144
Tabla 25 -	Ingresos promedios Reales y Proyectados por venta de combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR	144
Tabla 26 -	Costos Modelo de Responsabilidad Social	146

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Ubicación Geográfica de las Estaciones de Servicios Comercializadora EP PETROECUADOR.....	153
ANEXO B – Listado de Estaciones de Servicios de Frontera adquiridas por la Comercializadora EP PETROECUADOR.....	154
ANEXO C – Datos Estadísticos Provincia del Carchi.....	155
ANEXO D – Datos Estadísticos Provincia de Esmeraldas.....	156
ANEXO E – Datos Estadísticos Provincia de Sucumbíos.....	157
ANEXO F – Datos Estadísticos Provincia de El Oro.....	158
ANEXO G – Datos Estadísticos Provincia de Loja.....	159
ANEXO H – Datos Estadísticos Provincia de Zamora.....	160

RESUMEN

Esta tesis de Maestría se ha desarrollado con el propósito de establecer lineamientos para un modelo de gestión basado en la Norma ISO 26000, aplicado a la operación de las Estaciones de Servicios de EP PETROECUADOR ubicadas en las zonas de frontera, el cual sea un proceso aplicable dentro de la empresa donde garantice su crecimiento, a través de políticas voluntarias socialmente responsables.

Se inicia el presente proyecto con el diagnóstico de la empresa, de la Comercializadora EP PETROECUADOR, su participación en el mercado de combustibles y la adquisición de estaciones de servicios en las zonas de frontera; seguido se realiza el análisis del marco teórico sobre el cual se desarrolla la Responsabilidad Social y la Norma ISO 26000, la identificación de los grupos de interés. Este modelo de gestión permite a la empresa tener una ventaja competitiva y demostrar con efectividad su rol como empresa del Estado, comprometida con el entorno social que lo rodea y la satisfacción de los grupos de interés con los que se relaciona. La parte final de este trabajo establece la propuesta de modelo de gestión basada en la Norma y se presentan los beneficios proyectados para la empresa al implementar este modelo.

Palabras clave: Responsabilidad Social, Grupos de interés, Modelo de Gestión, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This Master's thesis has been developed in order to establish guidelines for a management model based on ISO 26000, applied to the operation of the Seasons EP Petroecuador Services located in border areas, which is a process applicable within the company which ensure growth through voluntary socially responsible policies.

This project starts with the diagnosis of the company, the marketer EP Petroecuador, their participation in the fuel market and the acquisition of service stations in the border areas, followed performed theoretical analysis on which develops Social Responsibility and ISO 26000, the identification of stakeholders. This management model allows the company to have a competitive advantage and effectively demonstrate its role as a state enterprise, committed to the surrounding social environment and the satisfaction of stakeholders with whom it interacts. The final part of this paper sets out the proposed management model based on the standard and are the projected benefits for the company to implement this model.

Keywords: Social Responsibility, Stakeholders, Management Model, competitive advantage.

1 INTRODUCCIÓN

El petróleo es el mayor bien económico que dispone actualmente el país. En 1911 se perforó el primer pozo petrolero en la península de Santa Elena. Desde esa fecha se inició la exploración y explotación de petróleo en el Ecuador, misma que se ha realizado básicamente en tres lugares: en la Amazonía, en la Península de Santa Elena y en la plataforma marina del golfo de Guayaquil.

El petróleo es refinado para producir derivados como son gasolinas sin plomo, diesel, nafta de alto octanaje, turbo fuel, gas licuado de petróleo, asfaltos y azufre. Sin embargo la producción no abastece en la totalidad el mercado nacional, por lo que se requieren realizar importaciones, que permitan completar la producción y satisfacer la demanda.

Una vez que el país obtiene los productos derivados, estos llegan al consumidor final a través de la red de comercializadoras que existen a nivel nacional. La Gerencia de Comercialización, como unidad de negocios de EP PETROECUADOR, gestiona la comercialización interna de derivados, materia prima indispensable para los sectores industrial, comercial y transporte.

Según el Reporte de Gestión de la Empresa Pública del Ecuador (2010,2011), la demanda interna de derivados de petróleo en el año 2010 demuestra que la tendencia de consumo al alza continúa, de 79,5 millones de barriles que se planificaron para el periodo, se abasteció al país con 80,5 millones de barriles de combustibles que representa más del 100% programado en el año.

Un eje fundamental para la comercialización de derivados constituye la red de estaciones de servicios propias y privadas que forman parte de la Comercializadora EP PETROECUADOR y que se encuentran ubicadas a lo largo de todo el territorio nacional.

En razón del costo que representa para el Estado la importación de derivados y el subsidio que este aplica al costo de los combustibles de mayor consumo, como son gasolina extra, diesel, gas, entre otros, resulta indispensable establecer controles que permitan determinar que el subsidio llegue realmente a los ecuatorianos. Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta el Estado ecuatoriano es precisamente que los combustibles subsidiados sean transportados a los países vecinos, Perú y Colombia a través del contrabando de derivados. Por tal razón, el Gobierno actual ha iniciado un proyecto que consiste en la administración de las Estaciones de Servicios de frontera a cargo de la Estatal EP PETROECUADOR, proyecto que es el motivo de nuestro análisis.

EP PETROECUADOR al ser la principal empresa del Estado, no solo tiene como función el generar valor y beneficio económico al país, sino contribuir a la vez con el bienestar de la sociedad. Por lo que tiene obligaciones y responsabilidades con los grupos de interés con los cuales se relaciona y afecta.

La empresa estatal debe cumplir con las políticas y tendencias mundiales para el cuidado del ambiente, así como también desarrollar prácticas que contengan elementos sociales que contribuyan a la modernización de sus actividades, razón por la cual se hace necesario que EP PETROECUADOR se enmarque dentro de una gestión basada en la responsabilidad social.

La presente investigación pretende contribuir con el desarrollo de un modelo de gestión de responsabilidad social para las Estaciones de Servicios de EP PETROECUADOR ubicadas en las zonas de frontera, que permita definir estrategias, orientar el negocio hacia la determinación y satisfacción de las necesidades de los clientes, fortalecer la posición de mercado, diseñar la operación de tal forma que asegure una interacción efectiva entre los departamentos, en la que con métodos de supervisión apropiados se puedan lograr los objetivos de mejoramiento.

El Objetivo General de la presente investigación es desarrollar un modelo de gestión de responsabilidad social para las Estaciones de Servicios de EP PETROECUADOR ubicadas en las zonas de frontera.

Los Objetivos Específicos son los siguientes:

- Realizar un análisis de las Estaciones de Servicios de EP PETROECUADOR ubicadas en las zonas de frontera basadas en la Norma ISO 26000.
- Determinar las ventajas y desventajas para EP PETROECUADOR que representa la adquisición de las Estaciones de Servicios en las zonas de frontera.
- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de EP PETROECUADOR como Comercializadora de combustibles en Estaciones de Servicios.
- Establecer indicadores de gestión.

El estudio se inició con la exploración del problema, el cual se fundamenta en el método inductivo para llegar a conclusiones generales. Se describe las características del problema, para determinar la relación de las variables y concluir con la comprobación de la hipótesis.

La recolección de los datos se ejecutó a través de reportes extraídos del sistema de comercialización de la Gerencia de Comercialización de EP PETROECUADOR y su respectivo análisis cuantitativo y cualitativo efectuado posteriormente.

La investigación se realizó a través del análisis de la situación actual de la organización y de su entorno en las zonas de frontera, para lo cual se realizaron

entrevistas y se formularon cuestionarios en sitio lo cuales posteriormente fueron tabulados.

En el capítulo I se describe el entorno en el cual se desarrolla la empresa EP PETROECUADOR y las zonas de frontera; además se realiza el planteamiento de la necesidad de considerar la Responsabilidad Social en la administración de las estaciones de servicios de EP PETROECUADOR en las zonas de frontera.

En el capítulo II se analizará los conceptos, definiciones y principios de la Responsabilidad Social; así como también el análisis de la Norma ISO 26000 y sus materias fundamentales.

En el capítulo III se describe el ordenamiento legal para la comercialización de los combustibles en el Ecuador, se analiza la cadena de comercialización de combustibles, las ventajas y desventajas de la adquisición de las estaciones de servicios y el análisis de la empresa en base a las materias fundamentales de la Norma ISO 26000.

En el capítulo IV se presentan los resultados de la investigación y una propuesta de un modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social, para las estaciones de servicios de frontera de propiedad de EP PETROECUADOR.

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 LA EMPRESA ESTATAL EP PETROECUADOR

En 1972 se crea la primera empresa de petróleos del Ecuador, con el nombre de CORPORACIÓN ESTATAL PETROLERA ECUATORIANA (CEPE), bajo especiales circunstancias históricas para generar empleo y para que el Estado administre directamente sus recursos petroleros y desarrolle la infraestructura necesaria para atender las necesidades de abastecimientos de combustibles en el mercado interno y generar divisas para el país, con la soberanía del petróleo en beneficio del Ecuador.

En la publicación (El petróleo en el Ecuador, 1998) se establece que “la estatal petrolera abrió el camino, generó empleo, desarrollo inversiones, agregó valor al crudo, al refinarlo. Dio más recursos al país y construyó gran parte de la actual infraestructura petrolera”. (Sierra, 1998)

CEPE ingresó a la Organización de Países Exportadores de Petróleo en 1973, desde 1974 CEPE asume la actividad de comercialización interna de combustibles, para lo cual se construyen los terminales marítimos de Esmeraldas y el Poliducto Esmeraldas-Quito, además se amplió los sistemas de almacenamiento en Quito y Guayaquil, y se instalaron los terminales gaseros y las envasadoras de gas.

El 26 de septiembre de 1989 se creó la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, financiera y operativa. Se crea bajo un sistema de empresas asociadas (holding) integrada por una matriz y sus empresas filiales: Petroproducción, encargada de explorar, desarrollar y explotar los campos petroleros, Petroindustrial, encargada de la refinación del petróleo y Petrocomercial a cargo del transporte, almacenamiento y comercialización de los combustibles.

En abril del 2010 Petroecuador se convierte en la Empresa Pública EP PETROECUADOR, conformada por las siguientes unidades de negocios: Gerencia de Exploración y Producción, Gerencia de Refinación, Gerencia de Transporte y Almacenamiento, Gerencia de Comercialización Nacional, Gerencia de Comercio Internacional, Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente, Gerencia de Desarrollo Organizacional y Gerencia de Gas Natural.

La nueva organización se constituye con un ente estatal con total autonomía financiera y administrativa, encargada de la actividad petrolera ecuatoriana en base a lineamientos de preservación ambiental, adecuadas normas técnicas y administrativas. La nueva visión estratégica se dirige al cumplimiento de objetivos

de la empresa, enmarcados en los aspectos de gestión del negocio, gestión de los recursos y gestión del talento humano.

Conforme lo señala Sierra, “Petroecuador desde sus inicios ha hecho importantes aportes económicos y financieros al país, su expansión ha generado en su propio sector y en otros, inversiones, empleo, tecnología y talento humano especializado. Adicionalmente ha contribuido con la mejora de la competitividad de la economía y a sostener las exportaciones de otros productos, de igual modo coadyuvó a intensificar la demanda y la producción interna, impulsando cambios tecnológicos en la producción nacional.” (Sierra, 1998)

Según Sierra la industria petrolera “ha colaborado significativamente en la solución de problemas nacionales, tanto en lo relativo a suministros energéticos como al aporte de recursos financieros, presupuestarios, y de divisas. Ha sido, además, el mayor respaldo que ha tenido el país en la obtención de créditos externos. Para apreciar tal bondad del petróleo ecuatoriano, basta imaginar cual sería la situación nacional sin su concurso”. (Sierra, 1998)

1.1.2 CADENA DE VALOR DE EP PETROECUADOR

La cadena de valor de EP PETROECUADOR se inicia con el proceso de exploración que consiste en la búsqueda de yacimientos de hidrocarburos con métodos geológicos y sísmicos; continúa con la explotación que es la extracción del petróleo y gas del subsuelo, mediante perforación de pozos y construcción de la infraestructura para su transporte y almacenamiento en los campos petroleros; prosigue con la refinación que constituye la fase en donde se transforma el crudo en combustibles (derivados) para luego ser almacenado y transportado mediante los sistemas de tanques y poliductos y por último la comercialización que es el proceso de venta interna de combustibles.



Figura 1 - Cadena de Valor EP PETROECUADOR (AUTORAS)

EP PETROECUADOR a través de la Gerencia de Comercialización abastece de combustibles derivados del petróleo a nivel nacional, para lo cual cuenta con centros de almacenamiento constituidos por 8 terminales y 12 depósitos, con instalaciones para la recepción de combustibles y GLP, que son transportados vía poliductos y despachados a través de autotanques hacia los sitios de distribución final. La comercialización de combustibles en el Ecuador se realiza a través de la participación de los siguientes actores: EP PETROECUADOR como abastecedora, comercializadoras privadas y la comercializadora estatal, distribuidores y consumidor final.

EP PETROECUADOR como abastecedora vende los derivados a las comercializadoras calificadas para esta actividad por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburo. Actualmente existen 17 comercializadoras que actúan indistintamente en los siguientes segmentos: automotriz, industrial, naviero y asfaltos.

Las comercializadoras constituyen intermediarias entre EP PETROECUADOR y los distribuidores (Estaciones de Servicios y/o Centros de Distribución), quienes a su vez son los que venden los derivados al consumidor final.

EP PETROECUADOR con la finalidad de regular los precios en el mercado interno de combustibles funge también como una comercializadora, a través de la red de estaciones de servicios propios y afiliados, centros de distribución y clientes directos. Es preciso señalar que para el segmento de aerocombustibles EP PETROECUADOR es la única comercializadora que opera en el país.

EP PETROECUADOR constituye la comercializadora con mayor volumen de ventas a nivel nacional en el segmento automotriz e industrial, conforme el gráfico que muestra la participación de mercado en el segmento automotriz:

Tabla 1 - Participación del Mercado de Combustibles en el Segmento Automotriz

No.	COMERCIALIZADORAS	ENERO - DICIEMBRE 2012	
		GALONES	% PART.
1	EP PETROECUADOR	432.696.491	24,9
2	PETROLEOS & SERVICIOS	386.384.768	22,3
3	PRIMAX ECUADOR S.A. (EX SHELL)	320.104.477	18,4
4	PETROLRIOS	114.928.400	6,6
5	LYTECA-LUTEXA	110.752.903	6,4
6	MASGAS	110.621.966	6,4
7	EXXON MOBIL	96.539.928	5,6
8	PDV ECUADOR	37.831.541	2,2
9	ENERGYGAS	30.671.654	1,8
10	CLYAN SERVICES	30.699.951	1,8
11	PETROWORLD	17.178.109	1,0
12	TECPLUS	12.527.590	0,7
13	PETROCONDOR	11.432.342	0,7
14	COMDECSA	9.781.144	0,6
15	DISPENGAS	7.524.421	0,4
16	DISPETROL	6.774.342	0,4
TOTAL		1.736.450.027	100,0

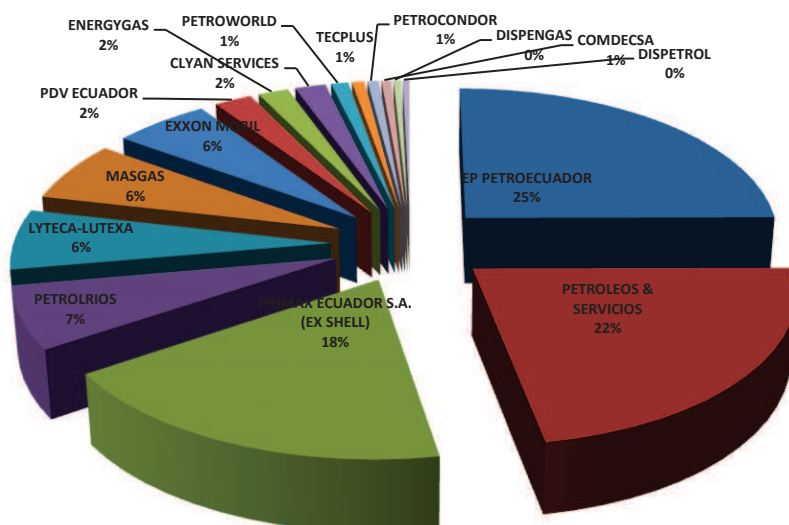


Figura 2 - Participación del Mercado Segmento Automotriz (AUTORAS)

Tabla 2 - Participación del Mercado de Combustibles en el Segmento Industrial

No.	COMERCIALIZADORAS	ENERO - DICIEMBRE 2012	
		GALONES	% PART.
1	EP PETROECUADOR	118.821.509	42,7
2	VEPAMIL	35.761.123	12,8
3	EXXON MOBIL	33.410.726	12,0
4	PARCESHI	22.067.665	7,9
5	SERCOMPETROL	16.684.181	6,0
6	CORPETROLSA	11.802.171	4,2
7	LYTECA-LUTEXA	8.668.927	3,1
8	PRIMAX ECUADOR S.A. (EX SHELL)	7.687.073	2,8
9	GUELFI	5.630.401	2,0
10	CLYAN SERVICES	4.998.658	1,8
11	TRANSNABO	4.298.156	1,5
12	DISTRISSEL	3.749.821	1,3
13	PETROLRIOS	1.986.232	0,7
14	PETROLEOS & SERVICIOS	1.548.343	0,6
15	TECPLUS	487.011	0,2
16	OCEAN OIL	703.750	0,3
17	MARZAM	1.978	0,0
TOTAL		278.307.725	100,0

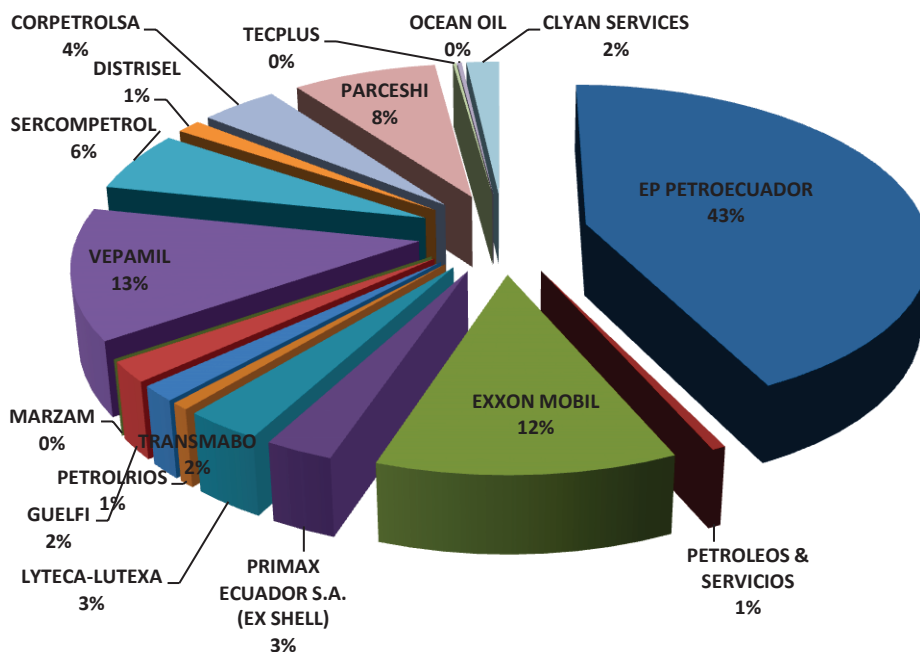


Figura 3 - Participación del Mercado Segmento Industrial (AUTORAS)

1.1.3 RED DE ESTACIONES DE SERVICIOS

EP PETROECUADOR cuenta con una red de Estaciones de Servicios, que al momento suman 234, de las cuales 34 son propias y 200 afiliadas. El crecimiento de la red ha sido notable comparado desde el año 2000 al 2012, lo que ha permitido que se convierta en la comercializadora de mayor crecimiento en el mercado nacional, bajo su premisa de “garantía en calidad y cantidad”.

El incremento del número de estaciones de servicios propias está dado básicamente por la adquisición de 28 estaciones de servicios en las zonas de frontera, las cuales están gestionadas y administradas a través de la Gerencia de Comercialización con el personal mínimo y con adecuaciones básicas a fin de mantenerlas operando.

Tabla 3 - Estaciones de Servicios Comercializadora EP PETROECUADOR

No.	PROVINCIAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
1	COSTA INSULAR	ESMERALDAS	0		1	1	1	2	2	4	6	6	7	10	11
2		EL ORO	0		1	3	9	8	9	9	9	9	9	12	18
3		GALAPAGOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4		GUAYAS	7	7	9	15	15	18	17	19	21	24	24	24	24
5		LOS RIOS	2	3	4	6	5	5	5	5	5	6	4	4	4
6		MANABI	1	1	1	1	2	3	3	5	5	6	6	6	7
7		SANTA ELENA	0								1	1	1	1	1
8		SANTO DOMINGO	0								2	3	4	4	4
9	SIERRA	AZUAY	0					1	1	1	1	1	1	1	1
10		BOLÍVAR	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11		CAÑAR	2	3	3	7	8	7	8	7	7	7	7	7	7
12		CARCHI						1	1	1	1	1	1	5	11
13		COTOPAXI					1	4	4	5	4	4	5	5	6
14		CHIMBORAZO				2	2	2	4	5	4	5	10	11	13
15		IMBABURA			1	2	4	6	7	7	7	7	7	6	9
16		LOJA				1	5	8	9	9	9	10	9	8	9
17		PICHINCHA	9	9	10	14	14	14	17	22	25	33	43	48	51
18		TUNGURAHUA	1	1	1	2	8	8	12	13	14	14	16	16	17
19	ORIENTE	MORONA S.			9	10	9	9	9	10	10	10	10	10	
20		NAPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21		ORELLANA		1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	
22		PASTAZA	1	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	5	
23		SUCUMBIOS	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
24		ZAMORA CH.				1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
TOTAL		29	36	52	77	94	108	121	135	145	162	179	193	221	



Figura 4 - Red Comercializadora EP PETROECUADOR (AUTORAS)

La red de Estaciones de Servicios se encuentra distribuida a lo largo del territorio nacional, diferenciando mayor presencia en la región sierra y sur oriental del Ecuador.

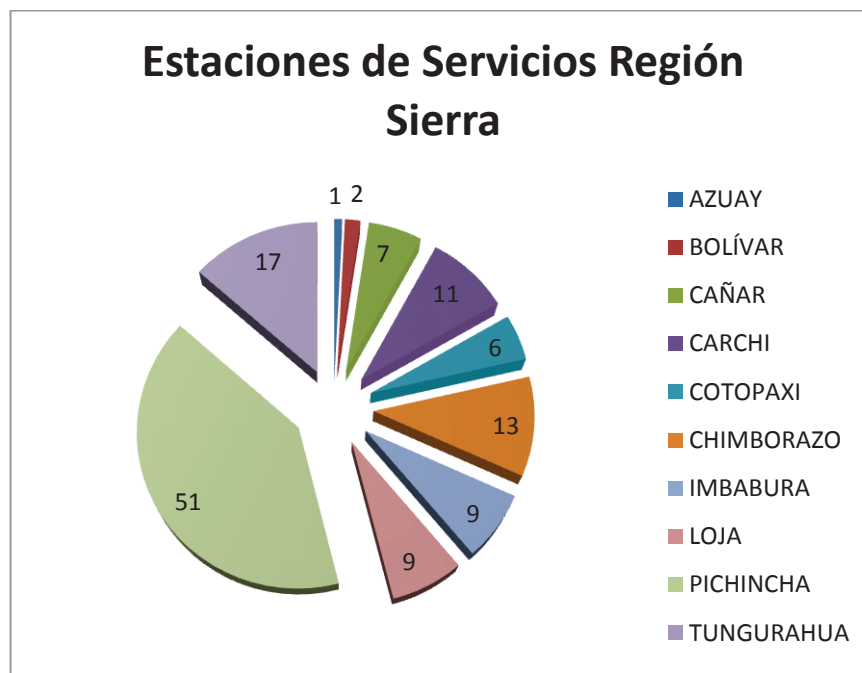


Figura 5 - Estaciones de Servicios Región Sierra (AUTORAS)

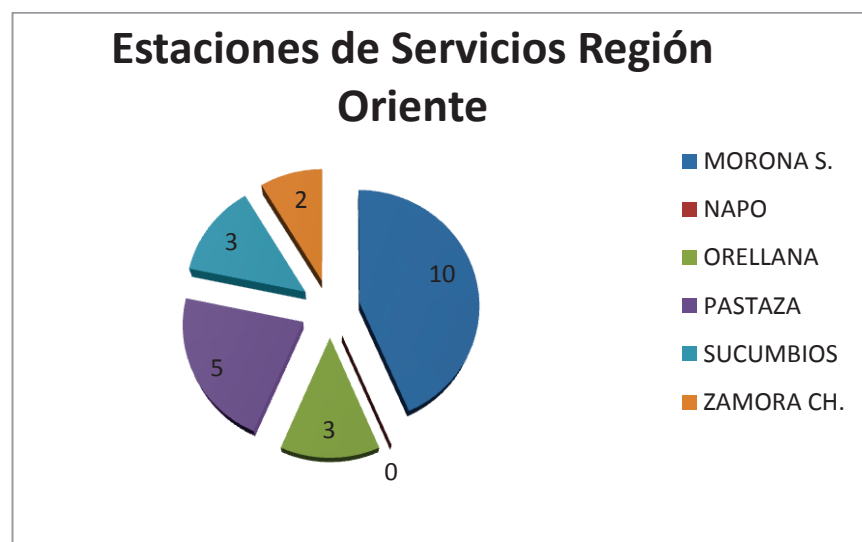


Figura 6 - Estaciones de Servicios Región Oriente (AUTORAS)

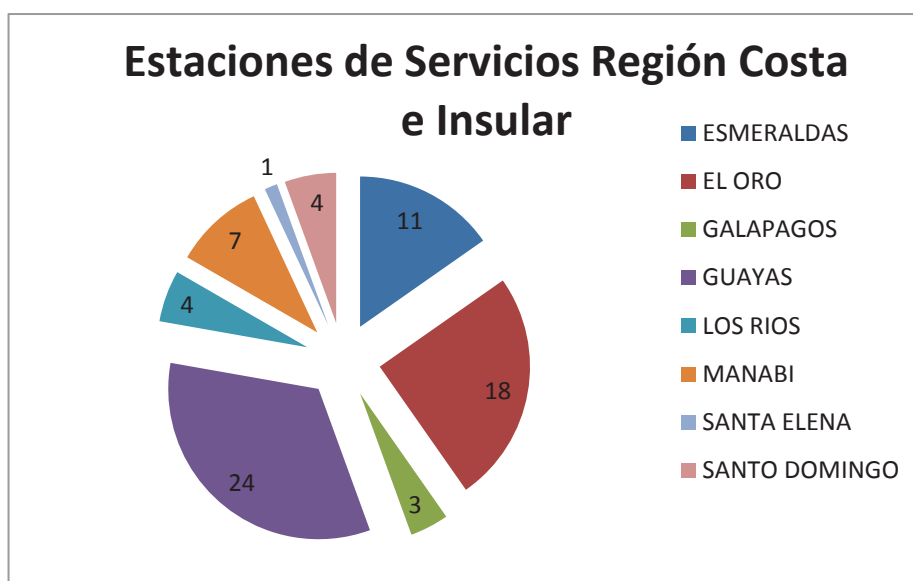


Figura 7 - Estaciones de Servicios Regiones Costa e Insular (AUTORAS)

Es importante señalar que al ser EP PETROECUADOR una Empresa Pública, que participa en todo el proceso productivo de los derivados, mantiene una ventaja competitiva frente a otras comercializadoras, logrando posicionamiento de la marca en la mente del consumidor como proveedores de un buen producto, exactitud en la cantidad despachada, precio justo y tecnología que va a la vanguardia de los cambios y exigencias del medio ambiente, especialmente por la reconocida Estación de Servicios Petrocomercial Amazonas en la ciudad de Quito. (Anexo A)

La fortaleza de la Comercializadora EP PETROECUADOR es la confianza de la marca que tiene a nivel nacional, por ser la única que garantiza la calidad y cantidad en los productos despachados y regula el mercado con precios justos, reconociendo un margen de distribución en base al principio de negociación “ganar – ganar”.

Las oportunidades de la Comercializadora del Estado se relacionan con el cambio en la cadena de comercialización de combustibles, con la eliminación de la exigencia de que las estaciones de servicios sean parte de una Comercializadora

con lo cual el Estado tendría mayores ingresos al igual que el distribuidor o propietario de cada una de las estaciones de servicios que se encuentran en el mercado.

Dentro de las debilidades de la Comercializadora están las enmarcadas en los trámites burocráticos que se deben realizar, para el desarrollo de todos los procesos, por lo que se dificulta el accionar de la misma en la captación de las estaciones de servicios que se encuentran abanderados por otras comercializadoras a nivel nacional.

Además por ser una Comercializadora del Estado se encuentra limitada en cuanto a políticas, como el no poder financiar los cambios de las infraestructuras necesarias de las estaciones de servicios interesadas en cambiarse de otra a la Comercializadora de EP PETROECUADOR.

Otro de los servicios que no se proporciona es el transporte por autotanques de los combustibles, desde los distintos Terminales de Almacenamiento hacia las instalaciones de las estaciones de servicios, lo cual es un servicio entregado por la competencia.

Entre las amenazas para la operación de la Comercializadora del Estado, están las políticas emitidas desde las entidades del gobierno como son el Ministerio de Finanzas, el Ministerio de Recursos No Renovables, entre otros, que al no tomar en cuenta los análisis de mercado emiten disposiciones que perjudican el desarrollo y crecimiento del negocio.

1.2.SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ZONAS DE FRONTERA

1.2.1 ZONA DE FRONTERA ECUADOR – COLOMBIA

La frontera común de Colombia y Ecuador comprenden las provincias de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos en el lado Ecuatoriano y los departamentos de

Nariño, Putumayo y Caquetá en Colombia, zona que es un escenario de conflictos latente, adicional de las situaciones comerciales y migratorias. Además este territorio es un punto estratégico en la planificación de las políticas de gobierno, principalmente por la marcada lucha del gobierno colombiano contra el narcotráfico, la posible propagación del conflicto armado al Ecuador y la cuestionada presencia de los Estados Unidos.

Los gobiernos de Ecuador y Colombia constantemente han establecido políticas bilaterales para el control migratorio y contrabando a través del sistema judicial y policial; además de la búsqueda de condiciones para el desarrollo integral de la región.

Las zonas de frontera en América Latina son apetecidas por grupos criminales e irregulares que se dedican al tráfico de armas, sustancias estupefacientes, precursores químicos, e incluso la trata de personas ya que estas zonas generalmente se encuentran fuera del alcance del Estado y de la fuerza pública, por lo que la frontera de Ecuador no es la excepción.

El Ecuador ha sido víctima del conflicto armado colombiano de mayor manera desde que comenzó la aplicación del llamado “Plan Colombia”, una ofensiva militar y policial del gobierno que busca reducir el potencial ofensivo de los grupos subversivos y eliminar las plantaciones ilegales. Estas actividades presionaron para que estos grupos se arrinconaran hacia la frontera con el Ecuador y eventualmente provocaron que pasen por la misma a realizar actividades ilegales en territorio ecuatoriano.

La lucha del gobierno colombiano buscando eliminar las plantaciones de coca y marihuana en la frontera (parte también del Plan Colombia), con la finalidad de eliminar el principal ingrediente en la fabricación de las drogas, hizo que éstos implantaran un programa de fumigación de las plantaciones de la zona de frontera con químicos que se ha comprobado causaron graves problemas de salud, e incluso muertes por intoxicación en la población de la frontera de ambos países.

Según cifras del Alto Comisionado de la Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), entre el año 2000 y el 2005 la cifra de refugiados desplazados a nuestro país asciende a 250.000, quienes han recibido asistencia humanitaria como educación, atención médica y provisión de enseres para el hogar. Esto ha creado fricciones con la población local, quienes en su gran mayoría han sufrido durante toda su vida la ausencia de dichas asistencias, compitiendo también por las limitadas oportunidades laborales y creando una carga fiscal muy grande que el gobierno de turno debe asumir en función de cumplir con los tratados Internacionales de Derechos Humanos.

Este tipo de migración crea serios problemas sociales y económicos ya que de por sí la decaída economía de los pueblos de frontera ofrece limitadas oportunidades de trabajo, los migrantes del vecino país se ofrecen trabajar por un sueldo menor al establecido por las autoridades de trabajo del Ecuador, cerrando oportunidades laborales para los pobladores ecuatorianos.

Otro de los problemas que se presenta en la zona de frontera tiene que ver con el comercio binacional, dificultades aduaneras, mal estado de la infraestructura vial terrestre y tarifas diferenciales, son algunas de las dificultades del comercio binacional que entre los dos países equivale a 406 mil toneladas al año según el Banco Central.

1.2.2 ZONA DE FRONTERA ECUADOR - PERÚ

La zona de frontera Ecuador- Perú se encuentra conformada por las provincias de El Oro, Loja y Zamora, y los departamentos de Piura, Tumbes y Cajamarca en el Perú. Al igual que la frontera con Colombia, es una zona muy vulnerable por la poca presencia del Estado en materia de seguridad, salud, educación lo que ha provocado, aunque en menor escala que en la frontera norte, la presencia de delincuencia que aprovecha la poca presencia de las autoridades estatales para tomar control sobre todo del contrabando de productos ecuatorianos hacia el Perú.

Esta es una frontera muy activa comercialmente, ya que sus poblaciones fronterizas prácticamente forman una sola, divididas únicamente por el canal internacional, en el que a cada paso pueden observarse puentes de madera que facilitan el tránsito de personas en forma ilegal y el contrabando, sobre todo de hidrocarburos como gasolina y gas de uso doméstico, que debido a tener un precio subsidiado es mucho menor en el Ecuador y se convierte en un excelente negocio tanto para pobladores ecuatorianos como peruanos, siendo este contrabando un secreto a voces que se ha convertido en un verdadero dolor de cabeza para las autoridades de ambos países.

A diferencia de la provincia del Carchi, en la provincia del Oro no existe restricciones para la venta de combustibles a vehículos provenientes del Perú, lo que ha ocasionado complicaciones en las empresas de transporte de mercadería (importaciones y exportaciones), ya que estas no pueden ser competitivas con las empresas relacionadas en el Perú, toda vez que pueden cargar combustible al mismo precio que las empresas ecuatorianas, abaratando de esta forma sus costos.

La frontera Sur es una zona que ha pasado desapercibida por muchos gobiernos a lo largo de los años, por lo que su desarrollo es menor comparado con la provincia del Carchi, en la cual existe una mayor actividad comercial.

La provincia de Loja y Zamora constituyen sin duda las zonas de mayor riesgo y con mayores conflictos sociales de la frontera sur, principalmente porque en estas existe un escaso control policial, por la presencia de contrabando de sustancias sicotrópicas y minería ilegal. Adicionalmente han sido las mayormente afectadas por los conflictos territoriales mantenidos históricamente con el vecino país del Sur.

1.2.3 CONSUMO COMBUSTIBLES ZONA DE FRONTERA

El consumo de combustibles en las zonas de frontera se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 4 - Consumo de Combustibles Zonas de Frontera

CONSOLIDADO CONSUMO DE COMBUSTIBLES ZONAS DE FRONTERA							
AÑO 2010 - VOLUMEN EN GALONES							
PRODUCTO	PROVINCIA						
	CARCHI	ESMERALDAS	SUCUMBIOS	EL ORO	ZAMORA CHINCHIPE	LOJA	TOTAL
DIESEL 2	11.448.500	3.209.367	6.869.201	18.430.557	3.672.154	4.771.581	48.401.360
GAS. EXTRA	15.988.000	2.748.577	6.033.695	8.326.088	1.659.230	4.044.406	38.799.996
SUPER S.P.	860.250	233.299	351.000	1.594.441	104.580	532.376	3.675.946
PESCA ARTESANAL		1.090.606		429.840			1.520.446
DIESEL INDUSTRIAL				1.346.128			1.346.128
TOTAL	28.296.750	7.281.849	13.253.896	30.127.054	5.435.964	9.348.363	93.743.876

En el cuadro se puede observar que en la provincia de Carchi el 56% representa el consumo de gasolina extra y el 40% de diesel 2, en relación al total de consumo de combustibles en ese sector.

En la provincia de Esmeraldas el mayor porcentaje de consumo se refiere al diesel 2 con un 44% en relación al consumo total de la provincia.

En Sucumbíos se puede observar que existe un consumo del 51% de diesel 2 y un 45% de gasolina extra, en relación al total consumido en la provincia.

En la provincia de El Oro el mayor porcentaje de consumo es de diesel 2 con un porcentaje de 61% en relación al total de la provincia.

En Zamora Chinchipe el diesel 2 representa el mayor consumo con un 67% en relación al total consumido en la provincia.

En la provincia de Loja el 51% representa el consumo de diesel 2 y el 43% de gasolina extra, en relación al total de la provincia.

1.3PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En razón de que la producción interna de combustibles no abastece la demanda nacional por el incremento anual del parque automotor y por el aumento del contrabando de combustible hacia los países vecinos, el Estado cada vez destina mayores recursos a la importación de Nafta de alto octanaje, Diesel y GLP, la misma que se realiza al precio internacional vigente, representando un alto rubro de gastos para el gobierno, toda vez que este combustible es subsidiado.

Los contrabandistas aprovechan los altos precios internacionales de los combustibles para comercializar los combustibles subsidiados, es decir gasolina pagada por los ecuatorianos. Todos los controles implementados no han servido de mucho para detener el contrabando, pues las altas utilidades de este negocio les estimulan para burlar cualquier forma de control.

A fin de controlar el contrabando de combustibles subsidiados en las fronteras del país, el gobierno ha establecido algunas políticas, tales como operativos militares, restricción del despacho de combustible en las estaciones de servicio de frontera, a través de la asignación de cupos, aumento de penalidades, etc.

A pesar de los múltiples esfuerzos del gobierno ecuatoriano para controlar este contrabando, se siguen evidenciando fugas de estos productos hacia los países vecinos de Perú y Colombia, lo que demuestra que las políticas hasta ahora establecidas no han logrado su propósito de control.

El Estado en sus intentos por frenar este delito y evitar las cuantiosas pérdidas económicas para el arca fiscal, ha establecido como política de estado la expropiación de las estaciones de servicio ubicadas dentro de 40 KM de los puntos de frontera, para ser directamente administradas por la Empresa Pública de Petróleos del Ecuador EP PETROECUADOR.

La zona de frontera en el Ecuador está comprendida en el norte por las provincias de Esmeraldas, Carchi, Sucumbíos, y en el sur por las provincias de El Oro, Zamora Chinchipe y Loja. En este sector operan 83 Estaciones de Servicios, distribuidas de la siguiente manera: 19 en Carchi, 5 en Esmeraldas, 9 en Sucumbíos, 25 en El Oro, 5 en Zamora Chinchipe y 20 en Loja. Presentan un volumen de venta de 93'743.876 galones según el despacho de combustibles en el año 2010.

Al ser las zonas de frontera zonas marginales, se caracteriza por una diversidad de problemas, como son: dificultad de comunicación, dificultad en la provisión de servicios de calidad, inseguridad, desarrollo de actividades ilícitas, presencia de grupos armados, tráfico y contrabando, y demás conflictos derivados.

Una vez realizado el análisis de las estaciones de servicios necesarias para el abastecimiento en las zonas de frontera, se determinó que son 42, por lo que EP PETROECUADOR hasta la presente fecha ha asumido la administración de 28 estaciones de servicios ubicadas en las zonas de frontera, debiendo completar el número de 42 estaciones hasta mediados del año 2013. Por la premura de la implementación de esta política de Estado, la operación de dichas estaciones se ha realizado sin contar con un modelo de gestión que permita planificar, controlar y mejorar los procesos, lo que afecta directamente a la productividad de esta línea de negocio.

Al ser EP PETROECUADOR una empresa estatal sus políticas, planes y proyectos deben estar enmarcados dentro del principio de responsabilidad social; que constituye el compromiso estatal dirigido a ejecutar acciones que generen el desarrollo sostenible de la sociedad, así como también rentabilidad para el Estado.

Con estos antecedentes y tomando en consideración que con la responsabilidad social se logra dar énfasis a los resultados de desempeño y a su mejora, así

como también aumentar la confianza y satisfacción de los clientes y otros stakeholders (grupos de interés) en las organizaciones, se pretende desarrollar y proponer un modelo de gestión de responsabilidad social para la administración de las estaciones de servicios de EP PETROECUADOR en las zonas de frontera.

1.4HIPÓTESIS

El modelo de Gestión de Responsabilidad Social para las Estaciones de Servicios de EP PETROECUADOR ubicadas en las zonas de frontera mejora su funcionamiento y posicionamiento en dicho mercado.

2 MARCO TEÓRICO

Las empresas se encuentran insertas en un entorno socio ambiental y deben interactuar con él, al punto de rendir cuentas sobre las consecuencias económicas, sociales y ambientales de su accionar. En la actualidad, considerarse una empresa sostenible implica atender asuntos de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.

La Responsabilidad Social surge con los cambios económicos y sociales dentro del proceso de globalización, con un concepto nuevo de negocio, ampliando la visión empresarial hacia el entorno social y natural. Promoviendo un compromiso voluntario por parte de las empresas hacia la comunidad y su entorno. (Reyno, 2006)

Las organizaciones al formar parte de la sociedad, tienen responsabilidad de sus acciones respecto a los grupos de interés con los que se relaciona: trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

Uno de los orígenes de la Responsabilidad Social resultó de manera objetiva de la iniciativa del “Pacto Global” entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que propuso el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el foro económico mundial celebrado en Suiza en 1999, en el que se establecieron principios relacionados con los derechos humanos, medio ambiente y entorno de la organización. (CERES, 2008)

Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y reconocer el derecho a la negociación colectiva. Promover la eliminación de toda forma de trabajo forzoso y obligatorio. Practicar la abolición efectiva del trabajo infantil y promover la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación. (CERES, 2008)

En cuanto al medio ambiente las empresas deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales. (CERES, 2008)

Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno. (CERES, 2008)

Otro factor que influye en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial constituye la globalización, que generó que las organizaciones, especialmente las grandes aumenten su influencia en el desarrollo de la comunidad, como una forma de generar compromiso hacia sus marcas.

Adicionalmente, la sociedad en general, con el paso del tiempo ha presionado de cierta forma a las empresas, para que estas desarrollen beneficios sociales hacia la comunidad que forma parte de sus estrategias de negocios. Hoy en día, las empresas no buscan únicamente la maximización de sus beneficios, sino también generar cambio y progreso en la sociedad, ya que con esto logran:

Mayor productividad: a través de la mejora de las condiciones del cliente interno, lo que incide directamente en la disminución del índice de rotación.

Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, que no solo van relacionadas con calidad y precio, sino también condiciones de producción, certificaciones del producto, entre otras.

Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos.

Credibilidad: la empresa que respeta a las personas, comunidad, medio ambiente y a la sociedad, proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo. (CEMEFI, 2012)

La Responsabilidad Social es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

2.1 DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de las presentes generaciones, sin afectar la posibilidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras. Es una forma de responder a las exigencias de la comunidad en los ámbitos ambiental, económica y social.

Las empresas al igual que los gobiernos deben impulsar proyectos y propuestas de desarrollo sustentable. Mejorando e incentivando los niveles sociales de los trabajadores (salario, condiciones laborales, beneficios, capacitación, etc.), alineando las actividades de la operación de las empresas con el impacto social y la preservación ambiental.

La empresa debería realizar un diagnóstico del entorno en el que se encuentra y determinar la mejor forma de interrelación de las acciones en el ámbito ambiental, económico y social para lograr que el negocio sea lo más sostenible en el tiempo.

Los objetivos del desarrollo sustentable son:

- Revitalizar el crecimiento económico
- Atender y brindarle solución a las principales necesidades de la población
- Conservar los recursos naturales

- Tomar en cuenta las repercusiones del medio ambiente en la toma de decisiones
- Impulsar la capacitación tecnológica
- Elevar los niveles de producción, para generar ingresos de exportación

Las dimensiones del desarrollo sostenible son: dimensión Económica, dimensión Ambiental y dimensión Social.

Dimensión Económica.- Incluye además de la información financiera de la empresa factores como los salarios y beneficios, productividad laboral, creación de empleo, gastos de tercerización, gastos en investigación y desarrollo, gastos en capacitación y otros.

Dimensión Ambiental.- Considera a los impactos que causan los procesos, productos y servicios de la organización en el aire, agua, tierra, biodiversidad y la salud humana.

Dimensión Social.- Considera a los factores como la seguridad y la salud en el área de trabajo, la rotación del personal, derechos laborales, derechos humanos, salarios y condiciones laborales, así como la interacción de la organización con la comunidad. (DEGERENCIA, 2012)

El “desarrollo sostenible” de la empresa se refiere, principalmente, a la “sostenibilidad económica” del negocio a largo y medio plazo. Para mantener la rentabilidad económica de las actividades productivas de una empresa, es necesario tomar en cuenta los aspectos medioambientales y el impacto social de la producción, la calidad de las relaciones laborales, entre otros aspectos.

Desde un enfoque de desarrollo sostenible, la misión de una empresa de generar riqueza, empleo y aportar al desarrollo del país, debe ser realizada con el enfoque

de responsabilidad social. Es decir, debe preocuparse por el bienestar y dignificación de los trabajadores, por los impactos ambientales y desempeñar un rol positivo en el desarrollo integral de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia a nivel local y regional. Así, “se evitará que la riqueza de hoy se convierta en la pobreza de mañana”.

El desarrollo sostenible requiere que las empresas sean capaces de generar riqueza de manera sostenida y en armonía con el desarrollo integral de sus entornos. Por lo que se debe aplicar el concepto de responsabilidad social, mismo que obliga a que los modelos de producción y de consumo sean sostenibles y estén al servicio del bienestar general. (Alfaya, 2010)

2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL CONCEPTOS Y DEFINICIONES

El concepto de Responsabilidad Social se relaciona con algunos términos como sustentabilidad, sostenibilidad, compromiso, comunidad, rendición de cuentas, valores éticos entre otros. Además se refiere a la responsabilidad que se debe asumir por los resultados de las acciones que se realizan, es decir el impacto que generan las actividades y decisiones (personales y profesionales) en el contexto social.

Martínez, Herrera sostiene que: “El carácter social de la actividad económica exige que la empresa esté obligada para con el bien común de la comunidad en la que desenvuelve sus actividades. Esta obligación no se agota con el mero cumplimiento de las leyes del Estado. Es moral que las empresas busquen su propio interés, con tal de que acepten los límites que imponen los legítimos intereses de los demás y la solidaridad humana. La justicia obliga a abstenerse de cualquier acción que cause daño desproporcionado a la comunidad. Las instituciones económicas están obligadas a prestar aquellos servicios exigidos por la función social de los bienes siempre en observancia de las necesidades humanas de los demás.” (Martínez, 2011)

Según Pelekais, la responsabilidad social es la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético; consistente con el desarrollo sostenible, salud y el bienestar general de la sociedad, considerando las expectativas de sus partes interesadas, cumpliendo con la legislación y normas internacionales de comportamiento e integrada a través de toda la organización. (Pelekais & Aguirre, 2008)

Constituye un compromiso voluntario por asumir un comportamiento ético y transparente, en un proceso de mejora a fin de proteger a las personas y al medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de la sociedad en general. (CICODI, 2012)

Es un modelo de gestión de la organización que considera los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente, para actuar en beneficio mutuo, es decir, tanto de la organización como de la naturaleza y de las partes interesadas.

De acuerdo al concepto de algunos organismos internacionales, se tiene entre otros los siguientes conceptos y definiciones:

Según la Unión Europea la Responsabilidad Social es la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. (CERES, 2008)

Para la Business in the Community: “La RSE es entendida generalmente como la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido”. (CERES, 2008)

Para Henry Mintzberg la Responsabilidad Social es determinada como: “La consideración voluntaria del bien público y social, a la par del bien económico y privado”. (CERES, 2008)

Según Peter Drucker: “Cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social”. (CERES, 2008)

Para Richard Daft: “La obligación de la gerencia de tomar decisiones y emprender acciones para que la organización contribuya al bienestar e interés de la sociedad y de ella misma”. (CERES, 2008)

Otra definición de Responsabilidad Social, es enfocarla como la responsabilidad que tiene cada empresa ante la dimensión social y ambiental del entorno, y su relación con los actores claves (stakeholders), sin obviar los principios de corresponsabilidad y participación dentro de la sociedad, donde juega el papel de ciudadano corporativo.

Responsabilidad Social es la gestión de la empresa en proyectos sociales a favor de la comunidad con la aplicación directa de recursos para fomentar el desarrollo social, generando retorno social. (FUNDESA, 2008)

Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad y el medioambiente, ser transparente en las decisiones y actividades que tienen un impacto sobre otros, teniendo un comportamiento ético en todo el tiempo, respetando y considerando los intereses de las partes que van a ser afectadas, cumpliendo la ley, reconociendo la importancia y universalidad de los derechos humanos y observando las normas internacionales relevantes. (Secretaría de Economía de México)

Considerando estos conceptos, los mismos que se pueden aplicar a las empresas del Estado, que como empresas públicas deben velar por las consecuencias que generan sus actividades productivas y de servicios, evitar la degradación del medio ambiente y asegurar condiciones de trabajo decente a sus trabajadores y trabajadoras. Como regulador debe establecer estándares mínimos legales de respeto a las condiciones laborales y al medio ambiente, equidad de género, calidad de los productos o servicios, transparencia y corrupción, desarrollando legislación específica que aspire a estándares internacionales y que contribuya a una mayor responsabilidad social de las empresas y de cualquier organización.

Martínez, Herrera establece que “la empresa tiene una responsabilidad social por el hecho de formar parte de un conglomerado social y de ser un actor transformador del entorno..., la responsabilidad social de la empresa es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general. Es la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que tomamos para lograr los objetivos y metas propias de nuestras organizaciones.” (Martínez, 2011)

Garza Treviño, manifiesta: “La responsabilidad social de la empresa, al contribuir con la calidad de vida, es el compromiso de toda organización por los problemas de la comunidad: pobreza, delincuencia, seguridad, corrupción, desempleo, etc. La compañía debe contribuir a disminuir o aminorar estos y otros problemas. Su compromiso más elemental es no provocarlos, su verdadera responsabilidad es ayudar a otros grupos o instituciones a reducirlos o eliminarlos.” (Garza, 2000)

La evaluación de la responsabilidad social se realiza a través del control de las siguientes variables: el número de beneficiarios, la ampliación de la cobertura, el mejoramiento de la calidad de vida de la población, los cambios educativos y culturales, los beneficios ambientales, indicadores de eficiencia y proyección a políticas públicas. (Silva, 2000)

Fernández, señala que: “La responsabilidad social incluye la integración de las empresas en su entorno local, pues juegan un papel fundamental en su desarrollo y, a su vez, su propia prosperidad depende del estado de la comunidad con la que más estrechamente está vinculada. El compromiso con la comunidad local se puede manifestar de diversas formas, como son la generación de empleo local, ingresos fiscales, contratación de personas socialmente excluidas, etc.” (Fernández, 2005)

López, establece que: “Las empresas socialmente responsables deben obtener resultados financieros, un crecimiento económico sostenible generando más y más empleos y una mayor equidad social. La responsabilidad social constituye el compromiso de las empresas dirigido a desarrollar una actitud proactiva y tener en cuenta las consecuencias de sus propias actividades tanto en el plano social como en el medioambiental. El compromiso implica también la forma de actuar de las empresas en su relacionamiento con sus empleados, sus proveedores, la comunidad y el medio ambiente”. (López, 2008)

2.3 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las organizaciones que practican la Responsabilidad Social deben tener como objetivo primordial la contribución al desarrollo sostenible de su entorno, para lo cual se deben basar en los siguientes principios establecidos en la Norma ISO 26000.

2.3.1 Rendición de cuentas

La organización debe rendir cuentas por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y su entorno. Implica el grado en el que una organización debe responder ante los afectados y la toma de acciones para prevenir que se repitan errores, en caso de darse.

La rendición de cuentas implica la obligación de la dirección de la organización a responder ante las autoridades competentes, en relación al cumplimiento de las leyes y regulaciones.

2.3.2 Transparencia

La organización debe ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y su entorno. Lo que significa dar a conocer oportunamente en forma clara y precisa las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable. La información debe ser accesible y entendible para quienes son afectados por la organización; entre lo que se debe informar está el dar a conocer el propósito, la naturaleza, localización de las actividades, así como la manera en que se toman, implementan y revisan las decisiones; y, sobre todo los impactos conocidos y probables de las decisiones y actividades a sus partes interesadas (sociedad, economía y medio ambiente).

2.3.3 Comportamiento ético

La organización debe practicar un comportamiento basado en valores de honestidad, equidad e integridad. Mediante la identificación y declaración de sus valores, apropiadas a su propósito y a sus actividades; promoviendo el comportamiento ético dentro de la organización, en todos los niveles de la estructura organizacional y con los que tienen relación como proveedores y contratistas.

Prevenir y resolver los conflictos de interés en la organización, establecer mecanismos de seguimiento y control al cumplimiento del comportamiento ético.

Adoptar y aplicar las normas de comportamiento ético internacionalmente reconocidas como son el respeto al bienestar de los animales, entre otros.

2.3.4 Respeto a los intereses de las partes interesadas

La organización debe respetar, considerar y responder a los intereses de las partes interesadas. Identificar a sus partes interesadas, respetar sus intereses, derechos y responder a sus inquietudes.

La organización debe tomar las provisiones por los intereses y necesidades de sus partes interesadas, considerando los puntos de vista cuyos intereses se vean afectados, siendo abierta y franca sobre sus acciones y comunicando sus progresos sobre su desempeño en responsabilidad social periódicamente, con claridad, considerando los impactos sociales y medioambientales de sus servicios y productos a través de sus ciclos de vida.

2.3.5 Respeto al principio de legalidad

Este principio se refiere a que la Ley está por encima de toda persona u organización, es la supremacía del derecho. La organización debe cumplir con todas las leyes y regulaciones, para lo cual debe implementar medidas dentro de la organización que garanticen el cumplimiento cabal de todas las normas establecidas y que le competen cumplir.

La organización debe cumplir con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera, velar que todas sus relaciones y actividades cumplan con el marco legal aplicable.

2.3.6 Respeto a la normativa internacional de comportamiento

La organización debe respetar la normativa internacional de comportamiento, sobre todo en situaciones en las que la ley no proporcione amparos ambientales o sociales adecuadas; además debe evitar ser cómplice en las actividades de otra organización que no sea coherente con la norma internacional de comportamiento.

Las organizaciones deben asegurar que sus actividades respeten, promuevan en los principios de prácticas de negocio justas internacionalmente reconocidas

2.3.7 Respeto a los derechos humanos

La organización debe respetar los derechos humanos, reconocer su universalidad y promover su práctica en todos los niveles de la misma y en su entorno.

Los derechos humanos, las organizaciones deben asegurar que sus actividades respeten, promuevan y avancen en los derechos humanos reconocidos internacionalmente. Por ejemplo, no hacer ni ser cómplices en abusos de los derechos humanos, asegurar que todo el personal, sea provisto de capacitación y guía en los derechos humanos y culturales apropiados.

Existen otros conceptos que se debe tomar en cuenta:

- **Inversión social:** Práctica que formula e implementa la empresa en el marco de su acción socialmente responsable, con miras a producir sostenibilidad en lo social y generar retornos y activos intangibles para la empresa. Sostenibilidad de la empresa para atender el ámbito social.
- **Factores de sostenibilidad:** Componente social gestión empresarial desarrollo socioeconómico, crecimiento económico local, desarrollo comunitario, gestión de los recursos humanos y gestión del riesgo social.
- **Consulta de prioridades:** Analizar sus riesgos y oportunidades en el ámbito social del desarrollo sostenible Identificar los actores claves. Identificar sus necesidades, problemáticas e intereses. Establecer un mapa de relaciones con los actores y sus potencialidades. Identificar las amenazas y vulnerabilidad que implica la relación con estos actores.

Conocer las potencialidades de la organización educativa referidas a la inversión social. Listar los actores claves internos y externos relacionados con la organización.

Reyno, señala que: “El objetivo básico de la responsabilidad social es suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades de los grupos de interés y que genere externalidades socialmente responsables...” (Reyno, 2006)

2.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Fernández, manifiesta que: “La estrategia competitiva o de negocio de la empresa es la forma en que va a competir con aquellas otras compañías que pretenden cubrir necesidades similares en los mismos mercados. También se ha señalado, ya que de las dos posibles fuentes de ventaja competitiva existentes, el liderazgo en costos y la diferenciación, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se relacionará especialmente con la segunda de ellas. (Fernández, 2005)

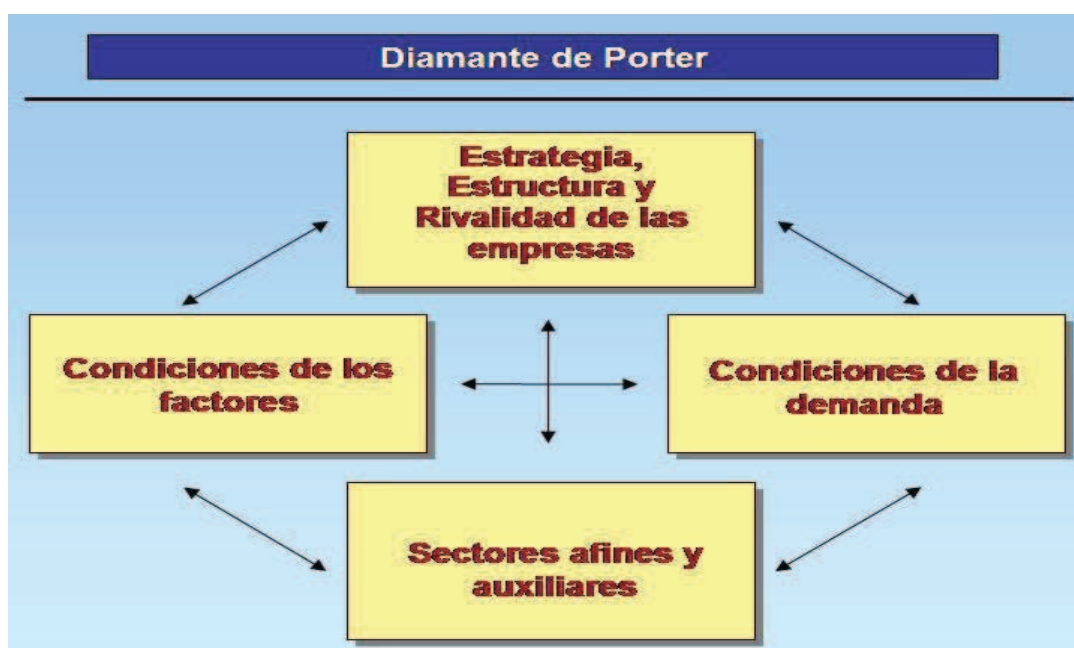


Figura 8 - Diamante de Porter
(PORTER,1990)

En la figura 8 el diamante de Porter establece que el contexto competitivo de una empresa está constituido por cuatro elementos interrelacionados del entorno empresarial local que configuran la posible productividad: las condiciones de los factores o los inputs disponibles de producción, las condiciones de la demanda, la estrategia y rivalidad de las empresas y por último los sectores relacionados y complementarios. Las empresas pueden utilizar estrategias derivadas de su responsabilidad social para modificar los elementos mencionados y mejorar su competitividad”. (Fernández, 2005)

Moreno, manifiesta que: “Un sistema integrado de Responsabilidad Social Corporativa posibilita mejoras notables en el nivel de conocimiento de la empresa, mejor conocimiento de las características y necesidades de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y de las expectativas y demandas que mantienen frente a ella...” (Moreno, 2004)

Reyno, “establece que la responsabilidad social se está transformando, de manera creciente, en una ventaja competitiva de reconocimiento mundial. Un factor de éxito en los negocios que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad. La condición socialmente responsable genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y de marca, y contribuye, en forma cuantitativa, a la rentabilidad corporativa a largo plazo”. (Reyno, 2006)

Adicionalmente señala que la responsabilidad social empresarial es una fuente de ventaja competitiva en varios aspectos como son: ámbito laboral, ámbito financiero, ámbito comercial, ámbito medioambiental y ámbito legal.

2.5 TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Fernández cita a Freeman, el cual señala que los “partícipes son cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un sinnúmero de formas y clasificaciones y que

además, están determinados en buena parte por las propias características y dimensiones de la empresa”. Además considera a los stakeholders como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”. (Fernández, 2005)

En relación al mencionado concepto, entre los partícipes que inicialmente se consideraban eran los propietarios de los bienes tangibles o intangibles, empleados, Estado y clientes. Posteriormente se incluye a los proveedores, competidores, consumidores, comunidades, sociedad, bancos, gobiernos locales, abastecedores, corporaciones industriales o comerciales, sindicatos, gobiernos extranjeros, generaciones aún sin nacer y hasta especiales casos de vida animal y vegetal, entre los grupos de interés que pueden participar del desarrollo de los objetivos y del éxito de la estrategia de negocio que una empresa pueda establecer.

Por lo que se establece la necesidad de que los ejecutivos de las empresas conocieran y comprendieran las necesidades y preocupaciones de los stakeholders, ya que de lo contrario no podrán contar con el apoyo necesario para alcanzar los objetivos corporativos.

Freeman elaboró un mapa para identificar gráficamente los stakeholders de la empresa:

Mapa genérico de stakeholders

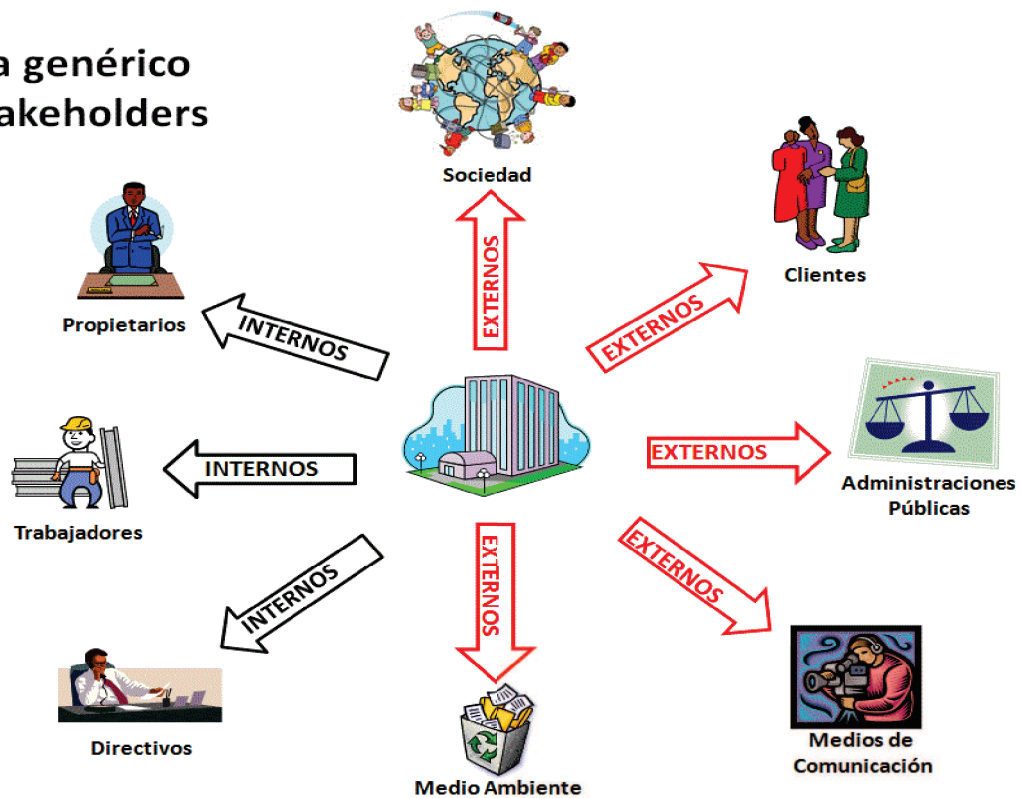


Figura 9 - Mapa genérico de stakeholders
(FREEMAN, 1984)

Conforme a la figura 9 los stakeholders son internos y externos a la empresa, en el plano interno se tiene a los propietarios de la empresa, los directivos y empleados y/o trabajadores de la empresa. En el plano externo se encuentran la sociedad en general, el medio ambiente, los clientes o consumidores, el Estado, la comunidad, los medios de comunicación y los proveedores.

Los stakeholders se interrelacionan con la empresa mediante el diálogo que debe ésta proponer a los grupos que ha identificado y que mantiene a raíz de la ininterrumpida relación que se establece entre ellos.

Además uno de los elementos principales que la empresa puede utilizar para gestionar la relación con los stakeholders es la información, a través de la cual hace partícipe a los grupos de interés en la estrategia de la empresa.

Las relaciones de la empresa con los stakeholders puede ser dada por una convocatoria bajo presión para mitigar un impacto puntual, en base a una relación sistemática para gestionar los riesgos y tener una mayor comprensión de los grupos de interés o por una relación integral y estratégica para lograr una competitividad sostenible. (CENTRARSE, 2003)



Figura 10 - Pirámide de Responsabilidad Social
(AUTORAS)

2.6 NORMA ISO 26000

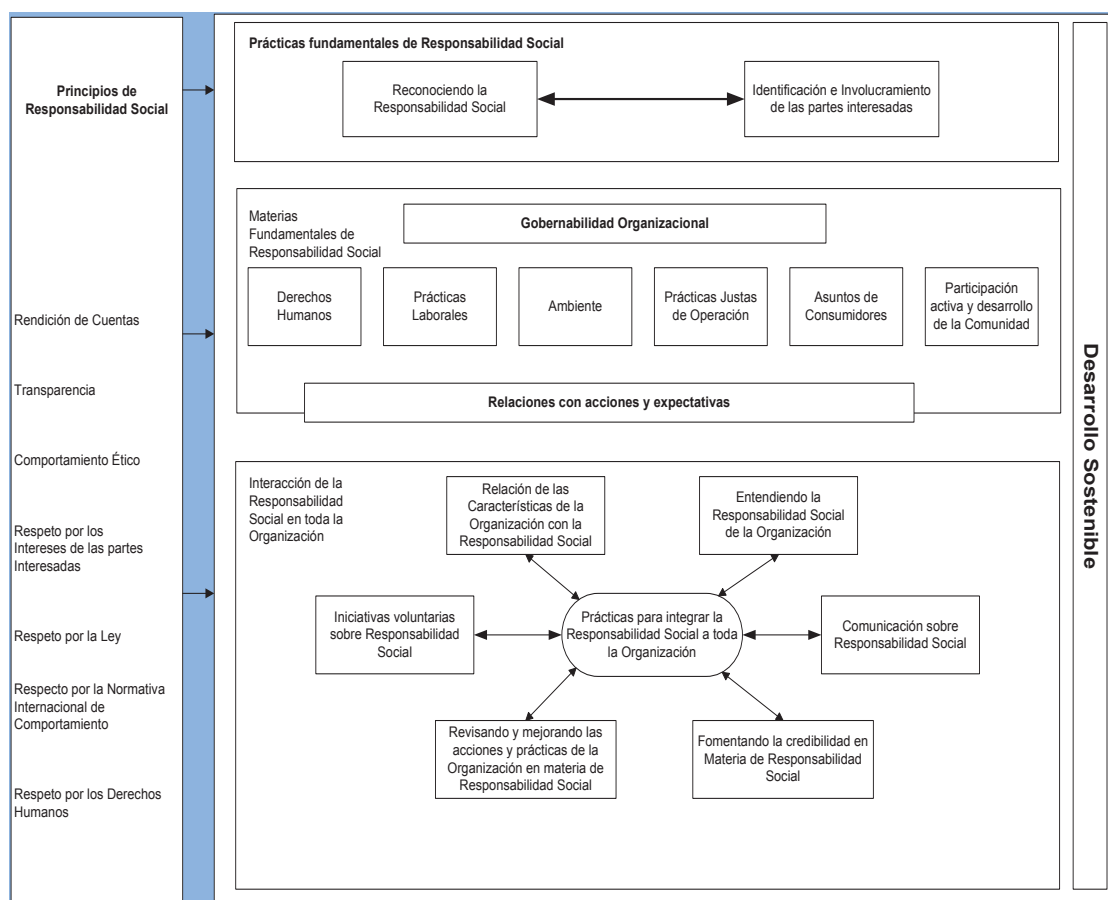


Figura 11 - Descripción Esquemática de ISO 26000
(ISO, 2010)

El Social Responsibility ISO 26000 Project Overview establece la definición y contenidos de la Norma ISO 26000, conforme se detalla a continuación:

La Norma Internacional ISO 26000 proporciona una guía en Responsabilidad Social, la cual puede ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores públicos como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en economías en transición. La Norma contribuyó a las organizaciones a actuar de una manera socialmente responsable. La Norma ISO 26000 no es una norma de certificación ya que contiene guías voluntarias de aplicación.

La Norma es importante para las organizaciones, toda vez que el entorno demanda prácticas de negocios socialmente responsables, de esta forma las empresas no solamente buscan la satisfacción de los clientes a través del

suministro de productos y servicios, sino marcar una diferencia, demostrando participación activa en beneficio de la comunidad.

ISO 26000 proporciona una guía sobre: Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social; antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social; principios y prácticas relativas a la responsabilidad social; materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social; integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia; identificación y compromiso con las partes interesadas; y comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

El contenido de la Norma ISO 26000 es el siguiente: Prólogo, introducción, objeto y campo de aplicación, términos y definiciones, comprender la responsabilidad social, principios de responsabilidad de social e involucrarse con las partes interesadas, orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización.

Según el Project Overview de la ISO 26000 (2010) se establece que, “La guía provista en ISO 26000 se basa en las mejores prácticas desarrolladas por las iniciativas de RS existentes en los sectores público y privado. Es coherente y complementa a las declaraciones y convenciones pertinentes de las Naciones Unidas y sus mandantes, en particular la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con quien ISO ha establecido un Memorando de Entendimiento (MoU) para garantizar la coherencia con las normas laborales de la OIT. ISO también ha firmado memorandos de entendimiento con la Oficina del Pacto Global de Naciones Unidas (UNGCO) y con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para mejorar su cooperación en el desarrollo de ISO 26000”. (ISO 26000, 2010)

“La necesidad de ISO por trabajar en una norma de RS fue identificada por primera vez en 2001 por la ISO/COPOLCO, Comisión de política de los consumidores. En 2003, el Grupo ad hoc de múltiples partes interesadas de ISO en RS que había sido creado por el Directorio Técnico de Gestión (TMB) completó una extensa revisión de las iniciativas y los asuntos de RS en todo el mundo”. (ISO 26000, 2010)

“En 2004, ISO celebró una conferencia internacional de múltiples partes interesadas sobre si se debería o no lanzar el trabajo en RS. La recomendación positiva de esta conferencia dio lugar a la creación, a finales de 2004, del Grupo de Trabajo de ISO sobre Responsabilidad Social (ISO/WG SR) para desarrollar la futura norma ISO 26000”. (ISO 26000, 2010)

El establecimiento del trabajo de ISO (Organización Internacional de Normalización) sobre Responsabilidad Social, radica en el reconocimiento general de que la RS es esencial para la sostenibilidad de una organización. Este reconocimiento se expresa en la Cumbre Mundial de 2002 sobre Desarrollo Sustentable realizada en Sudáfrica.

En vista de la existencia de múltiples definiciones de Responsabilidad Social, en el año 2004 ISO realizó una conferencia internacional en la cual se llegó a un acuerdo para elaborar una guía en la que se definiera la Responsabilidad Social y desarrollar la futura Norma ISO 26000.

La Norma contempla 327 expectativas: 7 principios, con 39 expectativas, 7 materias fundamentales, con 36 subtemas y 288 expectativas.

El diagnóstico ISO 26000 consiste en la evaluación del alineamiento actual de la empresa con los siete principios y las siete materias fundamentales de responsabilidad social establecidos en ISO 26000.

El contenido de la norma ISO 26000 se estructura considerando lo siguiente:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Términos y definiciones.
3. Comprender la Responsabilidad Social.- Cuando se aborda y ejerce la responsabilidad social, el objetivo social primordial para una organización es maximizar su contribución a la rendición de cuentas desarrollo sostenible.
4. Principios de la Responsabilidad Social.
5. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas.
6. Orientación sobre integración de la responsabilidad social en toda la organización.
7. Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social.



Figura 12 - Materias Fundamentales de la Norma ISO 26000 (ISO, 2010, pág. 22)

2.6.1 MATERIAS FUNDAMENTALES DE LA NORMA ISO 26000

2.6.1.1 Gobernanza de la Organización:

La gobernanza de la organización es el sistema por el cual toma e implementa decisiones para lograr los objetivos planteados.

La integración de la organización con responsabilidad social con prácticas de comunicación, con iniciativas voluntarias de integración en la organización, revisión y mejora de las acciones y prácticas de credibilidad de una organización en materia de responsabilidad social.

Los sistemas de gobernanza varían de acuerdo al tamaño, al tipo de organización y al contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que opera. Los sistemas de gobernanza los conforma una persona o grupo de personas (propietarios, miembros, integrantes u otros) que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización.

La gobernanza de la organización es el elemento más importante para integrar la responsabilidad social en el quehacer de la misma y hacer posible que la organización se responsabilice de los efectos e impactos de sus decisiones y actividades. Una organización para ser socialmente responsable debe contar con un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los principios de la responsabilidad social.

Las organizaciones deben asegurar sus actividades respeten, promuevan y avancen en los principios para gobierno Organizacional internacionalmente reconocidos. Por ejemplo cumplir con todas las leyes, regulaciones normas y convenciones Internacionales que se apliquen sobre ellas sus relaciones con sus partes interesadas. Entregar de manera completa, precisa y a tiempo, de manera consistente y verificable, información material sobre la organización a los reguladores apropiados sus partes interesadas y el público. Nunca caer en ninguna forma de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

La gobernanza de la organización tiene la característica de ser la materia fundamental alrededor de la cual deben actuar las organizaciones y un medio para aumentar la capacidad de las organizaciones de implementar un comportamiento socialmente responsable con respecto a las otras materias fundamentales.

La gobernanza efectiva se basa en la incorporación de principios y prácticas de rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por las partes interesadas y el respeto a la ley en la toma de las decisiones.

Las organizaciones deben implementar procesos, sistemas y estructuras que permitan aplicar los principios y prácticas de la responsabilidad social.

2.6.1.2 Derechos humanos:

Los derechos humanos son los derechos esenciales de todos los seres. Son inherentes, inalienables, universales, indivisibles e interdependientes.

Conciernen a derechos civiles y políticos e incluye derechos como el derecho a la vida, a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. Además competen los derechos económicos, sociales y culturales como el derecho al trabajo, a la alimentación, educación, salud y a la seguridad social.

La preponderancia de los derechos humanos ha sido expresada por la comunidad internacional en la Carta Internacional de Derechos Humanos.

Los derechos humanos pertenecen a cada una de las personas, son irrenunciables, aplicables a todas las personas independiente de su condición, indivisibles ya que ninguno de los derechos pueden ignorarse selectivamente e interdependientes.

Las organizaciones deben respetar y apoyar la protección de los derechos humanos universales y evitar verse involucrados en abusos de los mismos. Además velar que sus actividades aseguren el respeto, promoción y avance en los derechos humanos, asegurando que no incurren en complicidad de abuso de los mismos, asegurar que todo el personal sea provisto de capacitación y guía en los derechos humanos y culturales.

Respetar los derechos humanos significa no infringir los derechos de los demás y no causar daños a las personas. Lo que implica tomar medidas positivas, como tener una debida diligencia para cumplir con la responsabilidad de respetar los derechos humanos. Lo que implica manejar los riesgos de daño a los derechos humanos con la perspectiva de evitarlo. Para respetar los derechos humanos, las organizaciones tienen la responsabilidad de ejercer la debida diligencia para notar, identificar, prevenir y abordar los impactos negativos reales o potenciales en los derechos humanos, como consecuencia de sus actividades y relaciones asociadas a estas actividades.

Así una organización puede tomar medidas adicionales que aseguren que realiza las actividades con respeto a los derechos humanos.

Las partes interesadas esperan que las organizaciones no sólo procuren evitar producir daño, sino que contribuyan positivamente a ejercer los derechos humanos donde estén en posición de hacerlo. La organización debe analizar la influencia que tiene y sobre qué partes de su entorno, además dentro de qué ámbito de los derechos humanos puede tener el mayor impacto positivo y quiénes de los poseedores de los derechos se verían afectados.

Las organizaciones deben considerar el entorno en el que realizan las actividades de la misma, los impactos potenciales y reales de las propias actividades de la organización en los derechos humanos y el potencial abuso de los derechos humanos, como consecuencia de las acciones de otras entidades o personas cuyas actividades están ligadas a las de la organización. Se debe considerar el tamaño y circunstancias de la organización, además una política de derechos humanos para la organización que brinde una orientación significativa a quienes forman parte de la organización y a quienes se relacionan con ella; así como también los medios para evaluar cómo las actividades existentes y propuestas pueden vulnerar los derechos humanos; los medios para integrar la política de derechos humanos en toda la organización; y los medios para registrar el

desempeño a través del tiempo, para poder hacer los ajustes necesarios en las prioridades y enfoques.

Al identificar potenciales áreas de acción, la organización se debe comprender mejor los desafíos y dilemas desde la perspectiva de los individuos y de los grupos que posiblemente pueden ser afectados.

Una organización puede considerar en algunos casos la posibilidad de tratar de influir en el comportamiento de otras entidades como forma de abogar por los derechos humanos, especialmente en aquellas con las que tiene relación o donde la organización sienta que los problemas son pertinentes a su situación. A medida que una organización gana experiencia en el área del respeto a los derechos humanos, puede crecer en su capacidad y voluntad de intervenir con otras entidades para defender los derechos humanos.

2.6.1.3 Las prácticas laborales:

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza. Condiciones de trabajo, protección social, Salud y seguridad en el trabajo directos.

Las personas tienen derecho de ganarse la vida con un trabajo escogido libremente y el derecho a condiciones laborales justas y favorables para su bienestar y el de su familia.

Las prácticas laborales se implica la contratación y promoción de trabajadores; los procedimientos disciplinarios y de resolución de conflictos; la transferencia y traslado de trabajadores; la finalización de la relación de trabajo; la capacitación y desarrollo de habilidades; la salud, seguridad e higiene en el trabajo; y cualquier política o práctica que afecte las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración. Además incluyen también el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y la representación y participación, tanto de

organizaciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales y consultas tripartitas, para enfrentar los problemas sociales relacionados con el empleo.

La creación de puestos de trabajo, así como los sueldos y otras compensaciones que se pagan por el trabajo realizado se encuentran entre los impactos sociales y económicos más importantes de una organización. El trabajo es un elemento esencial en el desarrollo humano; los niveles de vida mejoran gracias a un empleo fijo y seguro. Su ausencia constituye la principal causa de problemas sociales. Las prácticas laborales tienen un importante impacto sobre el respeto a la ley y sobre el sentido de la justicia presente en la sociedad: las prácticas laborales responsables desde un punto de vista social son esenciales para obtener justicia, estabilidad y paz social.

Las organizaciones deben observar que el trabajo desarrollado en su nombre, ya sea directamente o indirectamente sea desempeñado dentro de los marcos legales e institucionales adecuados, y de que sus actividades respeten, promuevan y avancen en los estándares internacionalmente reconocidos y derechos humanos fundamentales en el trabajo por ejemplo, las organizaciones deben respetar el principio de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, dar condiciones decentes de trabajo a sus trabajadores, invertir en el desarrollo de habilidades y fomentar las buenas relaciones industriales, con lo cual asegura que el trabajo realizado en su nombre, sea realizado en un ambiente de trabajo saludable y seguro. Las organizaciones no deben emplear a niños, ni practicar cualquier forma de trabajo forzado, sin discriminación, ya sea basada en raza, color, sexo, idioma, opinión política o de otro tipo, origen nacional o social, propiedades, nacimiento u otro estado.

Asegurar que los empleados y/o trabajadores que desempeñan una labor en la organización, lo realicen dentro de una relación de empleo reconocida, es decir sea legítimamente reconocido como tal, con salarios legalmente establecidos, reconociendo las compensaciones y beneficios sociales.

2.6.1.4 Medio ambiente:

Las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de dónde se ubiquen. Estos impactos pueden ir asociados al uso que la organización da a todos los componentes del medio ambiente, a la prevención que realiza de la contaminación, al uso sostenible de los recursos, la localización de las actividades de la organización.

Las organizaciones deben asegurar que sus actividades respeten, promuevan y avancen en los principios y compromisos medio ambientales reconocidos internacionalmente. Por ejemplo, las organizaciones deberían apoyar un enfoque que precautele el medio ambiente, promover mayor responsabilidad medio ambiental, fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías beneficiosas para el medio ambiente, acoger el principio de “quien contamina paga”, para asimilar el costo de la contaminación y cuantificar los beneficios económicos y ambientales que representa la prevención de la contaminación, en lugar de mitigar sus impactos.

La responsabilidad ambiental es una condición esencial para la supervivencia y prosperidad de los seres humanos; por ello, es un aspecto muy importante de la Responsabilidad Social. La educación ambiental es fundamental para promover el desarrollo de sociedades y estilos de vida sostenibles.

La debida diligencia, en el contexto de la responsabilidad social, implica el análisis acucioso y metódico de una organización sobre los impactos negativos reales y potenciales de sus actividades y manejarlos con una perspectiva orientada a reducir o evitar el riesgo de daño social o medioambiental.

Una organización debe aceptar la responsabilidad por las cargas ambientales provocadas por sus actividades, productos y servicios en áreas rurales o urbanas y el medioambiente natural más amplio. Debe actuar para mejorar su propio

desempeño, además del desempeño que se encuentra dentro de su control o esfera de influencia; debe apoyar un enfoque precautorio frente a los desafíos ambientales. En lugares donde existan amenazas de daño serio o irreversible, la falta de certeza científica absoluta no se debe utilizar como motivo para postergar la adopción de medidas para prevenir la degradación del medioambiente. Al momento de realizar evaluaciones de riesgos para la salud humana y el medioambiente, se debe realizar supuestos cautelosos para enfrentar dudas o falta de datos.

Una organización debe implementar programas utilizando una perspectiva de la sostenibilidad y basada en el riesgo, para evaluar y reducir los riesgos ambientales a raíz de actividades, productos y servicios. Además debe desarrollar actividades de toma de conciencia y procedimientos de respuesta en caso de emergencia para reducir las cargas ambientales, de salud y de seguridad producidos por accidentes y para comunicar información acerca de incidentes ambientales a las comunidades locales y autoridades.

Además la organización debe implementar un programa de prevención y preparación frente a accidentes químicos y un plan de emergencia que cubra accidentes e incidentes tanto internos como externos y a ser participar a todas las partes interesadas pertinentes (incluidos trabajadores, aliados de negocios, autoridades y comunidades locales). Incluye, la identificación de los peligros y la evaluación de riesgos, procedimientos de notificación y sistemas de comunicación, así como educación e información pública.

La organización debe asumir el costo de la contaminación provocada por sus actividades, productos y servicios según el alcance de la carga ambiental frente a la sociedad y las medidas reparatorias requeridas, o el grado en que la contaminación supera un nivel aceptable.

2.6.1.5 Las prácticas justas de operación:

Se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus aliados, con los proveedores, contratistas, competidores y las asociaciones de las cuales son miembros, evitando la corrupción y practicando la competencia justa, promoviendo la responsabilidad social en la cadena de valor y el respeto a los derechos de la propiedad.

Los temas relacionados con las prácticas justas de operación se dan en los ámbitos de anti-corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, promoción de la responsabilidad social en las relaciones con otras organizaciones y respeto a los derechos de la propiedad.

En el área de la responsabilidad social, las prácticas justas de operación se refieren a la manera en que una organización utiliza su relación con otras organizaciones para promover resultados positivos. Los resultados positivos se pueden alcanzar proporcionando liderazgo y promoviendo la adopción de la responsabilidad social de manera más amplia en su esfera de influencia.

Las organizaciones deben asegurar que sus actividades respeten, promuevan en los principios de prácticas de negocio justas internacionalmente reconocidas. Por ejemplo promover la aplicación de los principios contenidos en esta sección por aquellas organizaciones con las cuales interactúan comercialmente o de otra manera.

La organización debe tener un comportamiento ético, lo que es fundamental para establecer y mantener relaciones legítimas y productivas entre las organizaciones. Por lo tanto, la observancia, promoción y fomento de las normas de conducta ética subyacen en todas las prácticas justas de operación. La prevención de la corrupción y una participación política responsable dependen del respeto a la ley,

la adherencia a normas éticas, la rendición de cuentas y la transparencia. La competencia justa y el respeto de los derechos de propiedad no se pueden lograr si las organizaciones no negocian entre ellas de manera honesta, equitativa e íntegra.

Una organización puede influir sobre otras organizaciones mediante el ejercicio de sus decisiones sobre adquisición y compra, y más ampliamente, a lo largo de la cadena de valor, así como mediante liderazgo y la tutoría para promover la adopción y el apoyo a mayor escala de los principios y las prácticas de responsabilidad social. También puede estimular la demanda de productos y servicios socialmente responsables.

2.6.1.6 Asuntos de consumidores:

Los consumidores son aquellos que hacen uso de los resultados (productos o servicios) de las decisiones y actividades de las organizaciones.

Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores con prácticas justas de mercadotecnia, así como a otros clientes, tienen información objetiva e imparcial con responsabilidades hacia ellos y prácticas justas de contratación, servicios de atención al cliente, protección y privacidad de los datos de los consumidores.

Las organizaciones deberían asegurar que sus actividades respeten, promuevan y avancen en los principios para los derechos y obligaciones de los consumidores internacionalmente reconocidos. Por lo que, deberían ser responsables por los impactos directos e indicadores de los bienes y servicios que distribuyan.

Las responsabilidades hacia los consumidores incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información transparente y útil de marketing, promoviendo el consumo sostenible y la creación de productos y servicios que

proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos.

Los asuntos de consumidores relativos a la responsabilidad social están relacionados con las prácticas justas de mercadotecnia, protección de la salud y seguridad, consumo sostenible, resolución de conflictos e indemnización, protección y privacidad de la información, acceso a productos y servicios esenciales y educación.

Las prácticas justas de mercadotecnia, con información objetiva e imparcial, proporcionan información sobre productos y servicios que puede ser entendida por los consumidores. Esto permite que los consumidores tomen decisiones sobre las adquisiciones que realizan y comparen las características de distintos productos y servicios.

Los detalles sobre los productos y servicios proporcionados por los proveedores son muy importantes en las decisiones de compra, porque esta información puede llegar a constituir la única información disponible para consumidores en forma rápida.

La protección de la salud y la seguridad de los consumidores involucra la provisión de productos y servicios que sean seguros y que no conlleven un riesgo de daño al ser usados o consumidos por los consumidores, o si se hace mal uso de éste de una manera previsible. Proporcionar instrucciones claras para un uso seguro, también es parte importante de la protección de la salud y la seguridad.

Los servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y conflictos son mecanismos que una organización usa para abordar las necesidades de los consumidores, después que los productos y servicios son comprados o entregados. Dichos mecanismos incluyen certificados de garantía y apoyo técnico acerca del uso, así como disposiciones relacionadas con la devolución, la reparación y el mantenimiento.

La organización debe practicar la protección y privacidad de la información del consumidor, lo cual se refiere a salvaguardar el derecho de los consumidores a la privacidad, limitando el tipo de información que se reúne y la forma en que esta información se obtiene, utiliza y asegura.

2.6.1.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad:

Las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan, permitir la participación activa de la comunidad, comprometerse de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, crear empleo y asentamientos residenciales o sociales de desarrollo ubicados en un área geográfica que se encuentran próximos físicamente al sitio donde se desarrolla la organización o dentro de las áreas de impacto de la misma.

Involucramiento de la comunidad, tener un impacto positivo sobre las personas, culturas y comunidades en las cuales operan, y ser respetuosas de las personas locales e indígenas, sus valores, tradiciones y cultura. Asegurarse de que las comunidades en las cuales operan, estén informadas de manera oportuna, y estén participando activamente en los progresos de la organización que los afecte, contribuir con el desarrollo económico sustentable de las comunidades, a través de la obtención de bienes y servicios de vendedores locales cuando sea posible y apropiado. Las organizaciones deberían asegurar que sus actividades respeten, promuevan y avancen en los principios para el involucramiento de la comunidad internacionalmente reconocidos.

La participación activa de la comunidad además de identificar e involucrar a las partes interesadas en relación con los impactos de las operaciones de una organización; también abarca el apoyo y la identificación con la comunidad. Implica el reconocimiento del valor de la comunidad. La participación activa de una organización en la comunidad debería surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada en la comunidad y que tiene intereses significativos comunes con todos los miembros de ésta. La participación activa

efectiva de la comunidad puede aumentar tanto la calidad de vida de la comunidad como la capacidad de la organización de alcanzar sus propios objetivos. La participación activa de la comunidad es, además, el medio clave para ayudar a que una organización identifique las formas en que puede contribuir efectivamente al desarrollo de la comunidad.

La participación activa de la comunidad es la ayuda proactiva de una organización a la comunidad. Es un enfoque que apunta a la resolución de problemas, a fomentar asociaciones con organizaciones locales y partes interesadas. Las organizaciones contribuyen a sus comunidades a través de su participación y el apoyo en instituciones civiles y mediante la participación activa en redes de grupos e individuos que constituyen la sociedad civil.

Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización: Las organizaciones deberían integrar los temas de responsabilidad social dentro de sus sistemas de gestión central y en los procesos de toma de decisiones. Integrando la responsabilidad social a través de la organización, sociedad y medio ambiente; con planes de acción, integración y comunicación, reconociendo y contribuyendo con responsabilidad a la sociedad o partes interesadas.

2.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (FODA)

La planificación estratégica constituye una herramienta administrativa que permite realizar un diagnóstico situacional de la organización, y establecer metas, objetivos y estrategias, así como también establecer la misión y visión de la empresa.

Según Terry y Franklin, “Planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Está compuesta de numerosas decisiones

orientadas hacia el futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro”. (Terry & Frankin, 2010)

Con la planificación estratégica se logra establecer actividades con orden y propósito, señalar la necesidad de cambios futuros, plantear escenarios en los que se determine que hacer, reaccionar ante cualquier oportunidad o amenaza.

Además plantean que la planificación estratégica consiste en seis pasos distintos: (1)“Determinar los objetivos, (2) reunir y analizar la información, (3) evaluar las dimensiones estratégicas del entorno que afecta a la organización, (4) conducir una auditoría de recursos, (5) establecer alternativas estratégicas para cursos de acción, (6) elegir una alternativa estratégica para ponerla en práctica..” (Terry & Frankin, 2010)

La planificación estratégica inicia con el diagnóstico situacional, en el que se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Una vez identificado estos parámetros se pueden analizar y combinar para plantear estrategias que permitan, con las fortalezas atacar las oportunidades y amenazas, y con las debilidades establecer estrategias que permitan mejorar y/o corregir procesos de tal forma que las amenazas no tengan un gran impacto en el desarrollo de la organización.

A través de la planificación se puede establecer objetivos apropiados, conforme lo señalan Terry y Franklin, los objetivos inapropiados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización.

El entorno debe ser evaluado bajo todos los factores, como son aspectos tecnológicos, sociológicos y políticas tanto externos como internos; la competencia, el producto – servicio, atención a posibles desastres potenciales.

2.8 GUÍA GLOBAL REPORTING INITIATIVE

La guía del Global Reporting Initiative constituye una metodología que permite rendir cuentas del desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones a sus partes prioritarias, stakeholders; facilita el mejoramiento continuo de la gestión, el diálogo con las partes interesadas y permite que terceros sean capaces de reconocer la trazabilidad social y medio ambiental de la organización que reporta.

Los componentes del GRI constituyen los indicadores de resultados económicos, desempeño, presencia en el mercado, impactos económicos directos e indirectos, indicadores de resultados sociales, prácticas laborales y trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre el producto. Indicadores de resultados ambientales, materiales, energía agua, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, productos y servicios, cumplimiento, transporte, general. (GRI, 1997)

Los informes elaborados en base al GRI sostienen cuatro principios:

1. Materialidad: se refiere a los indicadores que reflejan los impactos sociales, ambientales y económicos de la organización o aquellos que podrían influir en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
2. Participación de los grupos de interés: se refiere a los grupos de interés y a la forma como se ha dado respuesta a sus expectativas e intereses.
3. Contexto de sostenibilidad: se refiere a la contribución que la organización hace o pretende realizar, mejorando o deteriorando las condiciones económicas, ambientales y sociales del entorno.
4. Exhaustividad: los indicadores y la cobertura deben reflejar los impactos sociales, ambientales y económicos significativos y permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización.

El contenido del GRI debe realizarse con equilibrio, precisión, claridad, en forma periódica, que se puedan comparar los resultados y que estos sean confiables. (GRI, 1997)

El GRI tiene tres partes: perfil, enfoque de la dirección e indicadores de desempeño.

1. Perfil: está constituido por la visión y estrategia de sostenibilidad de la organización.
2. Enfoque de la Dirección: es la información de la estructura de la empresa en la toma de decisiones y el compromiso con los grupos de interés, las políticas sociales y ambientales.
3. Indicadores de Desempeño: se clasifican en principales y optativos; son indicadores que permiten disponer de información comparable en lo referente a lo económico, ambiental y social de la organización. (GRI, 1997)

2.9 DERES

Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES), es una organización integrada por empresas, organizaciones empresariales e instituciones que realizan distintos esfuerzos en procura de una concientización de todos los actores de la sociedad sobre el rol de los empresarios y la necesidad de la incorporación por parte de éstos de los conceptos de la Responsabilidad Social en la gestión de sus organizaciones.

DERES ha definido cinco áreas de RSE, las cuales son evaluadas como indicadores del grado de desarrollo de la RSE de una organización:

1. Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo

Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

2. Marketing Responsable

Se relaciona a la política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

3. Apoyo a la Comunidad

Es el amplio rango de acciones que la organización realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

4. Protección del Medio Ambiente

Es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal.

5. Valores y Principios Éticos

Se refiere a la forma cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales.

Esto se conoce como "enfoque de los negocios basado en los valores" y se refleja en general en la Misión y Visión de la organización. (DERES, 2009)

3 METODOLOGÍA

3.1 ORDENAMIENTO LEGAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO EN EL ECUADOR

3.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La Constitución de la República del Ecuador en el Art. 313 manifiesta “El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

3.1.2 LEY DE HIDROCARBUROS

La Ley de Hidrocarburos regula las actividades del sector hidrocarburífero en el Ecuador, que comprende la exploración, refinación, transporte, almacenamiento y comercialización de los derivados. Adicionalmente, define al Ministerio de Recursos Naturales no Renovables como la institución encargada de direccionar la política de hidrocarburos aprobada por la Presidencia de la República, conforme lo señala en el Art. 9 que textualmente manifiesta: “El Ministro Sectorial es el funcionario encargado de formular la política de hidrocarburos aprobados por el Presidente de la República, así como de la aplicación de la presente Ley. Está facultado para organizar en su Ministerio los Departamentos Técnicos y

Administrativos que fueren necesarios y proveerlos de los elementos adecuados para desempeñar sus funciones.” (Decreto Supremo, 1978)

De conformidad con el Art. 11 de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cuenta con la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, la misma que es un organismo técnico-administrativo, creado con la responsabilidad de regular, controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales de las diferentes fases de la industria hidrocarburífera.

El Art. 68 de la Ley de Hidrocarburos (1978) modificada 1993, establece: “El almacenamiento, distribución y venta al público en el país, o una de estas actividades, de los derivados de los hidrocarburos será realizada por PETROECUADOR o por personas naturales o por empresas nacionales o extranjeras, de reconocida competencia en esta materia y legalmente establecidas en el país, para lo cual podrán adquirir tales derivados ya sea en plantas refinadoras establecidas en el país o importarlos.

En todo caso, tales personas y empresas deberán sujetarse a los requisitos técnicos, normas de calidad, protección ambiental y control que fije el Ministerio del ramo, con el fin de garantizar un óptimo y permanente servicio al consumidor.

El almacenamiento, la distribución y la venta de los derivados en el país, constituyen un servicio público que por su naturaleza no podrá ser suspendido por las personas naturales o por las empresas nacionales o extranjeras que lo realicen.” (Decreto Supremo, 1978)

La Ley de Hidrocarburos en su Art. 69, (1975, 1993) señala: “La distribución de los productos será realizada exclusivamente por PETROECUADOR, quien actuará por si misma o mediante las formas contractuales establecidas en esta Ley.

La venta al público podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas a nombre de PETROECUADOR, las cuales suscribirán los correspondientes contratos de

distribución con la empresa filial respectiva, que garanticen un óptimo y permanente servicio al consumidor, de acuerdo con las disposiciones de esta Ley y las regulaciones que impartiere el Ministerio del Ramo”. (Decreto Supremo, 1978)

3.1.3 LEY REFORMATORIA A LA LEY DE HIDROCARBUROS

La Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos se expidió para reformar algunos artículos de la Ley de Hidrocarburos entre los cuales está el Art.11 sustituido por el Art. 5 para crear la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), para que regule, controle y fiscalice las actividades técnicas y de operación en todas las fases de la industria hidrocarburífera. (Decreto Ejecutivo, 2010)

3.1.4 REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LA LEY REFORMATORIA A LA LEY DE HIDROCARBUROS

El Reglamento establece los procedimientos para aplicar las disposiciones constantes en la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, según el Art. 15 literal 4 la Política Hidrocarburífera garantizará el suministro de los derivados del petróleo a nivel nacional, con oportunidad, cantidad, calidad y precios de los productos.

El Art. 21 establece las atribuciones del Directorio de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, que entre otras está la de emitir las normas para la “prospección, exploración, explotación, refinación, industrialización, almacenamiento, transporte y comercialización de los hidrocarburos y de sus derivados, en el ámbito de su competencia”. Además ejercerá el control de todas las actividades relacionadas con el sector hidrocarburífero, para lo cual entre otros emitirá los permisos de operación, autorizaciones, etc. (Decreto Ejecutivo, 2010)

Según el Art. 24 literal 2 le compete al Director de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, “Ejecutar las regulaciones para garantizar el abastecimiento de los combustibles en condiciones normales y emergentes, así

como establecer interrelaciones entre los diferentes actores y mercados de la industria hidrocarburífera, para evitar prácticas que distorsionen la libre competencia”. (Decreto Ejecutivo, 2010)

3.1.5 DECRETO EJECUTIVO 2024, REGLAMENTO PARA LA AUTORIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS 445 (2001)

De conformidad con el Art. 3 del mencionado Reglamento la actividad de comercialización de combustibles es un servicio público, es decir no puede ser interrumpido o suspendido, salvo en casos de fuerza mayor legalmente declarada, este artículo textualmente señala: “La comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, de acuerdo con el artículo 68 de la Ley de Hidrocarburos, es un servicio público que deberá ser prestado respetando los principios señalados en el artículo 249 de la Constitución Política de la República”.

Conforme el Art. 5: “Regulación y Control” el expendio de combustible debe realizarse en base a la normativa establecida por el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y la normativa ambiental vigente.

Para obtener la autorización para comercializar se deben cumplir requisitos aprobados por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero como son: tipo de segmento al que atenderán (automotriz, pesquero artesanal, industrial, naviero nacional, naviero internacional), estudios de impacto ambiental, memoria técnica descriptiva del proyecto, determinación de los sistemas a emplearse para el control de calidad de los productos y de los procedimientos de inspección a realizarse, entre otros detallados en el Art. 8 del referido Decreto.

El Art. 16 del Decreto Ejecutivo 2024, (2001), establece: “Las comercializadoras autorizadas en el ejercicio de las actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos autorizadas, cumplirán con las siguientes obligaciones:

- a) Abastecerse de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos de PETROCOMERCIAL, mediante la firma de un contrato que deberá estipular, además de las cláusulas que las partes acuerden, la suspensión del suministro o la terminación del contrato a pedido de la Dirección Nacional de Hidrocarburos;
- b) Registrar en la Dirección Nacional de Hidrocarburos, la composición de su red de distribución, con indicación de su ubicación y el nombre del propietario y/o responsable de la administración;
- c) Mantener la red de distribución presentada en la solicitud de autorización;
- d) Abastecer de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos exclusivamente a su red de distribución propia y/o vinculada contractualmente y a sus propios clientes que sean consumidores finales;
- e) Mantener vigente la póliza de seguros con las coberturas exigidas en este reglamento. La contratación de estos seguros no les exime de su responsabilidad frente a las indemnizaciones que deban reconocer por cualquier siniestro causado en el cumplimiento de dichas actividades; y,
- f) Proporcionar la información básica comercial y cumplir con las responsabilidades y obligaciones del proveedor, a las que se refiere la Ley de Defensa del Consumidor”.

El control de la calidad y cantidad de combustibles es de responsabilidad de cada una de las comercializadoras como lo señala el Art. 17.- Control: “La comercializadora autorizada, bajo su responsabilidad, está obligada a controlar que la calidad y cantidad de los combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos que expendan a través de su red de distribución cumplan con las regulaciones vigentes, y que la atención al consumidor final sea adecuada, eficiente y oportuna.

Las comercializadoras, así mismo, son responsables de cumplir y hacer cumplir a su red de distribución las regulaciones técnicas, de seguridad en el manejo de derivados del petróleo y estándares de construcción expedidas por el Ministro de Energía y Minas y demás disposiciones legales y reglamentarias aplicables, para lo cual, deberán disponer de los respectivos manuales de operación”. (Decreto Ejecutivo 2024, 2001)

3.1.6 REGLAMENTO SUSTITUTIVO PARA LA REGULACIÓN DE LOS PRECIOS DE LOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS

Los precios de venta de los combustibles son regulados por el Presidente de la República, conforme lo establece el Art. 72 de la Ley de Hidrocarburos.

Este Reglamento establece los precio de venta de los derivados de los hidrocarburos en los terminales y depósitos operados por PETROCOMERCIAL ahora EP PETROECUADOR, adicionalmente establece los precios máximos de venta al público de los siguientes productos: gasolina pesca artesanal, gasolina extra, diesel 1 (kérex), diesel 2, diesel premium, conforme el siguiente detalle:

Tabla 5 - Precios Máximos de Venta de Combustibles

PRODUCTO	PRECIO/REGLAMENTO	IVA	PRECIO DE VENTA
GASOLINA EXTRA	1,168900	0,140268	1,309168
GASOLINA SÚPER	1,500000	0,18	1,680000
DIESEL 1	0,804200	0,096504	0,900704
DIESEL 2	0,804200	0,096504	0,900704
DIESEL PREMIUN	0,804200	0,096504	0,900704
PESCA ARTESANAL	0,713500	0,08562	0,799120

Los precios de los combustibles para el segmento Asfaltos son determinados por EP PETROECUADOR en el Asphalt Report del Mercado de Texas, en cumplimiento al Artículo 4 de este Reglamento.

El precio de los combustibles marinos destinados al tráfico naviero internacional, EP PETROECUADOR lo determina en base a parámetros de oferta y demanda

en el mercado naviero internacional, considerando como base mínima el precio de residuo de exportación producido por la refinería de Esmeraldas.

El precio del aerocombustible se determina semanalmente en base a los precios referenciales internacionales, y conforme a los decretos ejecutivos que asignan descuentos para rutas nacionales y aeropuertos de tercer orden. (Decreto Ejecutivo 338, 2005)

3.1.7 REGLAMENTO A LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO Y RENTAS INTERNAS

El Reglamento establece en el Art. 127 que PETROCOMERCIAL hoy la Gerencia de Comercialización de EP PETROECUADOR, percibirá de las comercializadoras el dos por mil del precio de venta en los terminales y depósitos; éstas a su vez, percibirán de los distribuidores el tres por mil del precio referido.

En el Art. 144 determina el impuesto al valor agregado presuntivo en la distribución de combustibles, para lo cual las comercializadoras incluida la estatal deberán retener el diez por ciento del impuesto al valor agregado, el cual debe ser calculado sobre el margen de comercialización del distribuidor. (Decreto Ejecutivo 1051, 2008)

3.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ ENERGÉTICA

La matriz energética del país está dado por las fuentes de energía en el país: petróleo, hidroelectricidad y biomasa (carbón vegetal y leña). En 1970 el 44% del consumo de energía se basaba en la utilización de biomasa, para el 2009 éste porcentaje baja al 4%. Mientras que el consumo de energía derivada del petróleo se incrementa de 50% en 1970 al 82% en el 2009. En cuanto a la hidroelectricidad se incrementó del 1% en 1970 al 11% en el 2009. (Castro, 2011)

La explotación petrolera en el Ecuador dio origen a la modernización de la economía ecuatoriana con mayor crecimiento económico e incrementando la demanda de energía.

En el período en que inició la modernización del país 1970-1980 se registró la tasa de mayor crecimiento de la demanda de energía, llegando al 6.7%, especialmente de los combustibles subsidiados como son: las gasolinas, el diesel y el gas. (Castro, 2011)

En la década de 1990 hubo un crecimiento de la demanda de energía del 1,6%; el cual aumenta a 2.5% en la década del 2000; y, en los siguientes años ha continuado su crecimiento a una tasa mayor a 4% anual. (Castro, 2011)

La modernización del país tiene relación directa con la modernización de la matriz energética, la cual se ha dado en base a la dependencia de los combustibles. (Castro, 2011)

El petróleo como la principal fuente de energía y de financiamiento del presupuesto del Estado, presenta una producción con una tasa de crecimiento de al rededor del 2.5% anual.

La producción de las empresas privadas en relación a la producción estatal presenta un mayor porcentaje de crecimiento, esto debido a que la empresa estatal no ha tenido los recursos para realizar las inversiones necesarias e incrementar la producción, lo cual se puede observar en el siguiente gráfico:

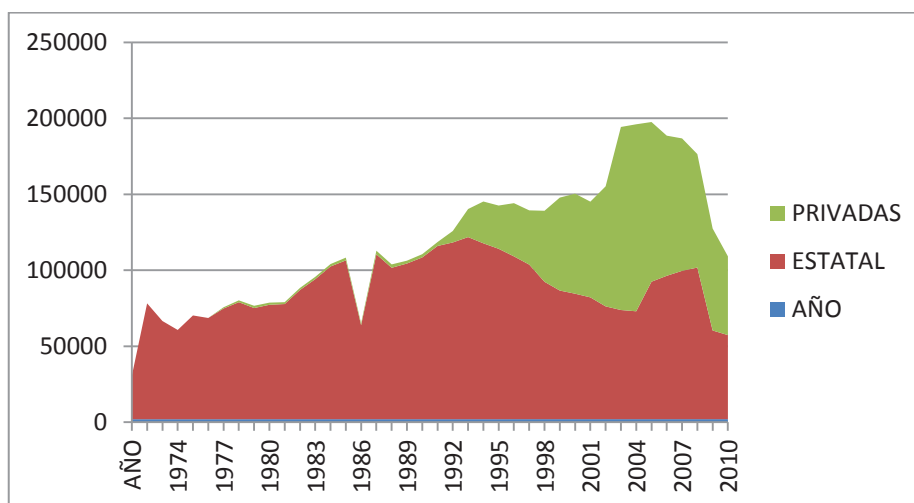


Figura 13 - Producción de petróleo en el Ecuador (AUTORAS)

Las reservas del petróleo alcanzan a 35,0 millones de barriles de crudo en reservas probables y 5,5 millones de barriles de crudo en reservas probadas. (INFORME ANUAL 2011 EP PETROECUADOR).

El consumo de energía está dado por los sectores del transporte, residencial y la industria. Siendo el sector del transporte el principal consumidor de energía, representando el 61% en el 2009 del total del consumo de energía. (Castro, 2011)

El incremento en el consumo de combustibles en el sector del transporte está dado por los subsidios de los derivados del petróleo y otros factores que han impulsado el crecimiento del parque automotor, provocando el incremento del consumo principalmente de gasolinas y diésel. (Castro, 2011)

El crecimiento en el consumo de los combustibles repercute en el aumento del presupuesto del Estado, para la importación de los mismos, ya que la producción es deficitaria por la falta de capacidad de refinación del crudo que hay en el país. (Castro, 2011)

La electricidad en el período de 1990 a 2008 se generó principalmente por fuentes hidroeléctricas, la cual ha ido decreciendo dando paso a la generación de energía a través de las centrales termoeléctricas, que utiliza combustibles (diesel y fuel oil). Además se ha importado electricidad de los países vecinos (Colombia y Perú). (Castro, 2011)

En los últimos años se están impulsando la construcción de nuevas centrales hidroeléctricas como la Coca Codo Sinclair (1500 MW), Sopladora (487 MW), Minas San Francisco (337 MW), Toachi – Pilatón (190 MW), Mazar (180MW) y Cardenillo (400 MW) y otros, a fin de abastecer la demanda de electricidad con la suficiente capacidad y a menor costo para el país. (Castro, 2011)

El cambio de la matriz energética se ha iniciado con proyectos como la utilización del gas natural en el consumo del sector industrial, termoeléctrico y doméstico. Considerando que tanto el gas natural como el GLP tienen menor contenido de

carbono y menor cantidad de impurezas en relación a las gasolinas y diésel. Además el costo de producción del gas natural es menor al costo que significa para el país, la importación de combustibles. (Castro, 2011)

Además se han iniciado planes pilotos como el consumo de GLP en el sector del transporte, específicamente en taxis y la iniciativa del consumo del producto denominado Ecopaís que es el resultado de la mezcla de combustible y alcohol, para el consumo de los vehículos en la ciudad de Guayaquil.

La matriz energética del país se cambiará de manera sólida cuando inicien la operación las centrales hidroeléctricas que están planificadas, con lo cual se obtendrá la energía necesaria para abastecer el consumo nacional y se incentivará al consumo de la electricidad en el uso doméstico y el transporte.

3.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES

3.3.1 EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

La exploración y explotación del petróleo se lo realiza en la Amazonía y en el Litoral (Península de Santa Elena).

Esta actividad la realizan las empresas estatales EP PETROECUADOR, PETROAMAZONAS, el subsidiario Río Napo y 10 compañías privadas. En el año 2011 se alcanzó una producción en campo promedio diaria de 506.546 barriles de crudo, la producción total generada para el país fue 182.356.862 barriles de petróleo.

3.3.2 REFINACIÓN

La refinación consiste en transformar el petróleo, mediante procesos especializados, a fin de obtener los derivados necesarios para cubrir la demanda nacional de combustibles.

La refinación se lo realiza en tres refinerías de producción de derivados, los cuales son: Refinería de Esmeraldas (capacidad de operación de 110.000 barriles día), Refinería de Amazonas (Complejo Industrial Shushufindi, capacidad de operación de 20.000 barriles día), la Refinería de La Libertad (capacidad de operación de 45.000 barriles día) y una planta pequeña de refinación en Lago Agrio (capacidad de operación de 1.000 barriles día).

La producción de derivados durante el año 2012, alcanzó los 71.5 millones de barriles en las plantas industriales.

3.3.3 TRANSPORTE

El transporte del petróleo se lo realiza a través de oleoductos (tuberías), denominado Sistema de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE), mismo que está integrado por los centros de almacenamiento en Lago Agrio y Balao, estaciones de bombeo, estaciones reductoras de presión y mono boyas para el amarre de los buques-tanques entre puertos, entre el Terminal de Balao en Esmeraldas hasta el Terminal de La Libertad, en Santa Elena, esta operación se denomina “cabotaje”.

Además el petróleo pesado (18 a 24 grados API) es transportado por el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP).

El transporte de los derivados del petróleo se lo realiza a través de una red de poliductos de 1.300 kilómetros de extensión, ubicados estratégicamente e interconectados nivel nacional, uniendo las provincias de la Costa y de la Sierra. Transportan gasolinas, diesel, jet fuel y gas licuado de petróleo, desde las Refinerías y terminales marítimos, hasta los centros de despacho que se encuentran en los Terminales de Almacenamiento.

Transporta un promedio de 86.300 barriles de combustibles, por día.

3.3.4 ALMACENAMIENTO

El almacenamiento del petróleo y sus derivados se los realiza en tanques distribuidos en 8 terminales y 12 depósitos a nivel nacional, con instalaciones para la recepción de combustibles GLP.

Tiene una capacidad de almacenamiento de 2'330.610 barriles de combustibles diarios.

3.3.5 COMERCIALIZACIÓN

La función específica de la comercialización de combustibles es abastecer el mercado a nivel nacional.

La comercialización interna de los derivados del petróleo se lo realiza con un Sistema de Facturación de Derivados, a través de la banca privada y se conecta con el sistema de teleproceso de la Gerencia de Comercialización.

La comercialización externa es la actividad de exportar petróleo y derivados, así como importar derivados para abastecer el mercado interno. Su objetivo es lograr recursos para el país y satisfacer los requerimientos del consumo interno. Esta actividad realiza la Gerencia de Comercio Internacional de EP PETROECUADOR.

La demanda interna de derivados del petróleo en el año 2012 alcanzó a 85,2 millones de barriles.

3.3.5.1 Comercializadoras

Las Comercializadoras son intermediarias en la cadena de abastecimiento de combustibles, desde los centros de almacenamiento y despacho del combustible nacional o importado, hasta los puntos de venta al consumidor, es decir entre EP PETROECUDOR y los distribuidores.

En el país existen 16 Comercializadoras para el segmento automotriz entre las cuales está la Comercializadora estatal EP PETROECUADOR con el 25% de participación en el mercado nacional.

En el segmento industrial hay 17 Comercializadoras que comercializan los derivados del petróleo a nivel nacional.

Para la comercialización de GLP existen 10 Comercializadoras, siendo la de mayor porcentaje de participación del mercado la Comercializadora de DURAGAS con el 36%.

La participación del Estado como ente regulador del mercado en la comercialización de combustibles, lo realiza a través de la Comercializadora de EP PETROECUADOR, que se creó para competir con las comercializadoras privadas de otras marcas.

Genera una considerable rentabilidad al Estado, pese a las limitaciones dadas por los trámites burocráticos que están obligadas a realizar para su crecimiento.

3.3.5.2 Red de Distribuidores

Los distribuidores son los encargados de entregar el combustible al consumidor final, sea este industrial, entidades públicas o la población en general.

Dentro de la clasificación de distribuidores se encuentran las Estaciones de Servicios para el segmento automotriz, conforme el anexo correspondiente.

3.3.5.3 Red de Estaciones de Servicios

En el país operan 1.084 Estaciones de Servicios a nivel nacional, las cuales forman parte de la red de cada una de las 16 Comercializadoras que se encuentran en el país.

La Comercializadora de EP PETROECUADOR opera con 6 Estaciones de Servicios construidas y 28 Estaciones de Servicios adquiridas en las zonas de

frontera a nivel nacional. Además está conformada por 200 Estaciones de Servicios afiliadas a la red.

La actividad lo realiza con procesos técnicos, a fin de satisfacer la demanda nacional, con estándares de cantidad, calidad, seguridad, oportunidad y responsabilidad.

3.3.5.4 Proyecto Estaciones de Servicios de Frontera

A pesar de los múltiples esfuerzos del Estado ecuatoriano en controlar el contrabando de combustibles subsidiados a través de las fronteras y costas del país, se evidencia un creciente incremento de las fugas de estos productos hacia los países vecinos y el uso indebido del mismo por parte del sector industrial y pesquero, lo cual genera cuantiosas pérdidas al país.

Con el propósito de controlar los desvíos de combustibles fuera del territorio nacional y abastecer al mercado de las zonas de frontera: Norte y Sur del país, mediante la participación directa de EP PETROECUADOR en la comercialización, contribuyendo al control del uso indebido de los productos limpios. El gobierno impulsa la política de declarar como utilidad pública las estaciones de servicios ubicadas en zonas de frontera, aplicando el Art. 323 de la Constitución de la República del Ecuador que establece: “Con el objeto de ejecutar planes de desarrollo social, manejo sustentable del ambiente y de bienestar colectivo, las instituciones del Estado, por razones de utilidad pública o interés social y nacional, podrán declarar la expropiación de bienes, previa justa valoración, indemnización y pago de conformidad con la ley”.

Además el Art. 4 de la Ley de Hidrocarburos señala que: “Se declara de utilidad pública la industria de hidrocarburos en todas sus fases, esto es, el conjunto de operaciones para su obtención, transformación, transporte y comercialización. Por consiguiente, procede la expropiación de terrenos, edificios, instalaciones y otros bienes, y la constitución de servidumbres generales o especiales de acuerdo con la Ley, que fueren necesarias para el desarrollo de esta industria”.

Mediante Acuerdo Interministerial los Ministros Coordinador de Seguridad, Coordinador de Sectores Estratégicos, de Defensa Nacional, del Interior y de Recursos No Renovables, acordaron establecer un mecanismo de cooperación inter-institucional a fin de precautelar la soberanía energética y la provisión del servicio público de la comercialización y distribución de combustibles y evitar el contrabando en las provincias fronterizas. Por lo que se determina que el plan de adquisición de estaciones de servicios se aplicará dentro de la franja fronteriza de 40 kilómetros.

EP PETROECUADOR a fines del año 2011 empieza a adquirir las estaciones de servicios ubicadas en las fronteras norte y sur del país, a fin de atender directamente con el servicio de abastecimiento de combustibles a los lugares fronterizos, garantizando que el negocio se desarrolle de manera normal y con parámetros legales de comercialización de combustibles, contribuyendo a evitar la distribución del combustible al margen de la normativa del país.

Con estas adquisiciones se fortalece la presencia del Estado en la comercialización de combustibles, a nivel nacional e incrementa el número de estaciones de servicios de propiedad estatal al servicio de la población ecuatoriana.

El proyecto se encuentra en ejecución desde el año 2011, al momento se han adquirido 28 estaciones de servicios en la frontera, cubriendo parcialmente la zona de San Lorenzo en Esmeraldas, Tulcán en Carchi, Huaquillas en El Oro, Macará en Loja y Lago Agrio en Sucumbíos. (Anexo B)

Las estaciones de servicios adquiridas se encuentran en la mayoría de los casos en condiciones no apropiadas, que no garantizan una operación segura y confiable, sin embargo al pasar a ser de responsabilidad de la empresa pública, es indispensable que se invierta en la mejora de su tecnología, infraestructura, procesos y operación, a fin de transmitir seguridad a la comunidad y medio ambiente.

Cabe mencionar que la presencia de la empresa estatal hasta el año 2010, en la zona de frontera ha sido casi nula, por lo que se han generado expectativas en las comunidades aledañas por la adquisición de dichas estaciones, muchas perspectivas relacionadas con creación de procesos de control del contrabando, crecimiento de fuentes laborales y mejoramiento de las condiciones de vida. Dicha situación obliga a que la empresa desarrolle políticas que vayan en beneficio de la comunidad y del país en general y que a la vez minimicen el impacto de estas adquisiciones para los propietarios que se ven obligados a realizar la venta de sus negocios.

- **VENTAJAS DE LA ADQUISICIÓN DE ESTACIONES DE SERVICIOS DE FRONTERA**

- Al adquirir las estaciones de servicios de frontera la Comercializadora EP PETROECUADOR, incrementó la participación del Estado en la comercialización de combustibles en el segmento automotriz.
- Con las estaciones de servicios de frontera, el Estado puede atender a la mayor cantidad de población y específicamente a la que se encuentra en las zonas fronterizas garantizando la calidad, cantidad y precio justo.
- La Comercializadora estatal al incrementar su red genera mayores ingresos al arca fiscal por dos vías, una por apoyo al control de contrabando y la otra por venta de combustibles, conforme se lo puede observar en la tabla 6 y tabla 7.
- Con la venta de combustibles por la Comercializadora se logra transparentar la demanda de combustibles en las zonas de frontera.
- Oportunidad de implementar planes de responsabilidad social en las comunidades de las zonas de influencia, logrando que la Comercializadora EP PETROECUADOR ejerza su rol con efectividad, como empresa del Estado.

Tabla 6 - Balance de Resultados de las Estaciones de Servicios de Frontera adquiridas

VENTAS	59.062.477,18
DIESEL AUTOMOTRIZ	1.896.719,14
GASOLINA EXTRA	22.427.900,89
GASOLINA SUPER	34.737.857,14
COSTO DE VENTAS	52.793.219,62
DIESEL AUTOMOTRIZ	1.693.308,14
GASOLINA EXTRA	20.472.326,52
GASOLINA SUPER	30.627.584,96
UTILIDAD BRUTA	6.269.257,56
INGRESOS	-
OTROS INGRESOS	-
INGRESOS POR ARRIENDO	-
GASTOS	6.259.763,62
GASTOS FIJOS	6.017.383,54
SUELDOS Y SALARIOS	1.149.103,20
LIMPIEZA	366.988,83
ALIMENTACIÓN	153.300,00
TRANSPORTE (FLETES)	2.292.600,16
GUARDIANA Y SEGURIDAD	1.680.000,00
SERVICIOS BASICOS (AGUA, LUZ, TELÉFONO)	375.391,35
GASTOS VARIABLES	242.380,08
TASAS, IMPUESTOS	14.000,00
REPUESTOS	70.124,38
MANTENIMIENTO	80.729,46
VIATICOS	28.000,00
POLIZAS	13.464,43
OTROS*	36.061,82
UTILIDAD O PÉRDIDA	9.493,94

Tabla 7 - Resumen de Inversión, Costos y Utilidad de las Estaciones de Servicios de Frontera adquiridas

PROVINCIA	No.	INVERSIÓN COMPRA (US\$)	FLETES (US\$)	COSTOS FIJOS (US\$)	COSTOS VARIABLES (US\$)	COSTOS TOTAL (US\$)	VENTAS TOTAL (GLS.)	MARGEN TOTAL (US\$)
ESMERALDAS	2	586.746	151.501	266.056	17.313	434.870	3.684.000	63.816
CARCHI	10	4.407.119	987.221	1.330.280	86.564	2.404.065	14.928.000	222.570
IMBABURA	1	178.023	37.280	133.028	8.656	178.964	684.000	100.618
SUCUMBIOS	4	1.302.544	147.293	399.084	25.969	572.347	3.564.000	39.673
EL ORO	10	3.503.016	871.641	1.330.280	86.564	2.288.485	14.148.000	265.292
LOJA	1	178.609	25.928	133.028	8.656	167.613	387.492	6.622
ZAMORA CHINCHIPE	1	264.605	71.736	133.028	8.656	213.420	1.464.000	187.571
TOTAL ESTACIONES DE FRONTERA	29	10.420.662	2.292.600	3.724.783	242.380	6.259.764	38.859.492	886.163

- **DESVENTAJAS DE LA ADQUISICIÓN DE LAS ESTACIONES DE SERVICIOS DE FRONTERA**

La adquisición de las estaciones de servicios de fronteras por parte de la Comercializadora EP PETROECUADOR, conlleva las siguientes desventajas:

- Desde el punto de vista económico representa alta inversión para la remodelación y mejoramiento de la infraestructura de almacenamiento y despacho, estandarización de imagen corporativa, en razón de que en su mayoría se trata de estaciones de servicios con equipamiento obsoleto que no cumplen con las normas establecidas para su operación.
- Planificación inadecuada para la adquisición de las estaciones de servicios, en razón de que el proyecto surge de una política emitida por el gobierno de turno.
- Al inicio de la operación de las estaciones de servicios se presenta una rentabilidad baja, en razón de los costos operativos realizados a fin de cumplir la normativa legal para operar, por lo que se requiere mayor tiempo para recuperar la inversión realizada.
- Al adquirir la estaciones de servicios se realiza inicialmente una inversión en mantenimiento básico, ya que no se puede cerrar el expendio de combustibles, a fin de no dejar desabastecida a la población de fronteras,

por lo que no se realiza la remodelación necesaria, lo que incide negativamente en la imagen de la marca.

- Al asumir la propiedad de las estaciones de servicios de frontera, el personal que labora en ellas, se encuentran en riesgo, ya que podrían ser objeto de las mafias constituidas, además se puede presentar destrucción de la propiedad, por lo que se realiza altos egresos en la contratación de guardias de seguridad.
- Todo proceso que no cumpla con las expectativas técnico-económicas que los propietarios de las estaciones de servicios requieran, ya sean estos por precio de la infraestructura evaluada por los Municipios, tienen repercusiones negativas en los procedimientos de negociación que emprende EP PETROECUADOR, que podrían afectar la imagen del Estado, ya que la expropiación se considera como un hecho represivo para los propietarios de las estaciones.

3.4 ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN

La gobernanza de la organización constituye el sistema mediante el cual las empresas u organizaciones implementan acciones y políticas para la toma de decisiones, a fin de desarrollar sus actividades y cumplir sus objetivos.

Los sistemas de gobernanza están administrados por las personas que forman la dirección de la empresa, conformada por varios niveles jerárquicos, el primer nivel es el Directorio de EP PETROECUADOR constituido por el Ministro de Recursos Naturales No Renovables, el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el representante del Presidente de la República. El Directorio tiene dentro de sus atribuciones determinar las políticas operativas, administrativas, financieras y de control para el desarrollo normal de las operaciones de EP PETROECUADOR.

El segundo nivel jerárquico es el Gerente General de la Empresa, que es designado por el Directorio y es el Representante Legal de la misma. La Gerencia es la encargada de ejecutar las políticas determinadas por el Directorio y de dirigir la organización en todos los procesos de refinación, transporte y almacenamiento y comercialización interna y externa de derivados de hidrocarburos.

El tercer nivel, nivel de mejora está conformado por los Gerentes de las Unidades de Negocio, que actualmente son cuatro, Gerencia de Refinación, Gerencia de Transporte y Almacenamiento, Gerencia de Comercialización Nacional, Gerencia de Comercio Internacional y Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente. Los gerentes de las Unidades de Negocio son los encargados de gestionar planes y proyectos relacionados con su ámbito de competencia para una mejora continua de la productividad y competitividad de la organización.

La gobernanza de la organización relacionada con la responsabilidad social empresarial, constituyen los sistemas implementados por la organización para el desarrollo de políticas y acciones en el campo de responsabilidad social, como son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, cumplimiento de la ley, uso eficiente de recursos financieros, naturales y humanos, procesos de comunicación claros y eficiente con todos los stakeholders, equilibrio nivel autoridad y toma de decisiones, entre otros. (Mercared sostenible, 2012)

EP PETROECUADOR al ser una empresa pública debe cumplir con la legislación que en materia de responsabilidad social se encuentra establecida. Por principio constitucional el Estado es quien debe garantizar el cumplimiento de los deberes y derechos hacia todos los ciudadanos, de esta forma en la Constitución de la República del Ecuador, Art. 11 se establece: “El más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución. El Estado sus delegatarios, concesionarios y toda persona que actúe en ejercicio de una potestad pública, estarán obligados a reparar las violaciones a los derechos de los particulares por la falta o deficiencia en la prestación de servicios públicos, o por las acciones u omisiones de sus

funcionarias y funcionarios, y empleadas y empleados públicos en el desempeño de sus cargos”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

En relación con los procesos establecidos en la organización para la toma de decisiones, establecimiento de políticas y acciones relacionadas con la materia de responsabilidad social, del análisis efectuado se puede señalar que EP PETROECUADOR mantiene planes de acción social, especialmente con el apoyo a proyectos de desarrollo social de las comunidades que forman parte de las zonas de influencia de la industria hidrocarburífera, en los procesos de refinación, transporte y almacenamiento y comercialización. Dichas actividades son dirigidas por la Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente, quienes se han enfocado en su mayoría en planes de remediación ambiental.

Con relación a la actividad de Comercialización y especialmente en las zonas de frontera Tulcán, Huaquillas, San Lorenzo, Macará, Sucumbíos y Zamora, que constituyen el campo de acción de las Estaciones de Servicios de Frontera, al momento se encuentran ejecutando proyectos relacionados con salud comunitaria y conservación del medio ambiente.

Conforme señala el Consejo de Participación y Control Social Ecuatoriano (CPCCS), la rendición de cuentas constituyen los procesos mediante los cuales quienes manejan y toman decisiones sobre la gestión pública dan a conocer a la comunidad los resultados de dicha gestión, este proceso involucra una comunicación activa entre todos los actores de la gestión comercial de determinada organización, de esta forma se construye confianza y se promueve la mejora de la prestación de los servicios públicos. Dentro de los objetivos fundamentales de una rendición de cuentas efectiva se puede mencionar el restablecimiento de espacios de dialogo entre las instituciones, el Estado y la ciudadanía, de tal forma que se obtenga una retroalimentación de las acciones ejecutadas, especialmente de aquellas que vayan tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. (Participación Ciudadana y control social, 2012)

De conformidad con la Ley del CPCCS vigente tienen la obligación de rendir cuentas todas las personas naturales o jurídicas que manejen fondos públicos o desarrollen actividades de interés público.

Es preciso recalcar que en EP PETROECUADOR en su actividad de comercialización, los únicos resultados comunicados son los financieros, comerciales y técnicos, dejando de lado la ejecución de planes y políticas en materia de responsabilidad social, no existe una política de rendición de cuentas efectiva, que permita no solo a las Estaciones de Servicios proyectar sino hacia la comunidad en general los planes ejecutados en materia de responsabilidad social, razón por la cual los mismos no han generado el impacto esperado que incide directamente en la Comercializadora EP PETROECUADOR.

Otro de los factores de análisis constituye el proceso de toma de decisiones, actualmente y por la estructura orgánica de la empresa, resulta muy burocrático el proceso de toma de decisiones, especialmente aquellas trascendentales y que tienen relación con los planes de inversión social, las mismas que son aprobadas únicamente por la Gerencia de cada Unidad de Negocio, quienes muchas veces dan prioridad a los aspectos técnicos y operativos.

3.4.1 ANÁLISIS FODA DE LA COMERCIALIZADORA EP PETROECUADOR

El análisis FODA de la Comercializadora EP PETROECUADOR se lo realiza de acuerdo al macro y micro entorno de la misma, se evalúan las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etc.); y, las Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (proveedores, competidores, consumidores, etc.) de la Comercializadora.

Tabla 8 - Fortalezas de la Comercializadora EP PETROECUADOR

	Fortalezas	Importancia para la organización				Grado/Magnitud de las fortalezas			
		B	M	A	MA	B	M	A	MA
1	Posicionamiento de la Marca a nivel nacional				X				X
2	Comercializadora de combustibles estatal			X				X	
3	Variedad de productos para todos los segmentos del mercado			X				X	
4	Propietarios de la Estación de Servicios más grande de Sudamérica				X				X
5	Primera Comercializadora del país				X				X
6	Conocimiento del mercado				X				X
7	Talento Humano especializado			X				X	

B = Bajo

M = Medio

A = Alto

MA = Muy Alto

Tabla 9 - Debilidades de la Comercializadora EP PETROECUADOR

	Debilidades	Importancia para la organización				Grado - Magnitud de las debilidades			
		B	M	A	MA	B	M	A	MA
1	Limitación en la implementación de servicios como el transporte de combustibles			X					X
2	Limitación en la implementación de políticas de crédito			X					X
3	Toma de decisiones de manera piramidal				X				X
4	Deficiencia en el servicio al cliente				X				X
5	No existen políticas de servicio postventa				X				X
6	Insuficiencia en la fuerza de ventas para el segmento industrial				X				X
7	Falta de planeación para la toma de decisiones			X					X

Tabla 10 - Oportunidades y Amenazas del Macro entorno de la Comercializadora EP PETROECUADOR

FACTOR CRÍTICO		OPORTUNIDADES
1	Propuesta de valor	Combustible de calidad, cantidad, precio y entrega oportuna para el abastecimiento de población del país
2	Empresa	Adquisición de estaciones de servicios en las zonas de frontera
3		Desarrollo de comercialización de nuevos productos
4		Crecimiento de la demanda de combustibles
5	Proveedores	El Estado es el único productor de combustibles
6	Sociales	Eliminación de Intermediarios Venta de producto a precio oficial Fuentes de trabajo, seguridad social Mejoramiento de las condiciones de vida
7	Tecnológicas	Desarrollo tecnológicos constantes
8		Desarrollo de nuevos métodos, canales de comercialización y/o distribución para despacho de combustibles
9	Políticas	Apoyar a la política de Estado para controlar el contrabando de combustibles
FACTOR CRÍTICO		AMENAZAS
1	Sociales	Generación de posibles conflictos sociales (paralización, especulación, entre otros).
2	Económicas	Incremento de precios al consumidor final
3	Políticas	Injerencia política constante de entes del gobierno que desconocen el negocio.
4	Competencia y sustitutos	Competencia desleal

Tabla 11 - Oportunidades y Amenazas del Micro entorno de la Comercializadora EP PETROECUADOR

	Factor crítico	Situación actual	Tendencia	Oportunidad	Amenaza	
1	Competencia - Sustitutos	Cuáles son los principales competidores	Las 17 Comercializadoras que se encuentran en el mercado nacional	Incremento de nuevas Comercializadoras	Entrada al mercado con más estaciones de servicios	Conflictos sociales que provoquen paralización
2		Existen otros competidores potenciales? Cuáles?	--	--	--	--
3		Existen barreras, es decir formas de evitar que ingresen al mercado nuevos competidores?	Si existen barreras	--	--	--
4	Propuesta de Valor	Cuál es la propuesta de Valor de la Organización?	Calidad, cantidad, precio y entrega oportuna para el abastecimiento de combustibles	Se mantiene	Combustible de calidad, con la cantidad justa y venta a precio oficial	--
5		Cuál es la propuesta de Valor de los principales competidores/sustitutos?	Abastecimiento de Combustibles	--	Abastecimiento de Combustible a sus asociados	--
6	Portafolio - Cliente	Cuáles son los principales clientes de la institución?	Distribuidores y consumidores finales	Se mantiene	--	--
7		Por qué los clientes utilizan estos servicios?	Abastecimiento de Combustible para su actividad diaria	Se mantiene	--	--
8		Cuáles son los principales beneficios que esperan recibir de estos servicios?	Calidad, cantidad, precio oficial de venta de los combustibles	Se mantiene	Incremento porcentual en el mercado de combustibles	--
9		Cuál es el nivel de percepción de los clientes /usuarios frente al producto y servicio?	Muy Bueno	Se mantiene	Mantener la percepción actual	--
10		Cuál es el poder de negociación de los clientes?	Bajo	Se mantiene	--	Precio de los combustibles es subsidiado
11	Empresa y Sector	Cuáles son los valores actuales y de los últimos años de los ingresos de la institución?	En aumento	Se mantiene	Abastecimiento de los combustibles controlado y Rentabilidad para la Institución	--
12		Cuál es el número de usuarios de los últimos años?	En aumento	Incrementa el mercado	Captación de mercado	--
13		Cuál ha sido la evolución de los resultados financieros?	Bueno	Se mantiene	--	--
14		Potencial de crecimiento de la organización	Se mantiene	Se mantiene	--	--
15		Existe control en el abastecimiento de los combustibles?	Bajo	En aumento	Implementar el proyecto de trazabilidad en todos los segmentos del mercado de combustibles	El contrabando de los combustibles no permite un control eficiente del producto
16	Proveedores	Cuáles son los principales proveedores de la organización?	EP PETROECUADOR	Se mantiene	--	--
17		Cuál es el poder de negociación con los proveedores?	Bueno	Se mantiene	Se mantiene	Ingerencia de la ARCH en la determinación de volúmenes
18	Factores Críticos del éxito	Cuáles son los factores claves para el éxito de la organización?	Innovación	En aumento	--	Sin nuevas herramientas tecnológicas no habrá un control eficiente de los productos
		Cuáles son los factores claves para el éxito de la organización?	Mejoramiento de Infraestructura	En aumento	Remodelación de las estaciones de servicios que tienen infraestructura desactualizada.	La infraestructura que se utiliza no ha sido renovada en todas las instalaciones

Tabla 12 - Matriz FODA de la Comercializadora EP PETROECUADOR

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA		
<p>Externas</p> <p>Internas</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda de combustibles. 2. Nacionalización de la Industria Hidrocarburífera. 3. Desarrollo de nuevos productos. 4. Apoyar a la política de Estado para controlar el contrabando de combustibles. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de precios al consumidor final puede afectar la demanda de combustibles. 2. Injerencia política constante de entes del gobierno que desconocen el negocio. 3. Competencia desleal. 4. Generación de posibles conflictos sociales.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de la marca al garantizar calidad, cantidad y precios justos. 2. Comercializadora del Estado. 3. Variedad de productos para todos los segmentos del mercado. 4. Conocimiento del mercado. 	<p>F.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de competitividad de la empresa. 2. Crear un perfil de clientes Objetivos. 3. Crear un sistema informativo como soporte de gestión comercial. 4. Crear un eficiente manejo de abastecimiento de inventarios. 	<p>F.A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar continuas mejoras prácticas, identificarlas e implantarlas 2. Elaborar un plan de colaboración directa con entidades del Estado con las cuales se mantenga convenios para el suministro de combustibles. 3. Realizar actividades de marketing que difundan los productos y políticas. 4. Implementar un modelo de gestión basado en la ISO 26000, para garantizar la atención de los grupos de interés.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en la atención y servicio al cliente 2. No existe políticas de servicio postventa 3. Limitación en la implementación de servicios complementarios y de crédito. 4. Toma de decisiones de forma piramidal con muchos pasos burocráticos. 	<p>D.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de acción liderado por el área comercial 2. Determinar políticas de inventarios y ponerlas en práctica para lograr una planificación adecuada. 3. Elaboración de pronósticos de ventas. 4. Realizar el mejoramiento de procesos de servicio al cliente y postventa 5. Sistema de facturación automático en los dispensadores para reducir tiempos de espera en los despachos de combustibles. 	<p>D.A.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar informes de inventarios, importaciones, mercado y tendencia de precios. 2. Implementar una nueva estructura organizacional acorde a las reales necesidades del negocio. 3. Establecer alianzas estratégicas que permitan dar servicios complementarios y de crédito. 4. Diseñar un adecuado sistema de comunicación con el cliente interno y externo.

3.5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRÁCTICAS LABORALES EN LAS ESTACIONES DE SERVICIOS DE FRONTERA

La gestión del talento humano dentro de una organización comprende todas las políticas y procesos relacionados con el trabajo que se realiza dentro de la organización y fuera de ésta en representación de la misma. La gestión de talento humano abarca las relaciones de la empresa con los empleados, así como también las implicaciones del trabajo que desarrollan terceros a nombre de la empresa. Los procesos que conforman la Gestión del Talento Humano son: reclutamiento y selección, inducción, promoción y rotación, régimen disciplinario y resolución de conflictos, capacitación y desarrollo de habilidades, salud, seguridad e higiene en el trabajo, remuneraciones y finalización de la relación laboral.

(Mercared sostenible, 2012)

El trabajo constituye el elemento fundamental para el desarrollo humano, los niveles de vida mejoran gracias a un empleo completo y seguro, la ausencia de empleo constituye la principal causa de problemas sociales, las prácticas laborales socialmente responsables son indispensables para obtener justicia, estabilidad y paz social. (Mercared sostenible, 2012)

La Constitución de la República del Ecuador establece como responsabilidad del Estado implantar un régimen de desarrollo como un conjunto organizado, sostenible y dinámico que garanticen la realización del buen vivir. Este régimen de desarrollo, dentro de sus objetivos tiene entre otros: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción en la generación de trabajo digno y estable”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La Normativa de Gestión Institucional Proceso Talento Humano, de la EP PETROECUADOR, establece por objeto lo siguiente: “Fortalecer el clima laboral, la cultura organizacional de la empresa mediante una administración eficiente del

cliente interno que priorice la calidad del servicio y los valores empresariales, donde el modelo integrado de gestión estratégica del talento humano se exteriorice como una solución con base técnica, integrada al considerar aspectos de desarrollo para la persona y el profesional, de gestión por ser de mejora continua, estratégica por su visión a largo plazo y talento humano, pues comprende los conocimientos, competencias expresadas en comportamiento y valores, en comunión armónica con los objetivos estratégicos de la EP PETROECUADOR, es decir “la empresa crece cuando crece su gente”. (EP PETROECUADOR, 2010)

La normativa de gestión institucional determina procedimientos y actividades a cumplir para cada uno de los procesos de Gestión de Talento Humano, como son: diseño de estructuras y puesto, reclutamiento y selección de personas, contratación, nómina y expedientes, ruta y plan de carrera, evaluación y desempeño, desarrollo y formación, sistema retributivo, servicio al cliente interno, software modelo integrado gestión por competencias, sistema disciplinario.

En términos generales se puede decir que la empresa se encuentra ingresando en un sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias. Se han levantado perfiles y actividades para cada puesto de trabajo, lo que permite analizar de mejor manera el perfil requerido para los puestos de trabajo, analizar los candidatos idóneos y desarrollar planes de carrera efectivos.

Una de las deficiencias de la Gestión del Talento Humano constituyen la ejecución de los procesos en sí, ya que para cada trámite se requieren muchos pasos burocráticos que demoran los procesos, especialmente los de reclutamiento, selección y contratación, constituyendo cuellos de botella que consecuentemente generan problemas en la operación de las distintas áreas de trabajo.

Al ser la adquisición de las Estaciones de Servicios de frontera un proyecto prioritario para el gobierno, es indispensable que estas una vez adquiridas entren en operación de manera inmediata, lo que genera que muchas veces no se cuente con el personal mínimo necesario para la operación, que el personal no

sea entrenado el tiempo requerido, que no cuenten con los implementos de seguridad necesario y que se tenga que redistribuir personal que actualmente trabaja en Quito o Guayaquil para cubrir temporalmente las vacantes, esta dificultad trae como consecuencias negativas la disminución en el rendimiento laboral y la baja calidad en el servicio.

Como empresa pública está llamada a cumplir estrictamente lo establecido en las leyes laborales, y normas de seguridad industrial, sin embargo estas últimas se han descuidado por los procesos contractuales a seguir para: provisión de ropa operativa, provisión de implementos de seguridad, provisión de alimentación entre otros de similar importancia.

Por la urgencia de ingreso a operar de las Estaciones se realiza una inducción muy breve del puesto de trabajo, lo que conlleva a la generación de errores en los procesos técnicos-operativos. De igual forma el proceso de capacitación posterior se ha enfatizado en el personal administrativo y no tanto así en el operativo, que ha permanecido descuidado principalmente ya que son estaciones que no pueden paralizar las operaciones y no cuentan, en muchos de los casos, con turnos rotativos.

En relación con el proceso de pago de nómina, este se realiza en el tiempo exacto y los puestos son bien valorados, especialmente si se comparan con los de la competencia directa.

Existen planes anuales de bienestar laboral y salud ocupacional que son cumplidos a cabalidad por todos los empleados y que contribuyen a generar un buen ambiente y clima laboral propicio.

Dentro de las políticas establecidas en la normativa de gestión institucional para la ejecución de todos los procesos anteriormente señalados, no se establecen específicamente políticas que fomenten el trato igualitario, inclusión de grupos minoritarios (personal con capacidades especiales, mujeres, etc.), planes de despido, planes de desarrollo humano, planes de bienestar social que incluyan a las familias de los trabajadores, planes de prevención de problemas sociales

como alcoholismo, entre otros. Políticas que deben ser definidas expresamente a fin de establecer una práctica de responsabilidad social hacia el cliente interno.

3.6 ANÁLISIS PRÁCTICAS CUIDADO MEDIO AMBIENTE

Conforme lo determina la ISO 26000, las decisiones y actividades de las organizaciones generan un impacto en el medio ambiente, el cual está asociado al uso que la organización hace de los recursos, la generación de contaminación y los impactos de las actividades sobre los hábitats naturales de las zonas de influencia.

En consideración que la sociedad se enfrenta a un desgaste del medio ambiente, generado por la escases de muchos recursos como consecuencia de la contaminación, el cambio climático, la destrucción de hábitats, la extinción de especies, el colapso de los ecosistemas y la degradación de los asentamientos, hacen que las organizaciones se preocupen cada vez más por el cuidado del medio ambiente, la seguridad humana y el bienestar en general de la sociedad. (ISO 26000, 2010)

EP PETROECUADOR en todas sus fases de la industria hidrocarburífera, es una de las empresas en las que sus operaciones generan un mayor impacto negativo en el medio ambiente, es por esto que día a día ha impulsado planes y proyectos que contribuyan a la remediación ambiental, se ha destinado una gran parte del presupuesto para la ejecución de dichos planes, además se ha incorporado tecnología de punta que le permita mitigar riesgos en materia ambiental.

En la fase de comercialización, es decir en la venta al público de los derivados de hidrocarburos a través de sus estaciones de servicios, también se han incorporado políticas, planes y acciones relacionadas con la prevención de la seguridad industrial y cuidado del medio ambiente, disminuyendo la contaminación.

Las actividades de comercialización son controladas minuciosamente por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), quien emite un certificado de control anual, el mismo que se fundamenta entre otras cosas de los planes de preservación ambiental presentados al Ministerio del Medio Ambiente y Municipios de las zonas de influencia, en los que se detallan las actividades que en esta materia deben seguir para la prevención de riesgos, sin este requisito no es posible que una estación de servicios obtenga su certificado de funcionamiento.

3.7 ANÁLISIS COMERCIAL DE LAS ESTACIONES DE SERVICIOS DE FRONTERA (PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN)

Romero Miguel, señala que: “Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras Organizaciones. Incluyen relaciones entre Organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, entre otras. Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad”. (GLOBAL STANDARS, 2010)

Tener un comportamiento ético resulta indispensable para las organizaciones a fin de establecer relaciones duraderas y productivas, las prácticas justas de operación reflejan el cumplimiento de la ley, la rendición de cuentas, la transparencia, la competencia justa, políticas anticorrupción y transparencia.

EP PETROECUADOR fue catalogada por mucho tiempo como una empresa que no mantenía una conducta ética, sobre todo en las relaciones con sus proveedores, sin embargo actualmente por disposiciones gubernamentales, la empresa está obligada a realizar sus contrataciones y adquisiciones a través del portal del Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), lo que ha permitido que actualmente todos sus procesos se desarrollen en cumplimiento de la ley, de

una manera transparente, garantizando siempre el buen manejo de los recursos del Estado.

Las relaciones con los proveedores están regidas por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas (LOSNCP), que ha permitido ejecutar procesos más confiables, que garanticen la participación de varios proveedores, evitando la corrupción, el tráfico de influencias, etc.

En las estaciones de servicios es primordial, para garantizar la preferencia de los consumidores, que se manejen prácticas de operación justas como son la calibración exacta de los surtidores, control del personal de despacho, cumplimiento de la ley de régimen tributario interno, de tal forma que se genere mayor credibilidad en el producto y la marca.

Al ser las zona de frontera, zonas vulnerables por el contrabando de combustibles, existe un gran riesgo de corrupción, por esto las acciones y control que realiza la EP PETROECUADOR en los procesos de recepción, transporte y despacho del producto tienen que ser prioritarias y eficientes, de tal forma que de existir un problema se logre corregir a tiempo, sin perjuicio para la imagen de la institución.

En relación con la competencia justa, EP PETROECUADOR se encuentra en igualdad de condiciones que el resto de comercializadoras, a pesar que el precio es un factor influyente en la decisión de compra, el servicio marca una diferencia, y es ahí donde se acentúan las preferencias de los consumidores.

En el Ecuador las prácticas de competencia justa se encuentran reguladas por la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, cuyo objeto principal es promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos, impulsar la libre competencia, sancionar las prácticas antimonopólicas, generar que las empresas se desenvuelvan dentro de igualdad de condiciones entre los agentes económicos.

En relación con el respeto a los derechos de la propiedad, es preciso señalar que la adquisición de las estaciones de frontera es una política del gobierno, en sus esfuerzos para controlar el contrabando de combustible, a pesar que constituye una práctica que viola el derecho de la propiedad, es importante señalar que por la adquisición de dichas estaciones se reconoce una compensación justa previamente establecida y acordada por las dos partes, en la mayoría de los casos.

3.8 ANÁLISIS DE LOS ASUNTOS DE CONSUMIDORES

Romero Miguel, establece que: “Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidad hacia ellos. Las responsabilidades incluyen proporcionar educación, e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible, el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades, de los demás vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario”. (GLOBAL STANDARS, 2010)

Las organizaciones pueden contribuir al desarrollo sostenible si en sus productos o servicios proporcionan toda la información necesaria que permita su uso responsable.

La ley de defensa del consumidor establece como consumidores a todas aquellas personas, que adquieren o utilizan un producto o servicio como destinatario final, así como también quienes lo adquieren para una determinada actividad industrial y comercial. De igual forma define como proveedor a toda persona que realiza el suministro o prestación de bienes o servicios por una compensación económica.

En el Ecuador los aspectos de los consumidores están avalados por la Ley de Defensa del Consumidor, la misma que tiene por objeto la defensa y protección de los derechos del consumidor, estableciendo dentro de estos: el derecho a la seguridad de uso, el derecho a los servicios básicos, obtención de calidad,

cantidad y precios justos, a la selección de productos y servicios, el derecho a la información veraz, el derecho a la reparación e indemnización de perjuicios, el derecho a presentar reclamos, el derecho a la educación del consumidor, el derecho a que se prevengan acciones y omisiones que atenten contra la salud la vida y la economía de las personas.

Los productos principales que son expendidos en las Estaciones de Servicios de EP PETROECUADOR constituyen los derivados de los hidrocarburos, gasolinas súper, extra y diésel para el segmento automotriz, así como también lubricantes. Los derivados de hidrocarburos se encuentra clasificada por la Constitución como un servicio básico, que no puede ser ininterrumpido, principalmente ya que estos constituyen el elemento principal para la movilidad del país, fundamentado en este principio, es responsabilidad de la empresa estatal garantizar el abastecimiento continuo de derivados, para satisfacer la demanda, el control de su buen uso y la provisión de los mismos cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), con garantía de cantidad a un precio justo.

La marca de la EP PETROECUADOR mantiene dentro de su slogan “GARANTÍA EN CALIDAD Y CANTIDAD”, marca que ha ido creciendo, ganando fuerza en el consumidor, siendo un referente de calidad y buen servicio, lo cual ha incidido positivamente en el posicionamiento de la Comercializadora en el mercado automotriz, que hoy por hoy abarca el 28% del mercado nacional en este segmento.

Las estaciones de servicios propias y afiliadas de la Comercializadora EP PETROECUADOR, mantienen también un referente de precio justo, constituyen entes reguladores del mercado, especialmente en gasolina súper donde el precio puede ser fluctuante dependiente de la política de cada comercializadora.

Sin embargo del prestigio de la marca, la comunicación sobre la calidad de los productos hacia el consumidor, no se ha desarrollado de manera adecuada, la empresa no ha desarrollado campañas de marketing que permitan conocer de primera fuente los procesos de calidad del producto, la tecnología de las

estaciones de servicios, los procesos de seguridad industrial que se mantienen en las estaciones de servicios, entre otras, que resultan indispensables para el fortalecimiento de la marca.

Kotler, Lee, Roberto sostuvieron que: “el marketing social comprende los esfuerzos por cambiar el comportamiento público por otro que la sociedad estime deseable. El marketing social es la aplicación de las técnicas de marketing para incrementar la adopción de ideas y causas de alto consenso, los especialistas de marketing social provocan cambios positivos mediante incentivos, facilitación o promociones. “Improving the quality of life” Santesmases (1996) manifiesta: “El mercadeo social es una parte o aspecto particular del mercadeo no empresarial que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales”. (Kotler & Lee, 2011)

Al ser EP PETROECUADOR una empresa estatal es indispensable que a través de campañas comunicacionales efectivas transmita un valor agregado de sus productos, prácticas socialmente responsables con la comunidad y el medio ambiente que pueden ser difundidas y que sirvan para ejecutar y promocionar acciones para cambiar el comportamiento de los consumidores en pro de generar un buen vivir en la comunidad.

Dentro de los asuntos de los consumidores es importante analizar también el servicio al cliente, apoyo y resolución de conflictos, que constituyen procesos que las organizaciones adoptan para subsanar las necesidades de los consumidores en el momento de la compra y posterior a la misma. Es importante establecer que EP PETROECUADOR debe realizar una mejora considerable el servicio al cliente, no existen parámetros de medición, indicadores de gestión que permitan establecer políticas de mejora en este sentido, actividades postventa que generen un valor adicional al producto.

3.9 ANÁLISIS DE LOS PLANES DE PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Los Planes de participación activa y desarrollo de la comunidad se lo realizan a través de un levantamiento social, para identificar la población vulnerable y la prevalencia de enfermedades en la zona de influencia de las estaciones de servicios, para lo cual se coordina con la Dirección de Salud de las provincias y las dirigencias de las comunidades.

Dentro de los planes de participación se está desarrollando el Programa de Salud Comunitaria, que consiste en establecer cinco brigadas médicas y cinco odontológicas, para la revisión de la comunidad; se proporciona medicinas y se otorga donación de equipos en caso de que la comunidad pueda ocuparlos de manera permanente.

Además se realiza el Programa de capacitación sobre las políticas socio-ambientales de EP PETROECUADOR con la comunidad, planes de manejo ambiental, condiciones que garanticen la seguridad y capacitación en gestión de riesgos (terremotos, incendios, etc.).

3.10 EVALUACIÓN GRADO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Conforme al Manual para la preparación e implementación del balance social en el Uruguay, es indispensable para la implementación de planes y programas de responsabilidad, primero realizar un diagnóstico de la empresa, un balance social que permita determinar el nivel de responsabilidad empresarial con la que cuenta actualmente. Adicionalmente define 5 parámetros indispensables, como son los valores éticos, las personas, la comunidad, el marketing responsable y el medio ambiente, aspectos que se encuentran directamente relacionados con las materias establecidas en la Norma ISO 26000. (DERES, 2009)

De esta forma y a fin de evaluar el grado de responsabilidad social de la EP PETROECUADOR, en su función de comercialización a través de las estaciones de servicios ubicadas en las zonas de frontera, se realizó adicionalmente un análisis de los parámetros mencionados en el párrafo anterior, conforme los formatos establecidos por la DERES y que constituyen una herramienta que sintetiza los puntos trascendentales de una organización en materia de responsabilidad social.

La metodología de aplicación del cuestionario se realizó mediante entrevistas a distintas personas de EP PETROECUADOR, incluyendo personal de cargos directivos, cargos medios y analistas de las distintas área involucradas en el proceso de comercialización, quienes realizaron observaciones que pueden ser establecidas como objetivos dentro del modelo de gestión que se propondrá en el siguiente capítulo.

Cada uno de los cuestionarios comprenden una serie de preguntas relacionadas con los parámetros: condiciones de ambiente de trabajo y empleo, marketing responsable, protección del medio ambiente, apoyo a la comunidad, valores y principios éticos, en cada una de las preguntas se calificó el grado de implementación que la Comercializadora a través de sus estaciones de servicios de frontera tiene, siendo el significado de la valoración la siguiente:

3 = Si (siempre)

2 = A veces

1 = No (nunca)

NC = No es aplicable para la empresa

Tabla 13 - Cuestionarios de Autoevaluación formato DERES

CONDICIONES DE AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPLEO:

CONDICIONES DE AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPLEO	3	2	1	N/C
Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales				
La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales		2		
Condiciones Ambientales				
Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales		2		
Inversión en prevención de salud y seguridad				
En el presupuesto anual se preve un monto destinado a la prevención de salud, seguridad		2		
Capacita anualmente en Salud y Seguridad		2		
Existen beneficios adicionales en el área de salud, para los trabajadores y sus familiares	3			
La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo			1	
Participación de fuerza de trabajo por géneros				
Existe una política de dar oportunidades a discapacitados		2		
Existe una política de dar oportunidades a jóvenes			1	
Existe una política de dar oportunidades a mujeres			1	
Se promueve la ocupación de cargos gerenciales por mujeres		2		

Capacitación del personal y desarrollo profesional				
La empresa prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados		2		
Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la empresa			1	
Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas a la empresa			1	
Transparencia de información				
Se brinda a los trabajadores información financiera			1	
Se brinda a los trabajadores información de producción			1	
Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos			1	
Libertad de sindicalización				
La libertad de asociación o sindicalización es efectivamente ejercida por los empleados			1	
Se prevén mecanismos de expresión de los trabajadores			1	
Estructura de las retribuciones				
Existe un componente de participación en los resultados			1	
Existen incentivos por desempeño			1	
Despidos				
La situación social del empleado es considerada al momento de su despido			1	
Plan de retiro				
Existe un plan de apoyo para el momento del retiro de los trabajadores			1	
Rotación y retención de los empleados				
Existe una política de retención de los empleados en la empresa			1	
El trabajador y su familia				
La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias			1	
La empresa apoya a las familias de los trabajadores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales			1	
Percepción y evaluación interna				
La empresa realiza evaluaciones sobre la percepción de la misma por parte de los trabajadores			1	
La empresa realiza evaluaciones sobre el ambiente laboral de los trabajadores		2		
La empresa realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.		2		

CUESTIONARIO DE MARKETING:

MARKETING RESPONSABLE	3	2	1	N/C
CONSIDERACIÓN DE LA OPINIÓN DEL CLIENTE				
La empresa tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.			1	
Considera la opinión de sus clientes en sus productos y servicios			1	
La empresa capacita en forma regular en Atención al cliente		2		
En la empresa existe un departamento de atención al cliente			1	
Se comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes			1	
Proceso de reclamaciones				
La empresa posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible y con la difusión adecuada			1	
La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones			1	
Relaciones en las cadenas de proveedores				
Posee un plan de consulta de satisfacción con los proveedores			1	
En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de estos con la responsabilidad social		2		
Investigación y desarrollo				
Se consideran los requerimientos de los clientes con capacidades diferentes		2		
Se busca un continuo perfeccionamiento de sus productos y servicios para que sean mas seguros y representen menor riesgo para el consumidor		2		
Marketing y Comunicación				
Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos y servicios que ofrece la empresa		2		
Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que ofrecen	3			
La empresa promueve prácticas de ventas con criterios éticos		2		
Existen políticas de comunicación interna alineadas a valores y principios éticos.			1	
Existen políticas de comunicación externa alineadas a valores y principios éticos.			1	
Se examinan previamente las campañas publicitarias verificando que las mismas esten alineadas con los valores de la empresa			1	

CUESTIONARIO DEL MEDIO AMBIENTE:

PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	3	2	1	N/C
EL MEDIO AMBIENTE COMO COMPROMISO EMPRESARIAL				
La empresa dispone de procesos de capacitación en temas medio ambientales	3			
La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones a favor del cuidado del medio ambiente		2		
La empresa dispone de procesos orientados a la preservación ambiental	3			
Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores	3			
SE DESARROLLAN PRÁCTICAS DE CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE				
Se promueve el reciclado de insumos y otros productos		2		
Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. Generados por la propia empresa		2		
Se dispone de una política tendiente al uso de combustibles/ energías menos contaminante		2		
Se busca minimizar la liberación a la atmósfera de gases nocivos para la capa de ozono		2		
Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la empresa		2		
Se promueve la reducción en el consumo de energía y agua		2		
Implementa procesos para el destino o reciclado de otros, residuos generados en la empresa		2		
Impacto medio ambiental				
Se dispone de controles del impacto ambiental generado por sus actividades		2		
Es política de la empresa atender quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente.		2		

CUESTIONARIO DE APOYO A LA COMUNIDAD:

APOYO A LA COMUNIDAD	3	2	1	N/C
Política de apoyo a la comunidad				
Dentro de la planificación, la empresa establece una política de apoyo a la comunidad		2		
Para las acciones/ programas de apoyo a la comunidad que realiza la empresa, se consulta a los trabajadores			1	
La empresa genera y/o participa de alianzas con otras empresas u organizaciones para desarrollar acciones de apoyo a la comunidad			1	
La empresa tiene como política promover el desarrollo de las micro empresas y/o PYMES			1	
Se preve de espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos.			1	
Se promueve la integración de personas con capacidades diferentes en la empresa			1	
La empresa mejora los impactos de la misma en la comunidad proxima más allá de las regulaciones existentes.			1	
Asignación de Recursos				
En el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONGs.		2		
La empresa destina recursos no económicos y programas de apoyo comunitario		2		
Se evalúan los resultados de programas y/o apoyos destinados al desarrollo de la comunidad.		2		
Voluntariado y Participación				
los directivos y gerentes de la empresa participan en actividades de apoyo a organizaciones sociales y/o comunitarias.			1	
Se posee un programa de voluntariado corporativo			1	
La empresa genera oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario			1	
Los empleados desarrollan acciones de apoyo a la comunidad por iniciativa propia.			1	
La empresa comunica internamente a todo el personal sobre las actividades de apoyo comunitario en las que participa o apoya.			1	
La empresa procura involucrar a sus proveedores en programas y/o acciones de apoyo comunitario.			1	

CUESTIONARIO DE VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS:

VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS	3	2	1	N/C
Misión y Visión				
La empresa tiene explicitada su Misión y Visión		2		
En la misión y visión se incluyen consideraciones de responsabilidad empresarial		2		
En la redacción de la misión y visión participan distintos niveles de la empresa			1	
En la redacción de la misión y visión se hacen consultas externas a la empresa			1	
La misión y visión de la empresa son revisadas periódicamente			1	
La misión y visión es difundida públicamente		2		
Códigos				
La empresa dispone de códigos de ética o conductas formales		2		
El código de ética o conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa		2		
Difunde y educa en valores y en códigos regularmente		2		
En las distintas instancias del reclutamiento de personal, se consideran aspectos con la ética		2		
Se aplican principios éticos en las relaciones internas de la empresa		2		
Se aplican principios éticos en las relaciones externas de la empresa		2		
Procedimientos				
La empresa ha cancelado o cancelaría contratos con proveedores por conductas no éticas de estos		2		
La empresa rechazaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos	3			
Posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas	3			
Existe la política de informar a los superiores sobre toda comisión, obsequio recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial	3			
La empresa tiene como política sancionar situaciones de acoso ya sea sexual o de otra índole	3			
Se poseen normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa ya sea por raza, sexo, religión, etc.	3			
Varios				
La empresa promueve legislaciones o iniciativas que favorezcan el desarrollo del país/ mercado/ empresario/ sociedad		2		
La empresa cumple con la legislación impositiva y de seguridad social vigente	3			
La empresa redacta anualmente una memoria	3			
En la memoria se hace mención a actividades de Responsabilidad Social de la empresa	3			
La empresa posee documentación que respalda lo respondido en el presente cuestionario	3			

3.11 RESULTADOS EVALUACIÓN

Los resultados obtenidos en los cuestionarios de autoevaluación son los siguientes:

Tabla 14 - Resultados de los Cuestionarios de Autoevaluación formato DERES

AREA	SUMA TOTAL	RESPUESTAS VALIDAS	TOTAL
VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS	52	24	2,17
AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPLEO	39	28	1,39
APOYO A LA COMUNIDAD	20	16	1,25
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	29	13	2,23
MARKETING RESPONSABLE	25	17	1,47

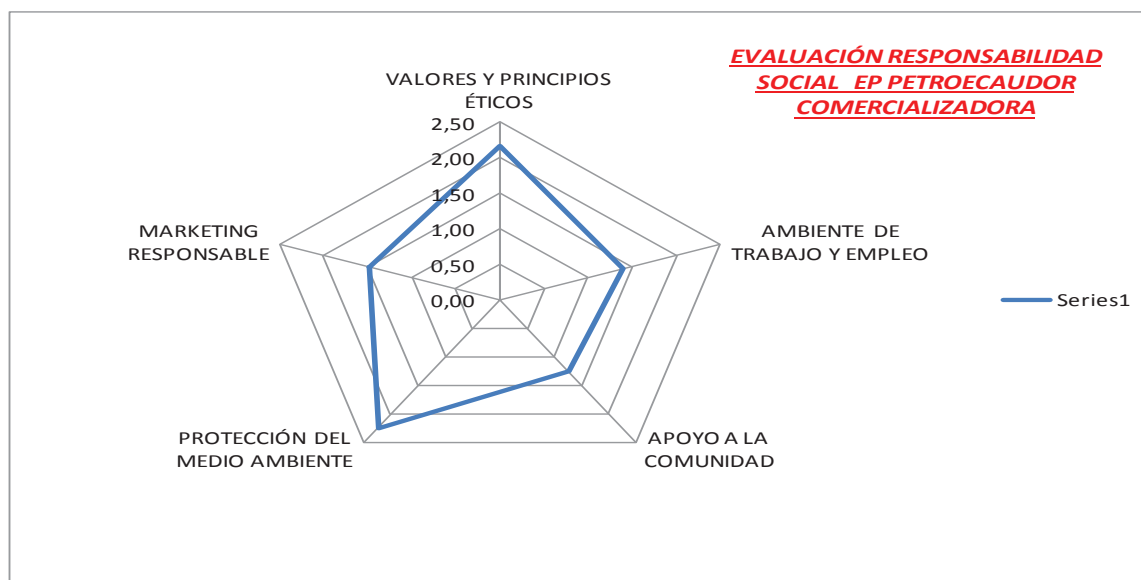


Figura 14 - Evaluación Responsabilidad Social Comercializadora EP PETROECUADOR (AUTORAS)

Conforme los datos obtenidos se puede concluir que los planes de responsabilidad social adoptados por EP PETROECUADOR, se enfocan principalmente a la protección al medio ambiente y a la práctica en valores y principios éticos, ya que conforme la figura 14- Evaluación Responsabilidad Social Comercializadora EP PETROECUADOR, se demuestra que estos parámetros tienen el puntaje más alto. Por el contrario los parámetros apoyo a la comunidad, ambiente de trabajo y empleo y marketing responsable presentan valores inferiores, con lo cual se evidencia que la Comercializadora ha dejado de lado la implementación de políticas y acciones relacionadas con estos parámetros.

Las estaciones de servicios de EP PETROECUADOR, ubicadas en las zonas de frontera, ingresan como parte de una estrategia del Estado para frenar el contrabando de combustible y contribuir al buen uso del manejo de fondos públicos. Al ser una estrategia de Estado, las estaciones de servicios estatales, constituyen la representación de la intervención estatal en dichas zonas, por lo tanto sus objetivos, operación y sus acciones deben ir acompañados de una administración fundamentada en Responsabilidad Social Empresarial, en todos los aspectos mencionados en la Norma ISO 26000, así como también en la evaluación propuesta por DERES.

La responsabilidad constituye una respuesta comercial ante la necesidad de un desarrollo sostenible que proteja el medio ambiente y a las comunidades sin descuidar la rentabilidad de la empresa, la Responsabilidad Social Empresarial debe considerarse dentro de la planificación estratégica de tal forma que se incorporen objetivos que contribuyan a que una determinada organización mantenga su posición en el mercado.

Dentro de la Comercializadora EP PETROECUADOR se debe tomar en consideración cada uno de los puntos de análisis, de tal forma que se implementen políticas que permitan desarrollar acciones fundamentadas en responsabilidad social y que estas sean de manera eficiente en beneficio de la comunidad para fortalecer la marca y mejorar su competitividad.

Conforme DERES la Responsabilidad Social Empresarial es cada vez más importante para la competitividad de las empresas, aquellas que desarrollan acciones en este campo son más atractivas para los clientes, talento humano, para la comunidad y para los inversores. (DERES, 2009)

3.12 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS STAKEHOLDERS

Conforme lo establece la Organización Uruguaya de Responsabilidad Social Empresarial (DERES), en su Manual de Primeros Pasos: “la Responsabilidad Social Empresarial no trata fundamentalmente sobre el desarrollo de nuevas actividades sociales, sino sobre el desarrollo de una nueva estrategia de la empresa que se complementa con su modelo de negocios y que refleja valores. Para que la Responsabilidad Social Empresarial sea básica para la empresa, debe ser tratada como un caso de negocios.” (DERES, 2010)

Según DERES, establece que la responsabilidad empresarial es importante para las empresas porque mejora su competitividad, son empresas que resultan más atractivas para los clientes, los empleados y para los inversores. El éxito de la Responsabilidad Empresarial se basa las acciones que se generen para los grupos de interés, a los cuales se les conoce también como “stakeholders” a fin de crear un valor agregado para los mismos, las empresas pueden cumplir con los objetivos, anticipar riesgos y de esta forma reducir sus costos. (DERES, 2010)

Uno de los factores claves en la Responsabilidad Social Empresarial, constituyen las relaciones de estas con sus stakeholders o grupos de interés, por lo cual resulta indispensable realizar un análisis de quienes constituyen los grupos de interés para las estaciones de servicios de EP PETROECUADOR en las zonas de frontera y consecuentemente para la Comercializadora EP PETROECUADOR.

Es necesario analizar los factores de riesgo que se pueden presentar con los grupos de interés de tal forma que se puedan establecer objetivos estratégicos que permitan minimizar los riesgos, amenazas y aprovechar las oportunidades.



Figura 15 - Grupos de Interés Comercializadora EP PETROECUADOR (AUTORAS)

En el gráfico se han identificado los principales grupos de interés, como son el talento humano: cliente interno de la organización, las comunidades de las zonas de influencia, los clientes, los proveedores y los organismos del Estado como la ARCH, Municipios y Ministerio del Ambiente. Además hay otros grupos de interés que no se relacionan directamente pero que tienen un grado de afectación con las políticas de la empresa como son los empleados de los proveedores, las familias de los proveedores y los medios de comunicación.

Al ser EP PETROECUADOR una empresa pública que administra recursos del Estado, tiene como sus principales inversores a toda la ciudadanía ecuatoriana, ya que todas las políticas que adopta la empresa en sus líneas de negocio son de interés de todos los ecuatorianos y tienen un grado de afectación directa, en razón de que sus ingresos financian el 60% aproximadamente del presupuesto del Estado.

3.12.1 MAPEO DE LOS STAKEHOLDERS

A fin de realizar el análisis del grado de afectación de los grupos de interés se realizó un mapeo de cada uno de estos con la organización, conforme se establece en el Stakeholders Engagement Manual- Accountability.

3.12.1.1 Talento Humano

Tabla 15 - Nivel de influencia del Talento Humano en la organización

		NIVEL DE INFLUENCIA TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	
		Bajo	Alto
GRADO DE DEPENDENCIA DEL TALENTO HUMANO RESPECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Alto		El grado de influencia en la organización y el grado de dependencia es alto. Talento Humano constituye el factor principal en el proceso productivo, su rendimiento es directamente proporcional al grado de satisfacción laboral, el compromiso se genera siempre y cuando la empresa también demuestre compromiso con el desarrollo del talento humano y su bienestar.
	Bajo		

3.12.1.2 Comunidades Zonas Fronterizas

Tabla 16 - Nivel de influencia de las comunidades en la organización

		NIVEL DE INFLUENCIA COMUNIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	
		Bajo	Alto
GRADO DE DEPENDENCIA COMUNIDAD RESPECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Alto		
	Bajo	El grado de influencia de la comunidad en la organización actualmente es bajo, y la dependencia de la comunidad de igual manera, ya que son pocas las acciones que la empresa ha realizado hasta la fecha en las comunidades de las zonas de influencia de sus estaciones de servicios.	

3.12.1.3 Medio Ambiente

Tabla 17 - Nivel de influencia del medio ambiente en la organización

		NIVEL DE INFLUENCIA MEDIO AMBIENTE EN LA ORGANIZACIÓN	
		Bajo	Alto
GRADO DE DEPENDENCIA MEDIO AMBIENTE RESPECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Alto		Al ser las estaciones de servicios, generadoras de una gran contaminación, las políticas que se establecen para su actividad técnica-operativa, deben estar encaminadas a fomentar la preservación ambiental.
	Bajo		

3.12.1.4 Estado Ecuatoriano

Tabla 18 - Nivel de influencia del Estado en la organización

		NIVEL DE INFLUENCIA ESTADO EN LA ORGANIZACIÓN	
		Bajo	Alto
GRADO DE DEPENDENCIA ESTADO RESPECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Alto		El grado de influencia en la organización y el grado de dependencia es alto. El Estado constituye el principal inversionista de la empresa.
	Bajo		

3.12.1.5 Proveedores

Tabla 19 - Nivel de influencia de los proveedores en la organización

		NIVEL DE INFLUENCIA PROVEEDOR EN LA ORGANIZACIÓN	
		Bajo	Alto
GRADO DE DEPENDENCIA PROVEEDORES RESPECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Alto	El grado de influencia en la organización es bajo y el grado de dependencia es alto. El proceso de contratación de proveedores se realiza a través del INCOP, por lo que no se mantiene una relación directa con ellos. Sin embargo el grado de dependencia es alto, ya que el proveer servicios a una empresa técnica repercute en su calificación de experiencia.	
	Bajo		

3.12.1.6 Clientes

Tabla 20 - Nivel de influencia de los clientes en la organización

		NIVEL DE INFLUENCIA CLIENTES EN LA ORGANIZACIÓN	
		Bajo	Alto
GRADO DE DEPENDENCIA CLIENTES RESPECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Alto		El grado de influencia en la organización y el grado de dependencia es alto. Los clientes constituyen la razón fundamental de la empresa, quienes adquieren los productos y proporcionan ingresos para la empresa. Es indispensable lograr la fidelización de ellos, a través de la generación de un valor agregado a los productos, como son la calidad en el servicio, entre otros.
	Bajo		

4 RESULTADOS

4.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

A través de un sistema de gestión las organizaciones se desenvuelven como unidades, todas las áreas generan una sinergia con una visión compartida, abarcan información compartida y se realizan evaluaciones comparativas, trabajo en equipo y funcionamiento acorde con principios de calidad.



Figura 16 - Modelo de Gestión de Responsabilidad Social
(AUTORAS)

El modelo de Gestión de Responsabilidad Social se basa en una política de responsabilidad social que establece un comportamiento ético, cuya planificación consiste en diseñar planes de acción, programas, definir los objetivos, y la determinación de los métodos y recursos para alcanzar dichos objetivos; implementar se relaciona con la ejecución de la planificación previa; verificar es la evaluación y comparación entre de los resultados obtenidos con los resultados planteados durante la planificación previa; y, revisión por la Dirección es la toma

de las decisiones de cambio o no para conseguir los resultados esperados, lo cual es realizado por la Dirección de la empresa.

De esta forma el planeamiento estratégico de una organización está ligado al sistema de gestión, ya que a través de este se determinan todos los objetivos y las estrategias que permitan la consecución de dichos objetivos.

Un modelo de gestión fundamentado en la Responsabilidad Social Empresarial, debe partir de un planeamiento estratégico de la organización que esté enfocado bajo principios de responsabilidad empresarial, incorporando objetivos que incluyan las siete materias fundamentales en las cuales se basa la Norma ISO 2600, ya que son interdependientes entre sí.

Un sistema de gestión fundamentado en las Normas ISO 9001 o la ISO 14001, definen a las empresas como que ofrecen productos y/o servicios de calidad y que mantienen un sistema de gestión ambiental que contribuye a la preservación del medio ambiente. En el caso de un sistema de gestión fundamentado en responsabilidad social, no se puede certificar que la empresa sea socialmente responsable, principalmente porque todas las actividades que conforman el sistema deben satisfacer los requerimientos de varios grupos de interés.

Un modelo de gestión de responsabilidad social debe abarcar la responsabilidad con el ambiente, la sociedad, los consumidores y los usuarios, que de acuerdo al entorno de las estaciones de servicios, se tiene los siguientes stakeholders: talento humano, las comunidades de frontera, el medio ambiente, la prensa, los clientes, los proveedores y el Estado ecuatoriano en la zona de influencia de sus actividades como en el ambiente interno de trabajo, con ética empresarial, impulsando la sostenibilidad ambiental, la equidad, el desarrollo local y territorial.

De esta forma y conforme al análisis realizado se plantea un modelo de gestión de responsabilidad social que se enfoca en las siete materias fundamentales delimitadas por la Norma ISO 26000, primeramente estableciendo políticas y procesos que coadyuven a la mejora de la empresa en las relaciones con todos sus grupos de interés, partiendo del planeamiento estratégico.

Por lo que se integrarán las estrategias corporativas con las actividades del negocio, iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial y los resultados tanto financieros, operativos y de posicionamiento de la marca, como una empresa socialmente responsable.

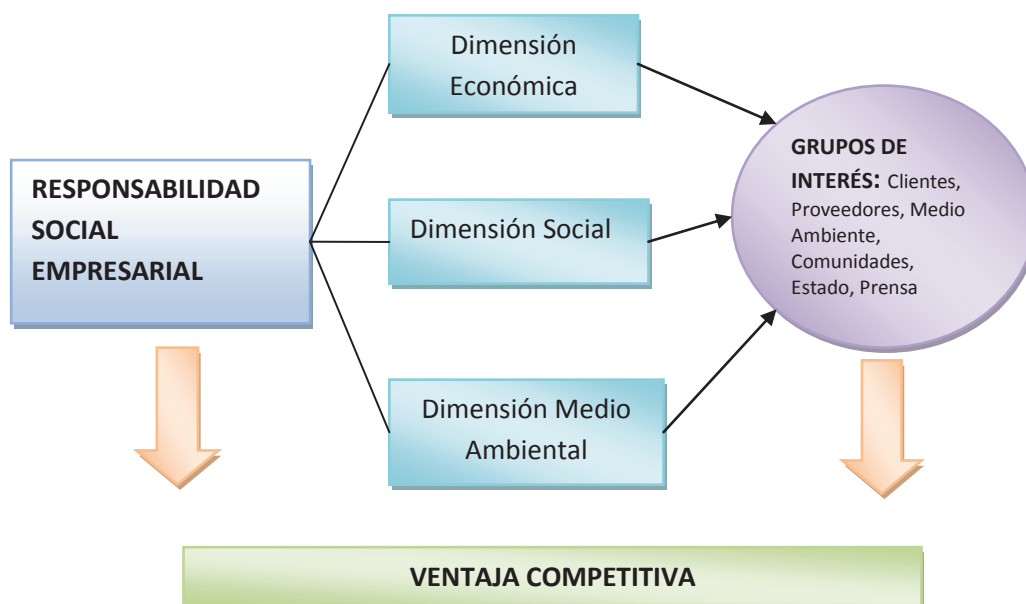


Figura 17 - Modelo de Gestión basado en la Norma ISO 26000
(AUTORAS)

4.1.1 PROPUESTA MODIFICACIONES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado es necesario que dentro de la planificación estratégica actual de la organización se realicen las siguientes modificaciones:

VISIÓN ACTUAL:

“Ser la Empresa Pública que garantice el cumplimiento de metas fijadas por la política nacional y reconocida internacionalmente por su eficiencia empresarial de primera calidad en el sector hidrocarburífero, con responsabilidad en el área

ambiental y conformada por talento humano profesional, competente y comprometido con el País”.

VISIÓN PROPUESTA:

Ser la empresa reconocida nacional e internacionalmente por su rentabilidad, eficiente gestión, productos y servicios con elevados estándares de calidad, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el hombre.

MISIÓN ACTUAL:

“La empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR con las subsidiarias que creare, gestionará el sector hidrocarburífero mediante la exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos, con alcance nacional, internacional y preservando el medio ambiente; que contribuyan a la utilización racional y sustentable de los recursos naturales para el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, con sujeción a los principios y normativas previstas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la ley de Hidrocarburos y Marco Legal ecuatoriano que se relacione a sus específicas actividades.”

Al igual que la visión, la misión actual solamente hace referencia a la preservación del medio ambiente y no incluye otros aspectos de la Responsabilidad Social Empresarial, por lo que resulta indispensable ampliar la misma.

MISIÓN PROPUESTA:

La empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR con las subsidiarias que creare, gestionará con Responsabilidad Social Empresarial, el sector hidrocarburífero mediante la exploración, explotación, transporte,

almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos, con alcance nacional, internacional; contribuyendo a la utilización racional y sustentable de los recursos naturales para el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, con sujeción a los principios y normativas previstas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la ley de Hidrocarburos y Marco Legal ecuatoriano que se relacione a sus específicas actividades.

Al incluir dentro de la misión y visión de la empresa la Responsabilidad Social Empresarial, se genera un campo de acción mayor, de tal forma que se podrán a futuro incorporar políticas y acciones que abarquen a todos los grupos de interés.

Dentro de los valores corporativos se debe incorporar la Responsabilidad Social Empresarial hacia todos los grupos de interés.

En las políticas actuales se menciona, “Asumir la Responsabilidad Social Corporativa en el área de influencia de EP PETROCUADOR”, se debería establecer lo siguiente. “Ejecutar las acciones administrativas, técnico-operativas y comerciales bajo los principios de responsabilidad social corporativa, hacia todos los grupos de interés”.

Adicionalmente en la planificación anual de la empresa se deberá incluir los siguientes objetivos:

- a) Implementar un sistema de gestión en responsabilidad social fundamentado en los principios y materias fundamentales establecidas en la Norma ISO 26000.
- b) Desarrollar una cultura empresarial de excelencia, e innovación centrada en valores y orientada a la RSE.

Para la consecución de dichos objetivos, la organización deberá desarrollar las siguientes estrategias:

Gobernanza de la Organización:

- Creación de un Comité de Responsabilidad Social Empresarial.
- Participación de la Dirección de la Empresa en los planes de responsabilidad social.
- Participación del cliente interno en la formulación de la planificación estratégica anual.
- Elaborar e implementar un Código de Ética que vaya ligado al código de ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva.
- Desarrollar un sistema de información que permita a todas las partes interesadas como son: proveedores, consumidores y autoridades competentes, conocer sobre la gestión de la empresa y sus líneas de negocio.
- Realizar semestral o anualmente una Rendición de cuentas hacia la comunidad, detallando los resultados del balance social.
- Promover el Mejoramiento continuo de los procesos operativos.
- Considerar a cada una de las materias fundamentales de la Norma para que formen parte de la estructura de la empresa.
- Promover oportunidades justas para que los grupos minoritarios (mujeres, grupos de raciales y étnicos) puedan ocupar cargos directivos de la empresa.

Derechos humanos:

- Debida diligencia:
 - La empresa debe identificar, prevenir y abordar los impactos que la actividad puede presentar en desmedro del respeto a los derechos humanos.
 - Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos.

- Situaciones de riesgo para los derechos humanos:
 - La empresa a través del personal del área de Bienestar Laboral debe identificar las situaciones vulnerables que pongan en riesgo los derechos de las personas.

- Evitar la complicidad:
 - La empresa debe asegurarse de no constituirse en cómplice de la vulneración de derechos humanos.

- Resolución de reclamaciones:
 - En caso de presentar reclamos sobre situaciones de irrespeto a los derechos de las personas, se deben atender de manera ágil, a través de mecanismos de resolución basados en el diálogo y la mediación.

- Discriminación y grupos vulnerables:
 - La empresa no debe tener discriminación con ninguna persona e identificar a los grupos vulnerables con los que se relaciona.

- Derechos civiles y políticos:
 - La empresa debe respetar el derecho a la vida, a la libertad de opinión y expresión.
 - Las medidas disciplinarias deben ser de acuerdo a la falta y no debe ser con maltrato personal ni verbal.

- Derechos económicos, sociales y culturales:
 - La empresa debe coordinar con otras instituciones del Estado a fin de apoyar en el acceso a la educación y aprendizaje de las personas interesadas.

- Principios y derechos fundamentales en el trabajo:
 - La empresa debe eliminar todo tipo de discriminación en relación con el empleo y la ocupación.

- Debe permitir la asociación y reconocer el derecho de la negociación colectiva.

Prácticas Laborales:

- Trabajo y relaciones laborales:
 - Generar oportunidades de empleo que deben ser iguales para quienes aspiren ingresar a la empresa.
 - Establecer promociones, capacitación y transferencias inter departamentales abiertas para todos los empleados.
 - La capacidad, el conocimiento y la experiencia deben determinar los ascensos en la empresa.
 - La empresa debe velar que no se practique el trabajo forzado.
 - Aceptar que los empleados trabajan más y mejor cuando logran un adecuado equilibrio entre el trabajo y la familia, para lo cual debe fortalecer considerando permisos para asuntos familiares, servicio de guardería, alimentación, transporte, préstamos emergentes, entre otras.
- Condiciones de trabajo y protección social:
 - Buenas condiciones de trabajo y un lugar grato de respeto y estímulo para los empleados.
- Diálogo social:
 - Libertad de asociación y derecho a convenios colectivos.
 - Los Directivos y el personal de la empresa deben propiciar un espacio de diálogo fluido, transparente y constructivo.
 - Los Directivos de la empresa y los trabajadores deben practicar una apropiada política de comunicación.
- Salud y seguridad en el trabajo:
 - Asegurar que las condiciones de salud y seguridad sean adecuadas.
 - Implementar programas de salud con controles permanentes de la salud a fin de prevenir enfermedades o disminuirlas.

- Proveer una unidad de primeros auxilios.
 - Mantener las instalaciones con todos los implementos necesarios para su utilización como por ejemplo: cubrir con rejillas todos los desagües o reparar irregularidades en el piso.
 - Los trabajadores deben usar dispositivos de seguridad que impidan el contacto con partes móviles de las máquinas.
 - Los pisos deben ser antideslizantes y tener la pendiente necesaria para que el agua fluya hacia los sistemas de canalización.
 - En las instalaciones deben existir salidas de seguridad, tener información de seguridad en el manejo de sustancias peligrosas que impliquen riesgo en la salud y el medio ambiente.
 - El personal debe estar instruido sobre el uso y conservación de la ropa de seguridad, para el manejo de sustancias peligrosas y debe conocer los riesgos en caso de no usarla.
 - El personal debe conocer cómo accionar alarmas, evacuar el lugar de trabajo y auxiliar heridos.
 - Algunos empleados deber ser capacitados en prestar primeros auxilios y la empresa debe contactar a médicos y casas de salud cercanos, e informarles sobre posibles riesgos y peligros que podrían suceder.
 - El personal debe conocer las normas de procedimiento en caso de incendio y nombrar responsables para coordinar acciones ante esa eventualidad.
 - En las instalaciones de las estaciones de servicios los lugares de aseo deben estar siempre limpios y procurar el uso de los zapatos especiales.
- Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo:
 - Motivar al personal en el desarrollo de las tareas, lo que incentiva a una mejor disposición hacia el quehacer diario, repercutiendo en mayor productividad, aumento en el sentido de pertenencia, reconocimiento a las labores realizadas por el trabajador, incentivos, participación en algunas decisiones.

- Implementar la capacitación integral de los empleados, entendiéndose como integral lo personal, lo social y lo profesional o laboral.
- En la capacitación debe constar un programa de mediano y largo plazo, relacionado con la misión y visión de la empresa.
- La empresa debe invertir en innovación tecnológica del trabajador.
- Programas de incentivos.
- La empresa debe concretar mecanismos acordados entre directivos y empleados, estableciendo el procedimiento a seguir frente a un despido de forma que nadie se sienta perjudicado.
- La empresa debe ofrecer un ambiente de paz y tranquilidad para los empleados.
- Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización.

Medio Ambiente:

- Prevención de la contaminación:
 - Control de desechos y eficiencia en el uso de los recursos.
 - Cultura de reciclaje con la recolección separada de residuos por tipos.
 - Procesos productivos no contaminantes.
 - Verificar permanentemente que los equipos operen eficientemente.
 - La ventilación debe mantener en bajos niveles la concentración de gas o vapor y disminuir la humedad y temperatura en los sitios de producción.
 - Utilizar sistemas de ventilación.
 - Realizar un control eficiente de las emisiones.

- Uso sostenible de los recursos:
 - Evitar el derroche usando eficientemente los recursos financieros, naturales y humanos.
 - Promover la participación eficaz de los empleados de todos los niveles en las actividades relacionadas con la responsabilidad social.

- Mitigación y adaptación al cambio climático:
 - Diseñar programas de mantenimiento preventivo y en las instalaciones operativas se debe proveer de todos los instrumentos necesarios para enfrentar los cambios climáticos y evitar posibles inundaciones o daños.

- Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales:
 - Crear sistemas de aislamiento de la contaminación del ruido, de la generación de olores que creen molestia y similares a los vecinos del sector.
 - Procurar una reducción de pérdidas por derrames y goteo.
 - Utilizar productos de papel reciclado.

Prácticas justas de operación:

- Anti-corrupción:
 - Identificar los riesgos de corrupción, mantener prácticas y controles anticorrupción.

- Participación política responsable:
 - Establecer políticas claras con respecto a las contribuciones que se realizan apoyando una u otra causa.

- Competencia justa:
 - Mantener el respeto hacia las estaciones de servicios de la competencia.

- Promover la responsabilidad social en la cadena de valor:
 - Establecer en los pliegos para contratación y adquisición de bienes, políticas de responsabilidad social con criterios éticos, sociales, ambientales, igualdad de género, salud y seguridad.

- Respeto a los derechos de la propiedad:
 - Respetar el espacio público.
 - Mantener la política de pagar un precio justo, establecido legalmente para la adquisición de las estaciones de servicios de frontera.

Asuntos de consumidores:

- Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación:
 - Realizar investigación de mercado que identifique los requerimientos de la demanda para satisfacerlos.
 - Realizar publicidad y relaciones públicas dando a conocer los servicios que se dan en las estaciones de servicios.
 - Mantener los precios expuestos en forma permanente y dar a conocer los registros de calidad y cantidad de cada uno de los controles, cuando los consumidores lo requieran.
- Protección de la salud y la seguridad de los consumidores:
 - Velar permanente las seguridades en la operación de las estaciones de servicios.
 - Transmitir información de seguridad y salud a los consumidores a través de rótulos expuestos en las instalaciones.
- Consumo sostenible:
 - Realizar un plan de mercado con objetivos, metas, estrategias, políticas e indicadores de gestión.
- Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias:
 - Buen trato y el cumplimiento de sus expectativas
 - La empresa debe realizar permanentemente investigación de los deseos y necesidades de los consumidores.

- La empresa debe entregar información clara y precisa que despeje todas las dudas del consumidor.
- El despachador debe actuar con transparencia, honestidad y con comportamiento ético.

- Protección y privacidad de los datos de los consumidores:
 - Solicitar únicamente la información necesaria del consumidor final para la emisión de la factura correspondiente y proteger dicha información en los archivos respectivos.

- Acceso a servicios esenciales:
 - No interrumpir el despacho de combustibles en las estaciones de servicios por ningún motivo, para lo cual se debe tener el producto necesario en los tanques de almacenamiento.

- Educación y toma de conciencia:
 - Esfuerzos y estrategias de comunicación, a fin de transmitir las acciones socialmente responsables al consumidor. Además realizar campañas de educación en cuanto a salud y seguridad.

Participación activa y desarrollo de la comunidad:

- Participación activa de la comunidad:
 - Apoyar actividades de servicio comunitario del sector, ancianos, escuelas, parques, deportes y otros.
 - Ejecutar programas de desarrollo comunitario, para lo cual se debe asignar recursos humanos, financieros, físicos y logísticos necesarios para la ejecución de dichos programas de acción social.
 - Mantener una comunicación permanente con la comunidad para conocer sus necesidades y aspiraciones.
 - Difundir los logros del trabajo realizados en equipo entre la empresa y comunidad.

- La empresa debe estimular la capacidad de sus empleados en el trabajo comunitario. Desde la alta dirección hasta los trabajadores, deben colaborar en proyectos y actividades organizadas y coordinadas entre la empresa y la comunidad.

- Educación y cultura:
 - Ejecutar programas de educación en salud, a la comunidad aledaña a las instalaciones operativas.
 - Apoyar actividades culturales de las zonas de influencia.

- Creación de empleo y desarrollo de habilidades:
 - Contratar a personas con afectaciones físicas y personas con limitaciones pero que estén en capacidad de prestar un servicio.
 - Mantener la contratación del personal oriundo de las zonas en donde se encuentran operando las estaciones de servicios de frontera.

- Desarrollo y acceso a la tecnología:
 - Contribuir con el acceso y desarrollo del uso del internet a través de alianzas con otras instituciones del Estado o fundaciones.

- Generación de riqueza e ingresos:
 - Mantener la contratación de los servicios para la alimentación, limpieza y mantenimiento, con las empresas de cada una de las zonas en las cuales operan las estaciones de servicios.

- Salud:
 - Contribuir a la salud de la comunidad con campañas de medicina preventiva y odontológica.

- Inversión social:
 - Apoyar a los proyectos locales de desarrollo para la comunidad, a través de donaciones.

Al incorporar estas estrategias corporativas, la empresa generaría un valor agregado hacia al medio ambiente y la sociedad, se busca que exista un cambio en la posición frente a la responsabilidad social.

4.1.2 PROPUESTA MODIFICACIONES ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A fin de que el sistema de gestión cumpla con las fases de planear, hacer, verificar y actuar, es indispensable realizar un cambio en la estructura organizacional, se propone una estructura con enfoque hacia el cliente, en la cual todas las áreas actúen como una unidad, con objetivos comunes.

4.1.2.1 Estructura Enfoque Hacia los Stakeholders

Conforme lo señala Mallar, “la estructura con enfoque hacia el cliente se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders, clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento”. (Mallar, 2012)

Actualmente las estaciones de servicios de propiedad de EP PETROECUADOR mantienen una estructura vertical, con un enfoque tradicional que no fundamenta sus acciones a buscar la satisfacción del cliente, sino la satisfacción de cumplir con los objetivos que son controlados por la dirección de la empresa.

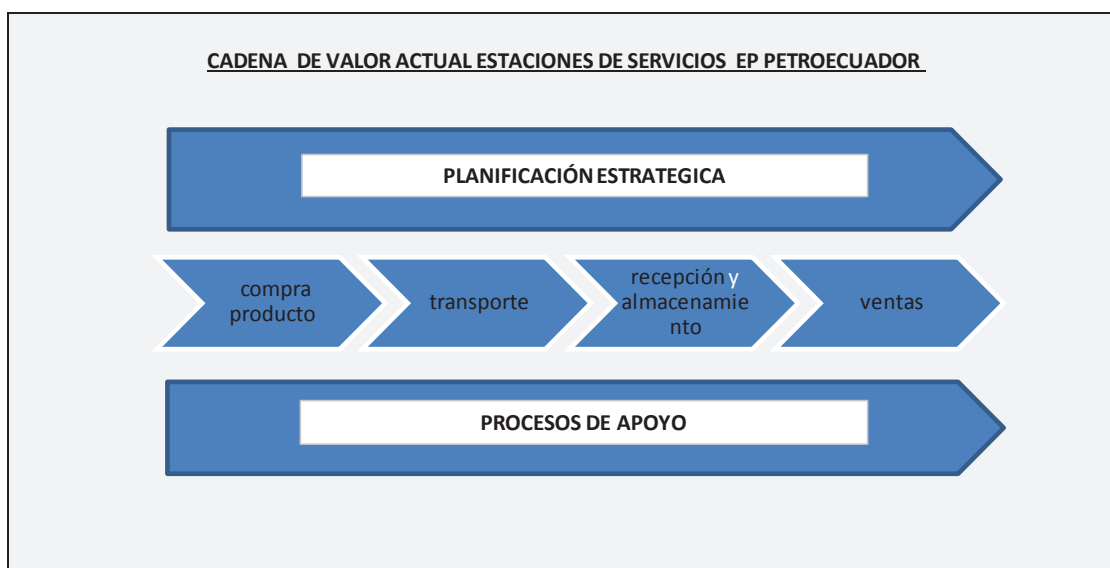


Figura 18 - Cadena de Valor Actual de las Estaciones de Servicios Comercializadora EP PETROECUADOR (AUTORAS)

Las estaciones de servicios dependen de sus clientes, y consecuentemente deben prioritariamente satisfacer las necesidades actuales y futuras de ellos, cumplir los requisitos y sobrepasar sus expectativas. De esta forma se conseguirán beneficios como el aumento de los ingresos, de la participación de mercado, ya que se a través de la mejora de la satisfacción se genera la fidelización de los mismos.

De esta forma se propone incorporar en la estructura, procesos operativos relacionados con control de calidad del producto, y el servicio al cliente, que contribuirán a enfocar todas las acciones en la satisfacción de los mismos, la cadena de valor propuesta es la siguiente:

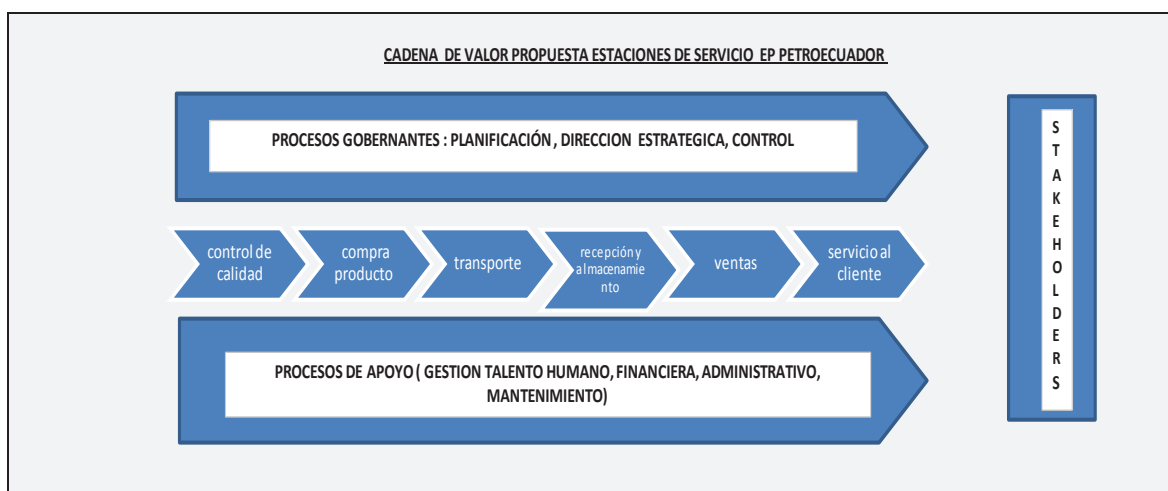


Figura 19 - Cadena de Valor Propuesta de las Estaciones de Servicios Comercializadora EP PETROECUADOR (AUTORAS)

Es indispensable considerar que todos los procesos deben enfocarse en los requerimientos de los stakeholders, incorporar mediciones periódicas del nivel de satisfacción, recepción de sugerencias y quejas, y que las mismas sean solucionadas con una capacidad de reacción inmediata, con lo cual se demostrará el interés de la organización en el consumidor como el principal elemento de la cadena productiva.

4.1.2.2 Comités de Responsabilidad Social

Adicionalmente, se propone la creación de comités de responsabilidad social entre los departamentos, los mismos que actuarán a fin de lograr:

- 1) Aproximación integral hacia la Responsabilidad Social Empresarial, desde un área o proceso.
- 2) Gestionar las iniciativas o programas de Responsabilidad Social Empresarial que se plantean para la empresa.
- 3) Evitar que las acciones de la RSE resulten conflictivas para alguno de los grupos de interés.
- 4) Generar un compromiso de los colaboradores de la empresa.

FUNCIONES COMITÉ DE RSE:

- 1) Desarrollar y proponer políticas de RSE
- 2) Verificar el cumplimiento de todas las políticas
- 3) Educar a la empresa en el concepto de RSE
- 4) Analizar semestralmente el grado de dependencia y de influencia de los stakeholders.
- 5) Identificar oportunidades, definir acciones e implementar procesos y actividades relacionadas con la RSE.
- 6) Controlar que todas las acciones de RSE implementadas se cumplan a cabalidad.
- 7) Tomar acciones inmediatas en base a los resultados.

ESTRUCTURA ORGÁNICA COMITÉ RESPONSABILIDAD SOCIAL

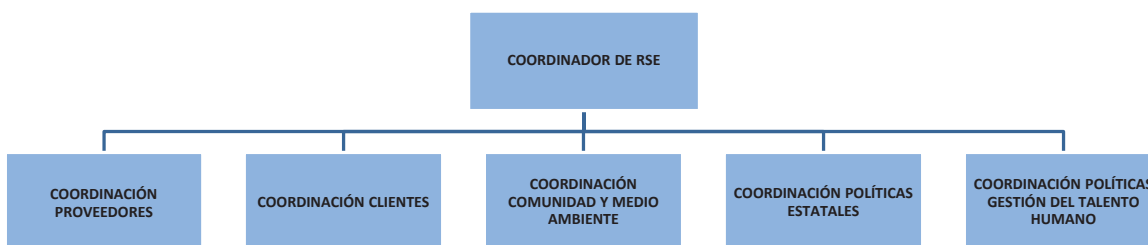


Figura 20 - Propuesta de Estructura Orgánica Comité Responsabilidad Social
(AUTORAS)

En la estructura orgánica del Comité se contempla un coordinador de responsabilidad empresarial y delegados de analizar cada una de las relaciones con los grupos de interés identificados.

4.1.2.3 Estructura Organizacional

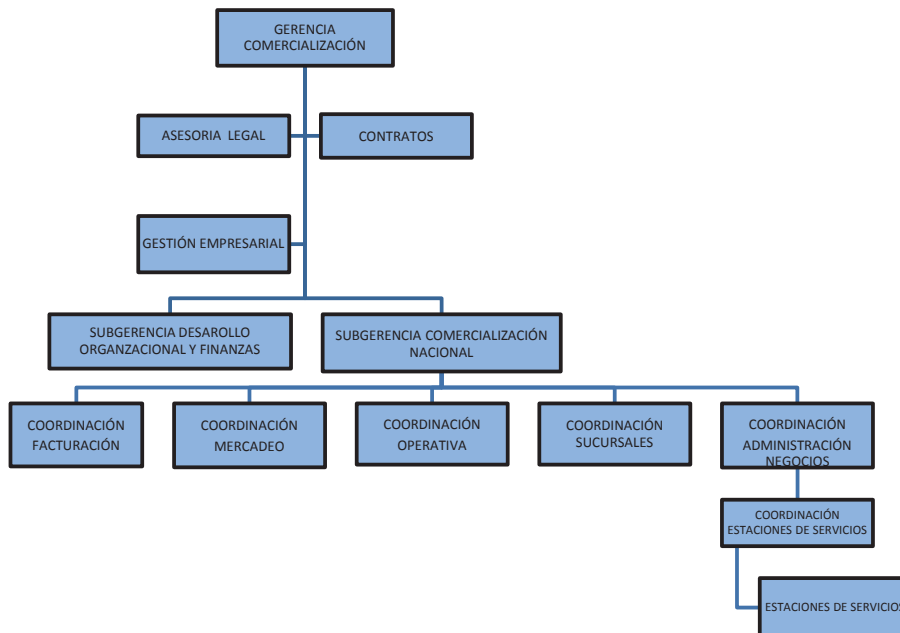


Figura 21 - Estructura Organizacional Gerencia Comercialización (AUTORAS)

Actualmente las estaciones de servicios se manejan en una estructura vertical que tiene muchos niveles de autorización, lo que dificulta el proceso de toma de decisiones, los funcionarios que administran cada estación deben reportar a su jefe inmediato que se encuentra en la ciudad de Guayaquil y este a su vez a su jefe inmediato que se encuentra en la casa matriz Quito, quien es el único autorizado para la toma de decisiones, de esta forma en caso de presentarse un problema ya sea técnico como administrativo o comercial no existiría la capacidad de respuesta adecuada para la toma de correctivos.

A fin de gestionar acciones inmediatas que vayan en beneficio de la comunidad, medio ambiente y de los clientes, considerando que las estaciones de servicios propias constituyen las áreas operativas que generan mayor impacto con la comunidad y el consumidor por ser la imagen de la marca de la Comercializadora, es indispensable que se empodere al personal de cada estación y que se le de la

facultad de tomar decisiones que permitan en caso de contratiempos adoptar correctivos inmediatos.

La estructura propuesta es la siguiente:

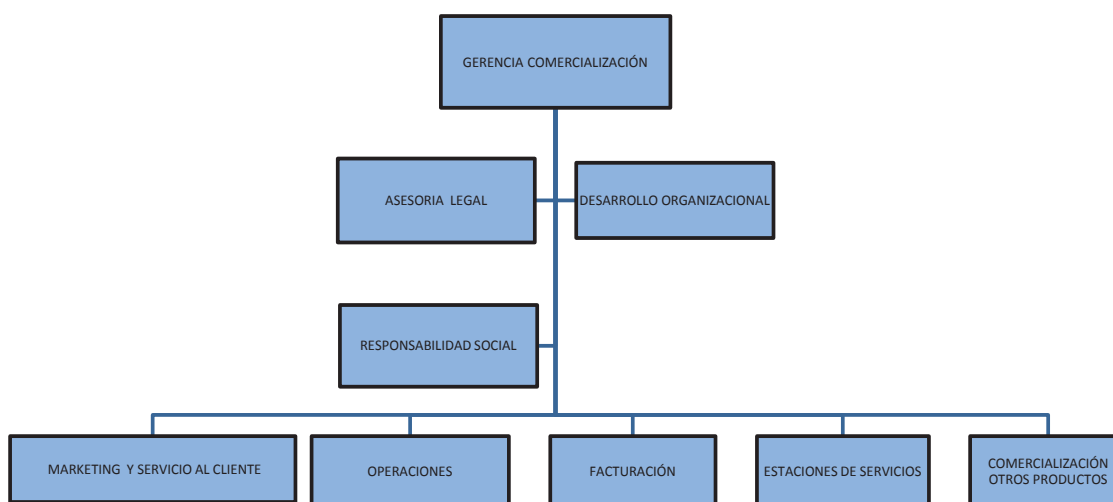


Figura 22 - Propuesta de Estructura Organizacional Gerencia de Comercialización (AUTORAS)

Con la estructura propuesta se eliminan pasos burocráticos y se lograría implementar una línea de comunicación más directa con la Dirección de la empresa, a fin de que se mejore la capacidad de respuesta y la toma de decisiones oportuna. Se incorpora el Comité de Responsabilidad Social, que ayudará a realizar evaluaciones periódicas de las políticas que la empresa adopte en el campo de responsabilidad social hacia todos los grupos de interés.

4.1.2.4 Proceso de Balance Social

Es el proceso mediante el cual una organización busca balancear los intereses de la empresa con los intereses de los stakeholders.

El proceso de balance social permitirá a la empresa realizar un seguimiento del nivel de cumplimiento de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial implementadas y comparar lo planificado con lo efectivamente realizado.

Es importante para la toma de correctivos oportunos, realizar continuamente este análisis de cumplimiento de los objetivos y políticas de responsabilidad social, planteadas en la planificación estratégica e implementar en todos los procesos que se ejecutan dentro de la organización, el proceso sugerido se detalla a continuación y deber ser realizado por el Comité de Responsabilidad Social Empresarial.

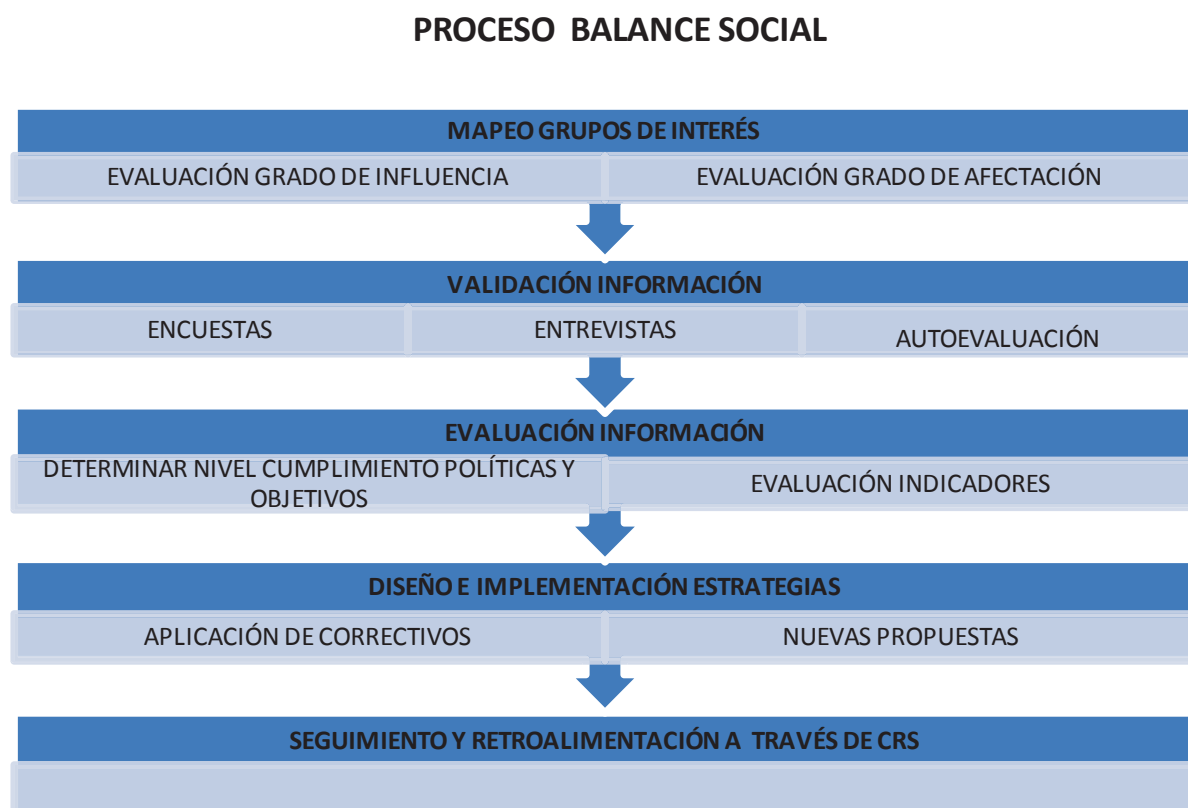


Figura 23 - Proceso Balance Social
(AUTORAS)

Una vez que se analice el nivel de cumplimiento se debe establecer reportes para los niveles directivos que contendrán los resultados de los indicadores ambientales, sociales y económicos, niveles de cumplimiento de los planes de

acción establecidos, así como también el impacto de los mismos en la organización, resultados que deben ser sustentados con métodos de análisis, entrevistas, encuestas realizadas a los distintos actores comerciales o grupos de interés, especialmente clientes y comunidad en general.

4.1.2.5 Propuesta Gestión Talento Humano

Dentro del modelo de gestión es necesario realizar propuestas que deberán ser implementadas en la gestión del talento humano actual de la organización, en su estructura, recursos y procedimientos.

4.1.2.5.1 Diseño de Estructuras, Grupos Ocupacionales, Puestos Específicos y Dimensionamiento

Este proceso permite crear y dimensionar de manera ordenada y técnica las estructuras empresariales, el número de efectivos y personal más idóneo para ocupar puestos específicos y de libre designación.

El proceso actual establece que el Directorio es el único facultado para aprobar modificaciones en la estructura orgánica, una vez que este conoce dicha modificación a través de la un análisis sustentado que es realizado por la Coordinación de Talento Humano de la Gerencia correspondiente, revisado y aprobado de las áreas usuarias, Subgerencia de Desarrollo Organizacional, Gerencia de Comercialización en el caso analizado, Gerencia de Desarrollo Organizacional y Gerencia General.

Es un proceso no dinámico que dificulta la toma de decisiones oportunas, ya que si se detecta la necesidad de incorporar personal por sobrecarga de trabajo se debe cumplir con el procedimiento establecido, el mismo que tiene un tiempo de demora que va de 45 a 60 días.

Las estaciones de servicios, especialmente las de frontera, están sujetas a modificaciones en la estructura, toda vez que conforme se modifican sus horarios de atención, requerimientos de necesidades técnicas, su incremento en la participación de mercado se incrementan sus necesidades de personal, por tal razón se requiere tener un proceso ágil que permita adaptar la estructura a las necesidades empresariales, de esta forma se evitarían pago de sobretiempos, carga laboral excesiva, traslado de funcionarios de otras estaciones afectando su situación geográfica, factores que influyen en el rendimiento laboral y el servicio que estos prestan hacia el consumidor.

El cambio en el procedimiento sugerido consiste en otorgar la facultad al Gerente de Comercialización, el aprobar cambios en la estructura a través de un informe sustentado por el área de Talento Humano, el mismo que posteriormente se informará a la Gerencia General y Directorio.

Actualmente no existe un manual de cargos, perfiles y funciones claramente definidos, por lo que es indispensable se realice uno que sea difundido claramente al personal, con lo cual se facilitará la adaptación de los empleados para el cargo al cual fueron contratados y se transparentará la información hacia ellos.

Dentro del proceso de Diseño de puestos se debe considerar el análisis de carga de trabajo, que constituyen la medición del conjunto de actividades realizadas para un puesto específico, con lo cual la empresa garantizaría que no se practique el trabajo forzado.

Es importante mencionar que la valorización de cargos a realizarse se lo debe realizar bajo el principio universal de “a igual trabajo igual remuneración”, toda vez que en las estaciones de frontera los administradores y auxiliares de despacho tienen un sueldo menor al que se ejecuta en otras estaciones propias de la EP PETROECUADOR, por lo que debería realizarse una equiparación de las funciones y responsabilidades de todos quienes ejecutan las mismas funciones.

4.1.2.5.2 Reclutamiento y selección de personas

El reclutamiento y selección de personas constituye la parte inicial de la contratación de personal, el mismo que se ejecuta de manera transparente. Sin embargo es importante que los procedimientos y normativa que se aplica para la selección de personal deben incluir los principios de ética, transparencia e inclusión de grupos minoritarios (jóvenes, mujeres, personal con capacidades especiales), oportunidades de empleo iguales para todos quienes aspiren ingresar la empresa.

Al estar las estaciones de frontera en áreas vulnerables es importante que en los procesos de selección se dé especial atención a las personas de las comunidades aledañas, con lo cual la empresa estaría contribuyendo a la generación de empleo y a la mejora de la calidad de vida en el sector.

Actualmente EP PETROECUADOR cuenta con 26 estaciones de servicios de frontera ubicadas en las provincias de Esmeraldas, Carchi, Sucumbíos, Zamora, El Oro, Loja, en las misma que laboran con relación directa 210 personas en totalidad, de las cuales el 95% son personal que reside habitualmente en la provincia y cantón de la estación de servicios, el 30% son mujeres y no existe personal con capacidades especiales.

Adicionalmente la estaciones de servicios han generado empleos indirectos, toda vez que EP PETROCUADOR ha subcontratado los servicios de mantenimiento técnico, mantenimiento civil menor, cambio de imagen, limpieza que generan alrededor de 270 plazas de trabajo, sin embargo no se ha contemplado en las políticas de contratación que los proveedores contraten mano de obra local para la ejecución de esas actividades, situación que debería incluirse como una política de los procesos de contratación pública que tiene relación con el reclutamiento y selección.

4.1.2.5.3 Contratación de personal

El proceso de contratación de personal debe estar regido en base a las normas y legislación vigente como son la Constitución de la República del Ecuador, Código del trabajo, Ley Orgánica de Empresa Públicas, entre otras.

Adicionalmente es importante que el proceso de contratación se dé mediante un principio de dialogo abierto, de transparencia en el cual se expongan las condiciones laborales (horarios de trabajo, remuneración, lugar), así como también las relacionadas con los beneficios sociales y condiciones de seguridad industrial, la mismas que deben estar implícitos en el contrato y que deben ser comunicados frontalmente al inicio de la relación contractual.

4.1.2.5.4 Nómina y Expedientes

El proceso de nómina constituye la administración del pago de haberes al personal que labora como servicios públicos de libre designación y remoción, servidores públicos de carrera, obreros y personal no incluido en el orgánico en la EP PETROECUADOR.

Se considera que el proceso de nómina se ejecuta de manera eficiente en la empresa, las remuneraciones comprenden la remuneración mensual unificada, remuneraciones variables, horas extraordinaria, suplementarias y/o nocturnas, encargos, subrogaciones y reemplazos, fondos de reserva, residencia, seguro médico, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y aquellos componentes que conforme a la ley se crearen o eliminaren a futuro.

4.1.2.5.5 Ruta o plan de carrera

El proceso de ruta o plan de carrera no se encuentran bien estructurado en la empresa, en la mayoría de los casos el único crecimiento al que se puede acceder es de tipo horizontal e incremento de la valorización de los puestos, dejando de lado el crecimiento vertical.

Por tal razón y haciendo énfasis, que una de los principios de responsabilidad social es el desarrollo del talento humano, es importante que este proceso se reestructure considerando los siguientes aspectos:

1. Planes de retiro, de tal forma que los empleados de mayor tiempo en la empresa, laboren hasta un determinado tiempo de servicio, en el que serán beneficiarios de un plan de retiro, dando oportunidad para que personal de niveles inferiores ocupen dichas vacantes.
2. En los procesos de selección se deberá dar prioridad a la selección interna, fundamentada en los conocimientos adquiridos, experiencia y capacidades demostradas por el trabajador postulante, las promociones, capacitación y transferencias inter departamentales deben estar abiertas para todos los empleados.
3. Establecer programas de capacitación, formación de talentos, con los cuales el personal que demuestre mayores capacidades sea entrenado para ocupar cargos gerenciales en el futuro.
4. Es indispensable desarrollar un programa de inducción que incluya todos los procesos, administrativos, técnicos y operativos de al menos quince días antes del inicio de las actividades, ya que al momento el ingreso del personal en las estaciones de servicio se realiza de inmediato y con una capacitación previa de aproximadamente 5 días.
5. Implementación de un programa de incentivos que incluya una remuneración por cumplimiento de objetivos, de esta forma se logrará motivación en la ejecución de las tareas, repercutiendo en el incremento de la productividad del trabajador.
6. Los programas de capacitación deben realizarse de manera continua, en el que se incluyan temas Capacitación técnicos, operativos, así como también los que sean de desarrollo humano, como la inteligencia emocional.

7. Es importante establecer un programa que fomente el voluntariado corporativo, en alianza con ONG, de esta forma se concientizará al personal de apoyar con su gestión a las personas de escasos recursos o con capacidades especiales para la superación personal de ellos. De esta forma se logra aprovechar las capacidades profesionales y personales del voluntario al fortalecimiento de su relación con la sociedad y el mejoramiento del clima laboral. Al incorporar este tipo de programas, las empresas adquieren condiciones sorprendentes, mejoran el compromiso laboral, fortalecen el liderazgo organizacional e implementan herramientas de innovación y el emprendimiento interno. (Jane Ramón, Voluntariado Corporativo; Elementos para su impulso CIES)

8. De igual forma y bajo el principio de “mente sana en cuerpo sano”, se debe implementar programas que incentiven la práctica del deporte.

4.1.2.5.6 Evaluación del Desempeño

Es necesario establecer un programa de evaluación del desempeño de 360 grados, que es una evaluación integral del desempeño laboral, la misma que incluyen varios juicios y no solo se limita al criterio del jefe inmediato superior, sino de jefes, subordinados, demás empleados y clientes, es una evaluación más justa, no cae en juicios de valor, fomenta un ambiente de trabajo en equipo una cultura de comunicación, está orientada al crecimiento y mejoramiento de la productividad de las empresas, por la motivación de los empleados de cumplir sus objetivos hacia el cliente, el resultado de esta evaluación tiene que estar ligado al cumplimiento de objetivos y pago de remuneraciones variables.

4.1.2.5.7 Servicio al Cliente Interno y beneficios sociales

Es importante que la empresa cree planes de bienestar social que incluyan el desarrollo tanto de los funcionarios y como el de sus familias, procurando su

bienestar integral, se realizará un levantamiento a través del área de trabajo social a fin de conocer las particularidades de cada familia, siempre bajo principios de ética y confidencialidad, de esta forma se pueden detectar posibles problemas y establecer planes y programas que le ayuden a subsanar los mismos.

4.1.2.5.8 Régimen Disciplinario

A pesar de que la empresa cuenta con un Reglamento Interno y Código de Ética, no ha existido un plan de difusión del mismo, de tal forma que los trabajadores conozcan a cabalidad los principios, obligaciones y derechos bajo los cuales deben fundamentar la relación laboral.

4.1.2.6 Propuesta Modelo Marketing Social

Una de las propuestas dentro del modelo de responsabilidad social, constituye el Marketing Social, que consiste en campañas y promociones destinadas a generar cambios positivos en la sociedad, hábitos de pensamiento, actitudes y comportamientos.

Las acciones que las empresas realicen en materia de responsabilidad social deben ser comunicadas a la comunidad, solamente con la innovación continua se logra potenciar las iniciativas y posicionarlas en la mente de los consumidores.

Es importante que EP PETROECUADOR difunda de mejor manera sus acciones realizadas en el campo social, los emprendimientos como programas de salud comunitaria en las zonas de frontera, campañas de preservación del medio ambiente deben ser comunicadas como parte de las acciones que realizan las estaciones de servicios y la Comercializadora en general.

Al ser las zonas de frontera, zonas con graves problemas en el campo del comercio ilegal de combustible y otras mercancías, y a fin de fortalecer la presencia del estado se debe realizar una campaña que concientice a las comunidades a realizar la actividad del comercio de manera legal, demostrando

claramente el perjuicio para el estado ecuatoriano de realizar las mismas, así como también las implicaciones personales que trae consigo esta actividad.

Otro de los problemas que se debe atacar es la capacitación de las comunidades, se debe desarrollar una campaña de capacitación en desarrollo de PYMES, de tal forma que se contribuya a la generación de empleo en la zona y el fortalecimiento económico de la misma.

Es importante señalar que si bien es cierto que las acciones se deben iniciar en las zonas vulnerables, estas repercuten hacia todo el accionar de la Comercializadora, ya que la campaña comunicacional debe ser de manera global, hacia todos los grupos de interés que participan directa o indirectamente en el proceso productivo.

Manejar un canal de comunicación eficiente ayudará a incrementar el impacto en el bienestar social que generan estas acciones, según un estudio de la fundación Adecco el 30% de los ciudadanos dejarán de consumir marcas que no consideren socialmente responsables con la comunidad y el medio ambiente.

(snoopmarketing)

4.1.2.7 Indicadores de Gestión Responsabilidad Social

El modelo basado en la Responsabilidad Social Empresarial, debe ser medido para contar con evidencias de los resultados de la gestión, realizar seguimiento a los aspectos claves de la gestión y para la toma de decisiones.

En la siguiente tabla se detallan los indicadores, de acuerdo a las áreas definidas por DERES, para medir el modelo propuesto, basado en la responsabilidad social:

Tabla 21 - Matriz de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial

MATRIZ DE INDICADORES RESPONSABILIDAD SOCIAL			
CONDICIONES DE AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPLEO			
INDICADOR	DETALLE	PARÁMETRO DE MEDICIÓN	OBJETIVO
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES	NÚMERO DE PLANES EJECUTADOS/ TOTAL DE PLANES PROGRAMADOS	MAYOR AL 90% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO, DEBE SER EVALUADO TRIMESTRALMENTE, EN CASO DE NO EJECUCIÓN SE DEBE TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS
PORCENTAJE DE INVERSIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD	PRESUPUESTO ANUAL ASIGNADO PARA PLANES DE SEGURIDAD Y SALUD/ PRESUPUESTO TOTAL ANUAL	ENTRE 1 Y EL 5% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR LA INVERSIÓN DE LA EMPRESA EN SEGURIDAD Y SALUD
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD	NÚMERO DE PLANES EJECUTADOS/ TOTAL DE PLANES PROGRAMADOS	MAYOR AL 90% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO, DEBE SER EVALUADO TRIMESTRALMENTE, EN CASO DE NO EJECUCIÓN SE DEBE TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS
PORCENTAJE DE PERSONAL DISCAPACITADO	NÚMERO DE EMPLEADOS CON DISCAPACIDAD/ NÚMERO DE EMPLEADOS TOTALES		DETERMINAR SI EL NÚMERO DE EMPLEADOS CON DISCAPACIDAD SE ENCUENTRA EN EL RANGO DETERMINANDO POR LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA
PORCENTAJE DE PERSONAL FEMENINO	NÚMERO DE EMPLEADAS MUJERES/ NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS	RANGO DE 50% DEMUESTRA UN EQUILIBRIO ENTRE GENEROS	DETERMINAR EL NÚMERO DE PERSONAL FEMENINO QUE LABORA EN LA EMPRESA CON RELACIÓN AL NÚMERO DE PERSONAL MASCULINO, A FIN DE DETERMINAR EQUILIBRIO
PORCENTAJE DE PERSONAL FEMENINO EN CARGOS DIRECTIVOS	NÚMERO DE EMPLEADAS MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS / NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS EN CARGOS DIRECTIVOS	RANGO DE 50% DEMUESTRA UN EQUILIBRIO ENTRE GENEROS	DETERMINAR EQUILIBRIO DE GÉNERO/ IGUALDAD DE CONDICIONES Y OPORTUNIDADES HOMBRES Y MUJERES
EDAD PROMEDIO DE EMPLEADOS	NÚMERO EMPLEADOS DE 45 O MÁS / TOTAL DE EMPLEADOS		DETERMINAR EL GRADO DE OPORTUNIDAD PARA LOS JÓVENES EN LA INSTITUCIÓN
PORCENTAJE DE INVERSIÓN DESTINADO A CAPACITACIÓN	PRESUPUESTO ANUAL DE CAPACITACIÓN/ PRESUPUESTO ANUAL	ENTRE 1 Y EL 5% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE INVERSIÓN DE LA EMPRESA EN LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS
PORCENTAJE DE EMPLEADOS CAPACITADOS	NÚMERO ANUAL DE EMPLEADOS CAPACITADOS/ NUMERO DE EMPLEADOS TOTALES	MAYOR AL 90% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A LOS EMPLEADOS
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	EVENTOS EJECUTADOS/ EVENTOS PROGRAMADOS	MAYOR AL 90% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA
PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE CONOCE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS QUE CONOCE LA PE / NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA	MAYOR AL 90% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN EN EL CLIENTE INTERNO
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE PLANES BENEFICIOS FAMILIAR	NÚMERO DE ACTIVIDADES EJECUTADAS PARA BENEFICIO SOCIAL Y FAMILIAR/ NÚMERO DE ACTIVIDADES PLANIFICADAS	MAYOR AL 90% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE BENEFICIO SOCIAL
PRACTICAS COMERCIALES - CONSUMIDORES (MARKETING)			
PORCENTAJE DE SATISFACCION DEL CLIENTE	NÚMERO DE CLIENTES SATISFECHOS/ TOTAL DE CLIENTES	MAYOR AL 95% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR
EFICIENCIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE	TOTAL DEL TIEMPO DESTINADO PARA ATENCIÓN/ NUMERO DE TRAMITES	TIEMPO PROMEDIO TOLERABLE PARA RESOLUCIÓN CONFLICTOS, 48 HORAS	DETERMINAR EL TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, CONSULTAS REALIZADAS POR LOS CLIENTES, MAYOR AL RANGO DE TOLERANCIA SE DEBEN TOMAR CORRECTIVOS
EFICACIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE	NÚMERO DE TRÁMITES ATENDIDOS EN EL TIEMPO PROMEDIO / TOTAL DE TRÁMITES	MAYOR AL 95% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS, CONSULTAS POR EL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE
PORCENTAJE QUEJAS POR CALIDAD PRODUCTO	NÚMERO DE QUEJAS POR CALIDAD PRODUCTO/ NÚMERO DE QUEJAS		DETERMINAR LA SATISFACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO
PORCENTAJE DE SATISFACION PROVEEDORES	NÚMERO DE PROVEEDORES SATISFECHOS/ TOTAL PROVEEDORES	MAYOR AL 95% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN D E LOS PROVEEDORES EN TERMINOS DE LA RELACIÓN COMERCIAL
EFICIENCIA EN ATENCIÓN A LOS PROVEEDORES	TOTAL DEL TIEMPO DESTINADO PARA ATENCIÓN/ NUMERO DE TRAMITES	TIEMPO PROMEDIO TOLERABLE PARA RESOLUCIÓN CONFLICTOS, 48 HORAS	DETERMINAR EL TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, CONSULTAS REALIZADAS POR LOS PROVEEDORES MAYOR AL RANGO DE TOLERANCIA SE DEBEN TOMAR CORRECTIVOS
EFICACIA EN ATENCIÓN A LOS PROVEEDORES	NÚMERO DE TRÁMITES ATENDIDOS EN EL TIEMPO PROMEDIO / TOTAL DE TRÁMITES	MAYOR AL 95% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS, CONSULTAS POR EL PERSONAL DE CONTRATACIONES Y FINANZAS
PORCENTAJE DE PROVEEDORES QUE CUMPLEN REQUISITOS DE CERTIFICACIONES SOCIO AMBIENTALES	NÚMERO DE PROVEEDORES CON CERTIFICACIONES SOCIO AMBIENTALES/ NÚMERO DE PROVEEDORES		DETERMINAR LA CANTIDAD DE PROVEEDORES QUE CUMPLEN REQUISITOS DE CERITIFICACIONES SOCIO AMBIENTALES
PORCENTAJE DE PROVEEDORES PYMES	NÚMERO DE PROVEEDORES PYMES/ TOTAL DE PROVEEDORES		DETERMINAR SI LA EMPRESA FOMENTA EL DESARROLLO DE PYMES

INDICADOR	DETALLE	PARÁMETRO DE MEDICIÓN	OBJETIVO
APOYO A LA COMUNIDAD			
PORCENTAJE DE INVERSIÓN EN PLANES DE APOYO COMUNITARIO	PRESUPUESTO ANUAL ASIGNADO PARA PLANES DE APOYO COMUNITARIO/ PRESUPUESTO TOTAL ANUAL	ENTRE 1 Y EL 5% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	DETERMINAR LA INVERSIÓN DE LA EMPRESA EN PLANES DE APOYO COMUNITARIO
PORCENTAJE DESTINADO A COMUNICACIÓN DE PLANES SOCIALES	PRESUPUESTO PUBLICIDAD SOCIAL/ PRESUPUESTO ASIGNADO PARA PLANES APOYO COMUNITARIO		DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS PLANES DE COMUNICACIÓN SOCIAL
PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE REALIZAN TRABAJO VOLUNTARIADO	NÚMERO DE EMPLEADOS QUE REALIZAN VOLUNTARIADO EN LA COMUNIDAD/ NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS		DETERMINAR EL GRADO DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON EL VOLUNTARIADO COMUNITARIO
MEDIO AMBIENTE			
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO/ DECREMENTO EN CONSUMO DE SERVICIOS BÁSICOS	CONSUMO AGUA ANUAL/ CONSUMO AGUA AÑO INMEDIATO ANTERIOR	NO SE DEBE INCREMENTAR	MEDIR EL AHORRO EN EL CONSUMO DE SERVICIOS BÁSICOS
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO/ DECREMENTO EN CONSUMO DE SERVICIOS BÁSICOS	CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA ANUAL/ CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA AÑO INMEDIATO ANTERIOR	NO SE DEBE INCREMENTAR	MEDIR EL AHORRO EN EL CONSUMO DE SERVICIOS BÁSICOS
CANTIDAD ANUAL DE RESIDUOS SÓLIDOS	CANTIDAD DE RESIDUOS TONELADAS (BASURAS Y DESECHOS SÓLIDOS) DEL AÑO/ CANTIDAD DE RESIDUOS TONELADAS (BASURAS Y DESECHOS SÓLIDOS) DEL AÑO INMEDIATO ANTERIOR	NO SE DEBE INCREMENTAR	MEDIR EL AHORRO EN EL CONSUMO
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PLAN DE MANEJO AMBIENTAL	NÚMERO DE ACTIVIDADES EJECUTADAS PLAN AMBIENTAL/ NÚMERO DE ACTIVIDADES PLANIFICADAS	MAYOR AL 90% SE CONSIDERA UN RANGO TOLERABLE	MEDIR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANEJO AMBIENTAL
VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS			
PORCENTAJE DE DEMANDAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS	NÚMERO DE DEMANDAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES/ TOTAL DE DEMANDAS	NO DEBEN EXISTIR DENUNCIAS POR PRACTICAS ILEGALES	DETERMINAR SI EXISTEN DEMANDAS POR INCUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN
PORCENTAJE DE DEMANDAS LABORALES	NÚMERO DE DEMANDAS LABORALES/ TOTAL DE DEMANDAS	RANGO DE 1% ES CONSIDERADO TOLERABLE	DETERMINAR SI EXISTEN DEMANDAS POR INCUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACION LABORAL
PORCENTAJE DE DENUNCIAS PRACTICAS ILEGALES	NÚMERO DE DENUNCIAS PRACTICAS ILEGALES/ TOTAL DE DENUNCIAS	NO DEBEN EXISTIR DENUNCIAS POR PRACTICAS ILEGALES	DETERMINAR SI EXISTEN PRACTICAS ILEGALES EN LA EMPRESA
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO CÓDIGO DE ÉTICA	NÚMERO EMPLEADOS SANCIONADOS POR INCUMPLIMIENTO REGLAMENTO INTERNO Y CODIGO DE ÉTICA/ NÚMERO EMPLEADOS	RANGO DE 1% ES CONSIDERADO TOLERABLE	DETERMINAR EL GRADO DE COMPROMISO DEL TALENTO HUMANO CON LA ORGANIZACIÓN

4.2 BENEFICIOS Y COSTOS PARA EP PETROECUADOR DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los beneficios que se obtendrán con la implementación del modelo de gestión basado en la responsabilidad social, estarán enmarcados principalmente en la mejora de la imagen pública en las zonas de frontera, lo cual se evidenciará con en el crecimiento del volumen de venta de la Comercializadora EP PETROECUADOR, consecuentemente significa el incremento de los ingresos para el Estado.

Tabla 22 - Crecimiento Proyectado de Venta de Combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR

COMBUSTIBLE	VENTAS GLS. 2012	VENTAS GLS. 2013	INCREMENTO / DECREMENTO
GASOLINA EXTRA	970.569,90	1.138.974,00	14,79%
GASOLINA SÚPER	111.116,69	100.707,00	-10,34%
DIESEL PREMIUM	839.064,88	1.057.014,67	20,62%

De acuerdo a la proyección de ventas expuesto en la tabla anterior se deduce que la gasolina extra y el diesel tendrán un incremento, al contrario de la gasolina súper que reducirá la venta en un 10%, en razón de que en las zonas de frontera el consumo de este producto tiende a desaparecer.

Además con la implementación del modelo se atenderá a las comunidades de las provincias de frontera, con lo cual el Estado cumpliría su rol, ya que actualmente no lo ha realizado a plenitud, en razón de que la Comercializadora Estatal no presenta una mayor participación en el mercado de combustibles en esas zonas, lo cual se puede verificar en los siguientes gráficos:

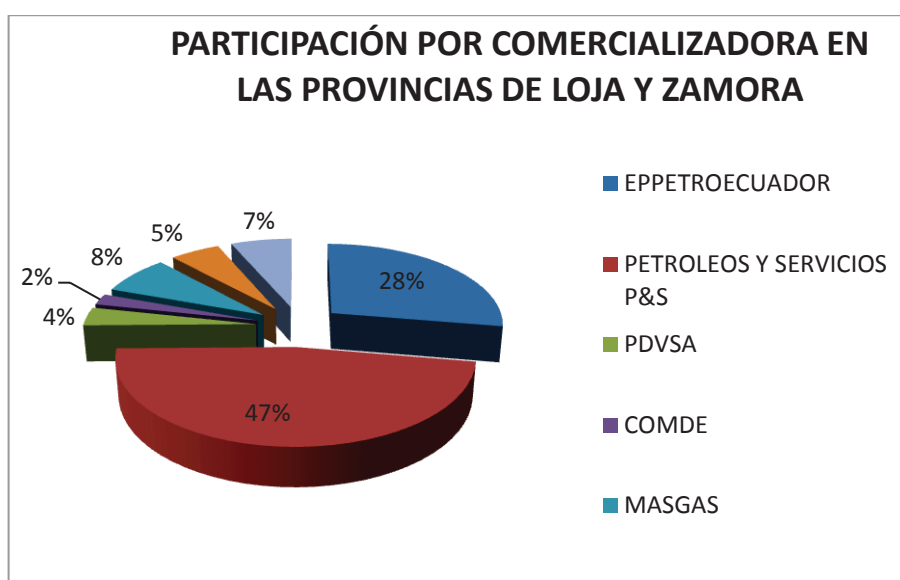


Figura 24 - Participación del Mercado en las Provincias de Loja y Zamora (AUTORAS)

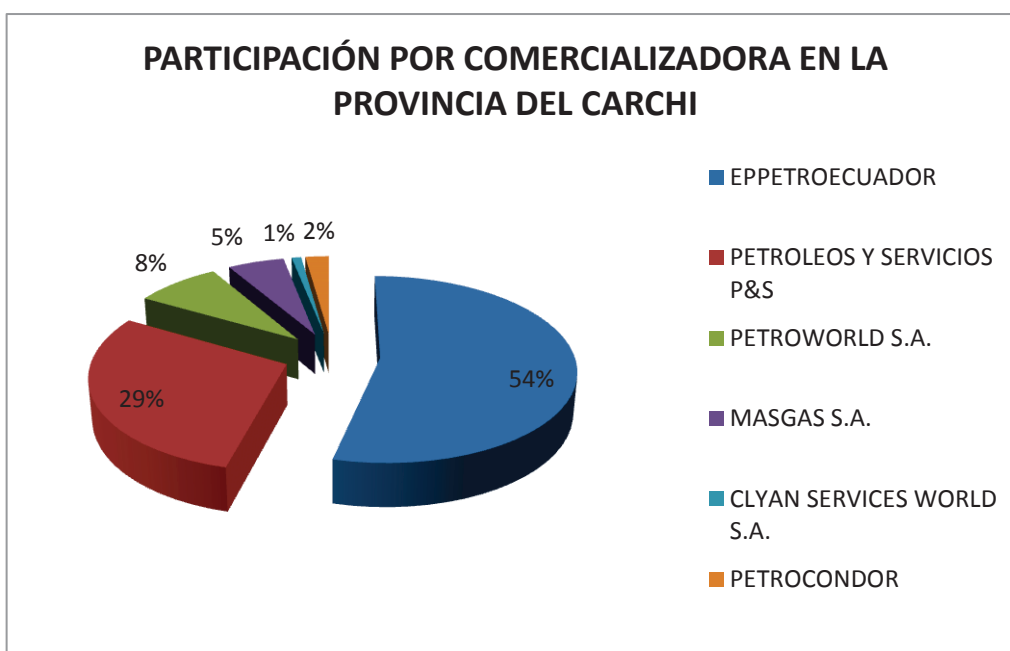


Figura 25 - Participación del Mercado en la Provincia del Carchi (AUTORAS)

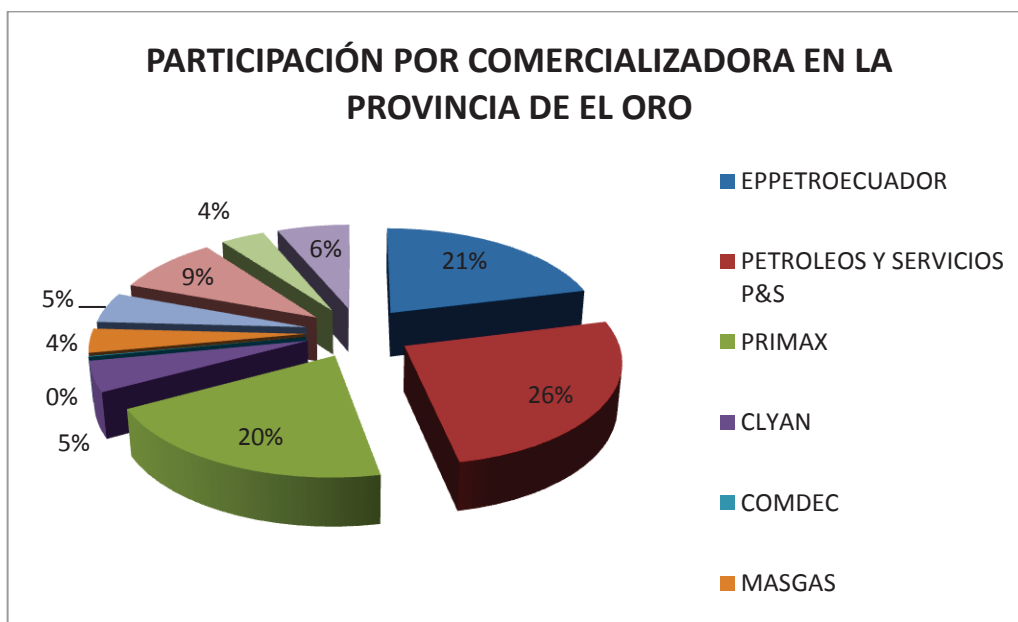


Figura 26 - Participación del Mercado en la Provincia de El Oro (AUTORAS)

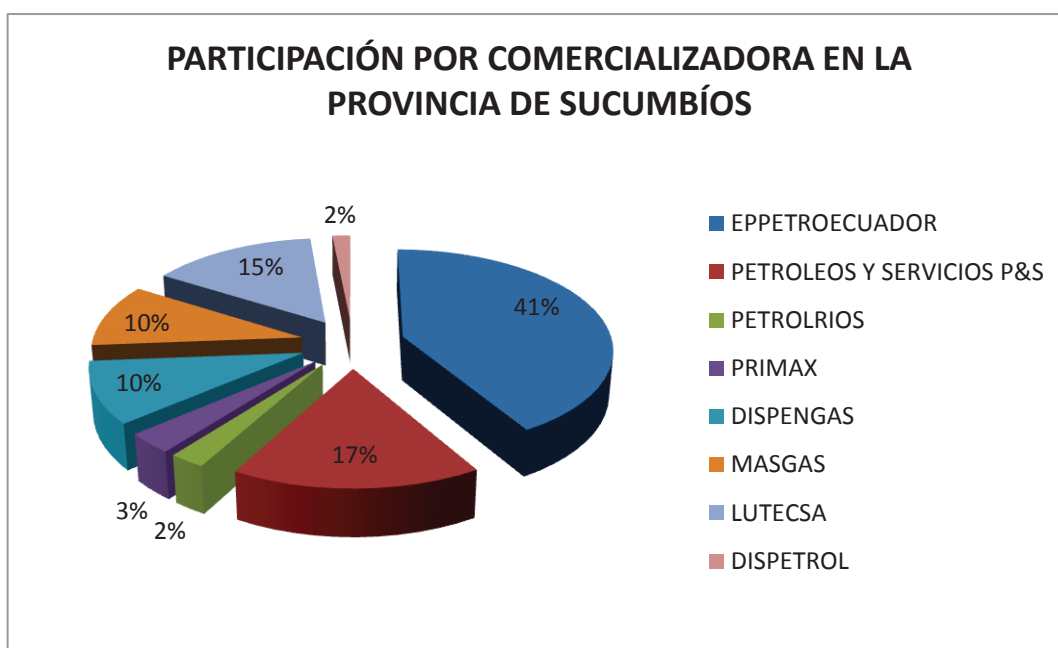


Figura 27 - Participación del Mercado en la Provincia de Sucumbíos (AUTORAS)

Los despachos de la Comercializadora EP PETROECUADOR, tanto de las estaciones de servicios afiliadas como de las que se encuentran en las zonas de frontera son los siguientes:

Tabla 23 - Despachos de combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR

Tabla 24 -

<i>ESPACHOS ESTACIONES AFILADAS 2012</i>	<i>DESPACHOS ESTACIONES DE FRONTERA 2012</i>	<i>DESPACHOS COMERCIALIZADORA 2012</i>	<i>PORCENTAJE ESTACIONES DE FRONTERA</i>
366.851.601	44.821.058	411.672.659	10,9%

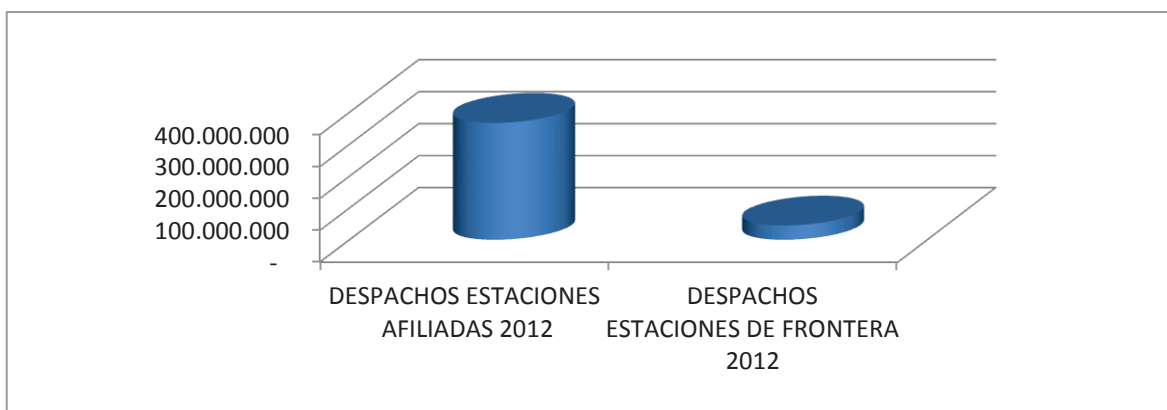


Figura 28 - Despachos de Combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR (AUTORAS)

Al analizar los cuadros se puede observar que el porcentaje de despachos de las estaciones de frontera constituyen el 10,9% de los despachos totales de la Comercializadora EP PETROECUADOR, al implementar una política de responsabilidad social, garantiza el mejoramiento del servicio al cliente y la implementación de una campaña de marketing social, que fomente las preferencias del consumidor hacia el consumo de la marca, lo que repercutirá en el incremento de la participación de la Comercializadora en las provincias detalladas y por consiguiente en el incremento de la participación global de la Comercializadora en el segmento automotriz; de tal forma que si el total de despachos de EP PETROECUADOR incrementa en un 13% adicional al 7% que es el crecimiento promedio del mercado, conforme los datos de crecimiento del parque automotor a nivel nacional, se obtendría incrementar la participación global de la Comercializadora al 27,30%, lo que constituye un incremento de 82 millones de galones aproximadamente, que multiplicados por el precio promedio de venta constituye un incremento de alrededor 123 millones de dólares, que representa un ingreso anual para el Estado de 12 millones de dólares, de los cuales el 10,9% corresponde a las estaciones de servicios de frontera, cuyo detalle se lo puede observar en la siguiente tabla :

Tabla 25 - Ingresos Reales y Proyectados por Venta de Combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR

COMERCIALIZADORA	DESPACHOS GLNS.				PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN		
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.011	2.012	2.013
CLYAN SERVICES WORLD S.A	27.346.432	26.884.549	28.211.068	30.185.843	1,70%	1,67%	1,67%
COMDECSA COMB.DEL ECUADOR	12.398.702	9.575.908	9.781.144	10.465.824	0,60%	0,58%	0,58%
DISPENGAS COMERCIALIZADORA S.A	3.943.681	7.524.421	11.468.102	12.270.869	0,47%	0,68%	0,68%
DISPETROL S.A	7.218.526	7.395.276	6.156.389	6.587.336	0,47%	0,36%	0,36%
ENERGYGAS S.A	21.191.608	27.942.832	30.671.654	32.818.670	1,76%	1,81%	1,81%
EP PETROECUADOR	293.317.855	332.112.910	411.672.659	494.007.191	20,94%	24,34%	27,30%
EXXONMOBIL ECUADOR CIALTDA	93.696.380	87.774.328	79.039.219	84.571.964	5,54%	4,67%	4,67%
LUTEXSA IND. COMERC. CIA LDTA	105.387.604	107.404.654	109.171.877	116.813.908	6,77%	6,46%	6,46%
MASGAS S.A	119.819.385	117.665.960	110.607.116	118.349.614	7,42%	6,54%	6,54%
PDV ECUADOR S.A	10.645.856	28.957.553	37.831.541	40.479.749	1,83%	2,24%	2,24%
PETROCONDOR	11.524.381	11.778.296	11.432.342	12.232.606	0,74%	0,68%	0,68%
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A	349.800.219	377.459.397	383.711.688	410.571.506	23,80%	22,69%	22,69%
PETROLRIOS	104.634.674	113.796.958	113.451.927	121.393.562	7,18%	6,71%	6,71%
PETROWORLD S.A	13.574.948	15.562.606	17.178.109	18.380.577	0,98%	1,02%	1,02%
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR	201.868.624	300.249.680	318.277.021	340.556.412	18,93%	18,82%	18,82%
TECPLUS S.A	12.579.783	13.709.228	12.527.590	13.404.521	0,86%	0,74%	0,74%
TOTAL DESPACHOS SEGMENTO AUTOMOTRIZ	1.388.948.658	1.585.794.556	1.691.189.446	1.809.572.707	100,00%	100,00%	100,00%
*SE CONSIDERA UN INCREMENTO DEL 7% PARA TODAS LAS COMERCIALIZADORAS POR SER EL CRECIMIENTO PROMEDIO DEL MERCADO							
*SE CONSIDERA PARA EP PETROECUADOR ADICIONAL AL 7% UN CRECIMIENTO DEL 13% EN DESPACHOS							

Tabla 26 - Ingresos promedios Reales y Proyectados por venta de combustibles Comercializadora EP PETROECUADOR

	2.012	2.013	INCREMENTO/ DECREMENTO
DESPACHOS (EXTRA, SUPER, DIESEL)	411.672.659	494.007.191	82.334.532
PRECIO PROMEDIO (1,50)	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50
TOTAL VENTAS	\$ 617.508.988,50	\$ 741.010.786,20	\$ 123.501.797,70
MARGEN UTILIDAD PROMEDIO COMERCIALIZADORA (0,026)	\$ 0,026	\$ 0,026	\$ 0,026
MARGEN UTILIDAD PROMEDIO ESTACIONES DE SERVICIO (0,18)	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,18
UTILIDAD COMERCIALIZADORA CON ESTACIONES AFILIADAS	\$ 9.633.140,22	\$ 11.559.768,26	\$ 1.926.628,04
UTILIDAD COMERCIALIZADORA CON ESTACIONES PROPIAS	\$ 7.410.107,86	\$ 8.892.129,43	\$ 1.482.021,57
TOTAL UTILIDAD	\$ 17.043.248,08	\$ 20.451.897,69	\$ 3.408.649,61

Es importante señalar que la inversión que se destine para los planes del modelo basado en la responsabilidad social, debe constituir al menos el 20% de la rentabilidad esperada de estaciones de servicios propias, es decir el mismo porcentaje que el crecimiento proyectado, en este caso la Comercializadora destinaría aproximadamente US \$2.000.000,00 dólares para este fin.

4.2.1 BENEFICIOS SOCIALES

El análisis de los beneficios estaría dado por las siguientes variables:

- Número de beneficiarios: Se relaciona con el número de personas que son beneficiadas por los programas y planes de desarrollo comunitario.
- Ampliación de la cobertura: Ampliar la cobertura de los planes y programas a la dotación de infraestructura y equipos.
- Reporte de la calidad de vida: Creación de fuentes de empleo con salarios justos y estables lo que inciden directamente en mejores ingresos. Además obtener combustibles con la calidad, cantidad garantizada y a precios oficiales.
- Cambios educativos y culturales: Promoción de educación en salud y respeto a las prácticas culturales de las zonas de frontera.
- Beneficios ambientales: Monitoreo y control de los impactos ambientales a fin de prevenirlos, entre los cuales están: contaminación al suelo, aire y agua, el agotamiento de recursos no renovables.

4.2.2 COSTOS

Los Costos de la implementación de la propuesta del modelo de gestión basado en la responsabilidad social, se establecen considerando implementar en las 42 estaciones de servicios de fronteras a ser adquiridas por la Comercializadora EP PETROECUADOR.

Tabla 27 - Costos Modelo de Responsabilidad Social

COSTO PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		
PRESUPUESTO GLOBAL DE OPERACIONES 2013		\$ 60,000,000.00
PRESUPUESTO PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		\$ 1,778,425.89
PLANES CAPACITACION	\$ 88,921.29	
PLANES MEJORAMIENTO CLIMA LABORAL	\$ 53,352.78	
PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD	\$ 444,606.47	
PLANES BENEFICIOS SOCIALES	\$ 71,137.04	
PLAN DE DESARROLLO COMUNITARIO		
Brigadas de salud comunitaria	\$ 444,606.47	
Brigadas de educación comunitaria	\$ 88,921.29	
PLAN DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD	\$ 53,352.78	
PLAN DE PROTECCION AMBIENTAL	\$ 533,527.77	
% PLAN DE RESPONSABILIDAD SOBRE PRESUPUESTO		3%

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Las Estaciones de Servicios de las zonas de frontera de acuerdo al análisis de los componentes fundamentales de la Norma ISO 26000, no realizan los procesos considerando la responsabilidad social en su conjunto, solo se enfocan en acciones relacionadas con planes de remediación ambiental, educación en salud y chequeos médicos básicos a las comunidades aledañas.
2. Al adquirir las Estaciones de Servicios de frontera, la Comercializadora de EP PETROECUADOR ha crecido en el mercado de combustibles a nivel nacional, lo que permite un mejor posicionamiento de la marca y atender a mayor cantidad de clientes garantizando la calidad, cantidad y mejor precio.
3. Entre las fortalezas de la Comercializadora del Estado es el posicionamiento de su marca, por la confianza y reconocimiento de la población ecuatoriana.
4. Una de las oportunidades de la Comercializadora es el crecimiento de la demanda de combustibles, principalmente en el segmento automotriz que tiene un crecimiento anual aproximado del 7%.
5. Las debilidades de la Comercializadora del Estado, están enmarcadas en los trámites burocráticos que se realizan para operatividad de los procesos; así como también las limitaciones en cuanto a mayores servicios en atención al cliente.
6. Las amenazas de la Comercializadora EP PETROECUADOR, están relacionadas con el establecimiento de políticas emitidas por entidades del Estado que van en desmedro de la razón de ser del negocio.

7. Con la proyección de incrementar el 13% de ventas en las estaciones de servicios de frontera, el Estado tendría un ingreso anual aproximado de 12 millones de dólares.
8. Se requiere alrededor del 20% de la rentabilidad esperada, para la implementación de los planes de la propuesta de modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social Empresarial.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Que la empresa ejerza su rol con efectividad, al ser empresa del Estado, para lo cual es necesario que la Responsabilidad Social Empresarial sea incorporada en los procesos de gestión, en los cuales se proceda a la revisión de la visión, misión, redefinir el plan estratégico que incluya objetivos y metas que reflejen su compromiso hacia la responsabilidad social.
2. Establecer estrategias de mercado basados en la responsabilidad social que permita a la Comercializadora del Estado, incrementar la red de estaciones de servicios y atender a mayor cantidad de la población, especialmente en los lugares como la ciudad de Cuenca y la provincia de Napo, en las que no existe presencia de la Comercializadora.
3. Poner en práctica el modelo de gestión planteado como ventaja competitiva y demostrar con efectividad su rol como empresa del Estado, comprometida con el entorno social que lo rodea y la satisfacción de los grupos de interés con los que se relaciona.
4. Establecer indicadores para medir el grado de cumplimiento del establecimiento de políticas enmarcadas en los principios de responsabilidad social, al igual que indicadores de eficiencia y políticas públicas.

5. Destinar por lo menos el 20% del ingreso neto por venta de combustibles en programas relacionados a la Responsabilidad Social Empresarial, en favor de las comunidades aledañas a las estaciones de servicios de frontera y otros grupos de interés.
6. Implantar una estructura adecuada, a fin de que la Comercializadora EP PETROECUADOR pueda competir en el mercado en igualdad de condiciones, es decir sin injerencia política.
7. Establecer alianzas estratégicas que permitan a la Comercializadora del Estado brindar servicios complementarios y políticas de crédito.
8. Crear un eficiente manejo de abastecimiento de inventarios, con lo cual se lograría un mejor control en la comercialización de los combustibles y transparentar la real demanda principalmente en las zonas de frontera.

REFERENCIAS

- Alfaya, V. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) La empresa "sostenible"*. Perú.
- Castro, M. (2011). *Hacia una matriz energética diversificada en Ecuador*. Quito: Ceda.
- CEMEFI. (2012). www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf. Recuperado el 2013
- CENTRARSE. (2003). www.centrase.org. Recuperado el 2013
- CERES. (2008). EL ABC DE LA (RSE). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*.
- CICODI. (2012). www.cicodi.org. Recuperado el mayo de 2013
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- Decreto Ejecutivo 1051. (2008). Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario y Rentas Internas. *Registro Oficial 321*.
- Decreto Ejecutivo. (2010). Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos . *Registro Oficial 244*.
- Decreto Ejecutivo 2024. (2001). Reglamento de Establecimientos de Comercialización de Combustibles. *Registro Oficial Sup 445*.
- Decreto Ejecutivo 338. (2005). Reglamento Sustitutivo para la Regulación de los precios de los derivados de los hidrocarburos. *Registro Oficial 73*.
- Decreto Ejecutivo 546. (2010). Reglamento de Aplicación de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos. *Registro Oficial 330*.
- Decreto Supremo. (1978). Ley de Hidrocarburos. *Registro Oficial 711*.
- DEGERENCIA. (2012). www.degerencia.com/tema/desarrollo_sustentable. Recuperado el 2013
- DERES. (2009). www.deres.org.uy. Recuperado el 2013
- DERES. (2010). www.deres.org.uy/manuales_pdf/primerospasos.pdf. Recuperado el 2013
- EP PETROECUADOR. (2010). Normativa de Gestión Proceso Talento Humano. *Normativa de Gestión* . Quito, Pichincha, Ecuador.

- Fernández, R. (2005). *Administración de Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson Editores.
- FUNDESA. (2008). *www.fundesa.org*. Recuperado el 2013
- Garza, J. (2000). *Administración contemporánea reto para la empresa mexicana*. México: Alhambra Mexicana.
- GLOBAL STANDARS. (2010). *www.globalstd.com*. Recuperado el 2013
- GRI. (1997). *www.eticagro.org/modules/smartsection/item.php*. Recuperado el 2013
- ISO 26000. (2010). *Norma Internacional ISO 26000*.
- Kotler, P., & Lee, R. (2011). *Social Marketing*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- López, C. (2008). *El rol del estado en la responsabilidad social de las empresas*. Montevideo: Grupo Uruguay de la Red Puentes.
- Mallar. (2012). *La Gestión por procesos un enfoque de gestión difeentes*.
- Martínez, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoediciones.
- Mercared sostenible. (2012). *www.mercaredsostenible.com/*. Recuperado el 2013
- Moreno, A. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad*.
- Participación Ciudadana y control social. (2012). *www.participacionycontrolsocial.gob.ec*. Recuperado el 2013
- Pelakais, C., & Aguirre, R. (2008). *Hacia unacultura de responsabilidad social*. México: Pearson Education.
- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva*. Chile.
- Secretaría de Economía de México. (s.f.). *www.economía.gob.mx*. Recuperado el 2013
- Sierra, E. (1998). *El petróleo en el Ecuador*. Quito: Ediciones Cultura y Didácticas S.A.
- Silva, D. (2000). *Responsabilidad Social en Servicio de Auditoría*. Ró de Janeiro.
- snoopmarketing. (s.f.). *www.snoopmarketing.wordpress.com*. Recuperado el 2013
- Terry, R., & Frankin, G. (2010). *Principios de Administración*. México: Continental.

ANEXOS

ANEXO A– Ubicación Geográfica de las Estaciones de Servicios Comercializadora EP PETROECUADOR



ANEXO B – Listado de Estaciones de Servicios de Frontera adquiridas por la Comercializadora EP PETROECUADOR

No.	NOMBRE ANTERIOR	NOMBRE ACTUAL	CANTON
1	SAN LUIS	HUAQUILLAS	HUAQUILLAS
2	MAYON	6 DE OCTUBRE	HUAQUILLAS
3	J Y M	EL PAILON	SAN LORENZO
4	PETROLVY	SAN LORENZO	SAN LORENZO
5	LITA	LITA	LITA
6	CENTENARIO	CENTINELA DEL NORTE	TULCAN
7	MANABI	CARCHI	TULCAN
8	SERVICENTRO CARCHI	TULCAN	TULCAN
9	SERVICENTRO INTERNACIONAL RUMICHACA	11 DE ABRIL	TULCAN
10	RETOSAAL	11 DE NOVIEMBRE	ARENILLAS
11	SINDICATO DE CHOFERES ARENILLAS	EL ORO	ARENILLAS
12	TESINI	ARENILLAS	ARENILLAS
13	LA PUNTILLA	PUERTO JELI	SANTA ROSA
14	NUEVO MILENIO	SANTA ROSA	SANTA ROSA
15	SIND. CHOFERES MONTUFAR	MONTUFAR	MONTUFAR
16	TAXIS COLÓN	EL ANGEL	MONTUFAR
17	SAN PEDRO	SAN PEDRO	HUACA
18	ESPEJO	ESPEJO	ESPEJO
19	CHONTAHUASI	MIRA	MIRA
20	INTRIAGO	SUCUMBIOS	LAGO AGRIO
21	MACARA	MACARA	MACARA
22	LIMON PLAYA	LA AVANZADA	SANTA ROSA
23	SAHADAN	YANTZAZA	YANTZAZA
24	LUPANI	SAN GABRIEL	SAN GABRIEL
25	CUYABENO	CUYABENO	SUCUMBIOS
26	HIDALGO	PETROCOMERCIAL	SUCUMBIOS
27	GASOBALSAS	GASOBALSAS	EL ORO
28	LUMBAQUI	LUMBAQUI	SUCUMBIOS

ANEXO C – Datos Estadísticos Provincia del Carchi

CANTONES	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	URBANO	RURAL	EDAD
		%		%2				PROMEDIO
Bolivar	7.166	8,8	7.181	8,6	14.347	2.998	11.349	31
El Angel	6.527	8,0	6.837	8,2	13.364	4.497	8.867	31
Mira	6.121	7,5	6.059	7,3	12.180	3.096	9.084	32
San Gabriel	14.910	18,4	15.601	18,7	30.511	14.487	16.024	30
San Pedro de Huaca	3.847	4,7	3.777	4,5	7.624	3.859	3.765	29
Tulcan	42.584	52,5	43.914	52,7	86.498	53.558	32.940	29
TOTAL	81.155	100,0	83.369	100	164.524	82.495	82.029	

DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS EN CARCHI		
SERVICIO ELECTRICO		
Con servicio publico	34.146	41.686
Sin servicio electrivo y otros	2.052	1.214
SERVICIO TELEFONICO		
Con servicio telefónico	11.050	16.167
Sin servicio telefónico	25.148	26.733
ABASTECIMIENTO DE AGUA		
De red pública	30.090	36.921
Otra Fuente	6.108	5.979
ELIMINACION BASURA		
Por carro recolector	21.651	31.806
Otra forma	14.637	11.094
CONEXIÓN SERVICIO HIGIENICO		
Red publica de Alcantarillado	24.382	31.605
Otra Forma	11.816	11.295

ESTRUCTURA DE LA PEA		
OCUPACION	HOMBRE	MUJER
Empleado propio	8.079	4.505
Cuenta propia	11.452	6.840
Jornalero o peon	14.917	3.084
Empleado u obrero del Estado/Municipio o Consejo Provincial	5.048	3.686
No declarado	905	1.287
Empleada doméstica	100	1.983
Patrono	1.301	888
Trabajador no remunerado	532	528
Socio	764	262

ANEXO D – Datos Estadísticos Provincia de Esmeraldas

CANTONES	HOMBRES	%	MUJERES	%2	TOTAL	URBANO	RURAL	VIVIENDAS	RAZON NIÑOS		EDAD
									MUJERES	ANALFA.	PROMEDIO
Atacames	21.231	7,83	20.295	7,7	41.526	15.463	26.063	16.115	500,9	9,1%	25
Eloy Alfaro	21.048	7,76	18.691	7,1	39.739	5.302	34.437	11.182	642,4	17,2%	25
Esmeraldas	92.076	33,94	97.428	37,1	189.504	154.035	35.469	55.299	403,9	5,3%	27
La Concordia	21.748	8,02	21.176	8,1	42.924	29.003	13.921	12.969	474,2	10,1%	26
Muisne	15.344	5,66	13.130	5,0	28.474	5.925	22.529	8.246	601,0	13,8%	26
Quinde	64.141	23,64	58.429	22,2	122.570	28.928	93.642	36.076	531,4	11,2%	25
Rio Verde	14.172	5,22	12.697	4,8	26.869	3.169	23.700	7.927	623,6	14,2%	25
San Lorenzo	21.552	7,94	20.934	8,0	42.486	23.265	19.221	11.597	619,6	15,3%	24
TOTAL	271.312	100,0	262.780	100	534.092	265.090	268.982	159.411			

DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS EN ESMERALDAS		
SERVICIO ELÉCTRICO		
Con servicio público	63.711	110.920
Sin servicio eléctrico y otros	20.538	17.990
SERVICIO TELEFÓNICO		
Con servicio telefónico	18.799	29.270
Sin servicio telefónico	65.450	99.640
ABASTECIMIENTO DE AGUA		
De red pública	44.123	73.007
Otra Fuente	40.126	55.903
ELIMINACIÓN BASURA		
Por carro recolector	42.604	88.884
Otra forma	41.645	40.026
CONEXIÓN SERVICIO HIGIÉNICO		
Red pública de Alcantarillado	25.674	39.606
Otra Forma	58.575	89.304

ESTRUCTURA DE LA PEA		
OCUPACION	HOMBRE	MUJER
Empleado propio	26.621	10.127
Cuenta propia	32.764	15.092
Jornalero o peon	31.917	2.566
Empleado u obrero del Estado/Municipio o Consejo Provincial	13.688	12.350
No declarado	11.209	8.837
Empleada doméstica	908	7.094
Patrono	4.408	2.104
Trabajador no remunerado	2.978	1.645
Socio	1.793	908

ESTRUCTURA DE LA PEA		
	HOMBRES	MUJERES
Población en Edad de Trabajar	203.596	198.417
Poblacion Económicamente Activa	68.124	130.435
Población Económicamente Inactiva	135.472	67.982
Poblacion Total	271.312	262.780

ANEXO E – Datos Estadísticos Provincia de Sucumbíos

CANTONES	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	URBANO	RURAL	RAZON NIÑOS			ANALFA BETISMO	EDAD PROMEDIO
	%		%2					VIVIEND	MUJERES			
Cascales	5.807	6,3	5.297	6,3	11.104	2.090	9.014	3.169	617,6	8,1%	24	
Cuyabeno	4.032	4,3	3.101	3,7	7.133	1.280	5.853	2.010	654,6	8,5%	25	
Gonzalo Pizarro	4.523	4,9	4.076	4,9	8.599	2.007	6.592	2.644	552,8	6,3%	25	
Nueva Loja	46.966	50,6	44.778	53,5	91.744	48.562	43.182	29.496	451,1	6,0%	25	
Putumayo	5.595	6,0	4.579	5,5	10.174	2.197	7.977	2.761	665,4	9,7%	24	
Shushufindi	24.155	26,0	20.173	24,1	44.328	16.355	27.973	12.514	497,8	7,1%	25	
Sucumbios	1.770	1,9	1.620	1,9	3.390	549	2.841	1.200	459,9	7,6%	27	
TOTAL	92.848	100,0	83.624	100	176.472	73.040	103.432	53.794				

ESTRUCTURA DE LA PEA		
	HOMBRES	MUJERES
Población en Edad de Trabajar	70.802	62.084
Poblacion Económicamente Activa	20.565	40.831
Población Económicamente Inactiva	50.237	21.253
Pobacion Total	92.848	83.624

DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS EN SUCUMBIOS		
SERVICIO	2001	2010
SERVICIO ELECTRICO		
Con servicio publico	17.906	35.929
Sin servicio electrivo y otros	9.710	6.853
SERVICIO TELEFONICO		
Con servicio telefónico	2.921	7.984
Sin servicio telefónico	24.695	34.798
ABASTECIMIENTO DE AGUA		
De red pública	7.181	17.366
Otra Fuente	20.345	25.416
ELIMINACION BASURA		
Por carro recolector	11.927	27.194
Otra forma	15.689	15.588
CONEXIÓN SERVICIO HIGIENICO		
Red publica de Alcantarillado	7.363	17.035
Otra Forma	20.253	25.747

ESTRUCTURA DE LA PEA		
OCUPACION	HOMBRE	MUJER
Empleado privado	12.398	3.246
Cuenta propia	15.236	7.320
Jornalero o peon	8.727	714
Empleado u obrero del Estado/Municipio o Consejo Provincial	6.965	3.676
No declarado	2.112	1.912
Empleada doméstica	165	1.869
Patrono	1.130	644
Trabajador no remunerado	1.091	546
Socio	398	189

ESTRUCTURA DE LA PEA		
	HOMBRES	MUJERES
Población en Edad de Trabajar	70.802	62.084
Poblacion Económicamente Activa	20.565	40.831
Población Económicamente Inactiva	50.237	21.253
Pobacion Total	92.848	83.624

ANEXO F – Datos Estadísticos Provincia de El Oro

CANTONES	HOMBRES	%	MUJERES	%2	TOTAL	URBANO	RURAL	VIVIENDAS	RAZON NIÑOS		EDAD PROMEDIO
									MUJERES	ANALFA.	
Arenillas	13.948	4,58	12.896	4,4	26.844	17.346	9.498	8.951	382,3	5,0%	29
Atahualpa	3.010	0,99	2.823	1,0	5.833	1.594	4.239	2.051	356,5	4,4%	33
Balsas	3.558	1,17	3.303	1,1	6.861	4.032	2.829	2.236	423,0	5,0%	28
Chilla	1.274	0,42	1.210	0,4	2.484	1.025	1.459	1.385	505,1	10,7%	31
El Guabo	26.386	8,67	23.623	8,0	50.009	22.172	27.837	15.844	435,4	5,8%	27
Huaquillas	24.120	7,92	24.165	8,2	48.285	47.706	579	15.879	384,1	4,2%	27
La Lajas	2.489	0,82	2.305	0,8	4.794	1.178	3.616	1.788	340,6	5,8%	32
Machala	123.024	40,42	122.948	41,5	245.972	231.260	14.712	75.473	333,1	3,1%	29
Marcabellí	2.781	0,91	2.669	0,9	5.450	3.682	1.768	1.845	404,4	6,0%	30
Pasaje	36.792	12,09	36.014	12,2	72.806	52.673	20.133	23.852	350,6	4,5%	29
Piñas	13.145	4,32	12.843	4,3	25.988	15.517	10.471	9.415	349,3	3,5%	31
Portovelo	6.325	2,08	5.875	2,0	12.200	7.838	4.362	4.213	358,6	4,6%	31
Santa Rosa	35.227	11,57	33.809	11,4	69.036	48.929	20.107	22.225	349,4	4,3%	29
Zaruma	12.283	4,04	11.814	4,0	24.097	9.677	14.420	8.652	352,7	6,9%	32
TOTAL	304.362	100,0	296.297	100	600.659	464.629	136.030	193.809			

DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS EN EL ORO		
SERVICIO ELECTRICICO	2001	2010
Con servicio publico	116.529	153.843
Sin servicio electrico y otros	6.152	5.173
SERVICIO TELEFONICO		
Con servicio telefónico	27.783	36.120
Sin servicio telefónico	94.898	122.896
ABASTECIMIENTO DE AGUA		
De red pública	92.420	126.407
Otra Fuente	30.261	32.609
ELIMINACION BASURA		
Por carro recolector	85.241	136.343
Otra forma	37.440	22.673
CONEXIÓN SERVICIO HIGIENICO		
Red publica de Alcantarillado	69.442	101.845
Otra Forma	53.239	57.171

ESTRUCTURA DE LA PEA		
OCUPACION	HOMBRE	MUJER
Empleado privado	45.395	19.850
Cuenta propia	42.100	24.076
Jornalero o peon	45.244	4.111
Empleado u obrero del Estado/Municipio o Consejo Provincial	15.330	11.492
No declarado	6.084	5.194
Empleada doméstica	622	8.457
Patrono	4.955	2.715
Trabajador no remunerado	2.316	1.209
Socio	2.406	850

ESTRUCTURA DE LA PEA		
	HOMBRES	MUJERES
Población en Edad de Trabajar	244.773	238.656
Poblacion Económicamente Activa	82.993	171.622
Población Económicamente Inactiva	155.663	73.151
Poblacion Total	304.362	296.297

ANEXO G – Datos Estadísticos Provincia de Loja

CANTONES	HOMBRES	%	MUJERES	%2	TOTAL	URBANO	RURAL	VIVIENDAS	RAZON NIÑOS		EDAD
									MUJERES	ANALFA.	PROMEDIO
Calvas	13.950	6,32	14.253	6,2	28.203	1.311	14.874	8.986	439,3	6,2%	31
Catamayo	15.226	6,90	15.412	6,8	30.638	22.697	7.941	9.950	379,8	5,1%	29
Celica	7.506	3,40	6.962	3,1	14.468	4.400	10.068	4.505	513,3	7,2%	29
Chaguarpamba	3.734	1,69	3.427	1,5	7.161	1.090	6.071	3.306	466,2	6,8%	33
Espindola	7.598	3,44	7.201	3,2	14.799	1.565	13.234	4.416	496,6	12,1%	30
Gonzanamá	6.390	2,89	6.326	2,8	12.716	1.412	11.304	5.682	446,2	9,0%	34
Loja	103.470	46,86	111.385	48,8	214.855	170.280	44.575	71.105	347,7	3,2%	29
Macará	9.649	4,37	9.369	4,1	19.018	12.587	6.431	5.928	416,0	5,3%	30
Olmedo	2.422	1,10	2.448	1,1	4.870	622	4.248	2.103	461,0	7,5%	34
Paltas	11.881	5,38	11.920	5,2	23.801	6.617	17.184	9.016	478,6	6,7%	32
Pindal	4.502	2,04	4.143	1,8	8.645	1.828	6.817	2.477	490,7	8,6%	29
Puyango	7.886	3,57	7.627	3,3	15.513	4.491	11.022	5.572	413,8	6,5%	30
Quingala	2.221	1,01	2.116	0,9	4.337	880	3.457	1.574	414,5	11,0%	34
Saraguro	14.123	6,40	16.060	7,0	30.183	4.031	26.152	13.800	476,2	15,5%	28
Sozoranga	3.795	1,72	3.670	1,6	7.465	923	6.542	2.726	548,1	7,7%	32
Zapotillo	6.441	2,92	5.871	2,6	12.312	2.437	9.875	4.162	518,3	11,3%	29
TOTAL	220.794	100,0	228.190	100	448.984	237.171	199.795	155.308			

DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS EN LOJA		
SERVICIO	2001	2010
SERVICIO ELECTRICO		
Con servicio publico	77.818	107.541
Sin servicio electrico y otros	15.502	6.167
SERVICIO TELEFONICO		
Con servicio telefónico	25.779	32.492
Sin servicio telefónico	67.541	81.216
ABASTECIMIENTO DE AGUA		
De red pública	58.102	80.601
Otra Fuente	35.218	33.107
ELIMINACION BASURA		
Por carro recolector	42.212	68.516
Otra forma	51.108	45.192
CONEXIÓN SERVICIO HIGIENICO		
Red publica de Alcantarillado	43.658	61.097
Otra Forma	49.662	52.611

ESTRUCTURA DE LA PEA		
OCUPACION	HOMBRE	MUJER
Empleado propio	21.261	12.391
Cuenta propia	43.790	20.840
Jornalero o peon	21.028	1.520
Empleado u obrero del Estado/Municipio o Consejo Provincial	15.441	11.678
No declarado	2.827	3.899
Empleada doméstica	242	4.132
Patrono	2.732	1.785
Trabajador no remunerado	2.313	1.252
Socio	1.333	636

ESTRUCTURA DE LA PEA		
	HOMBRES	MUJERES
Población en Edad de Trabajar	173.947	183.065
Poblacion Económicamente Activa	58.801	121.788
Población Económicamente Inactiva	115.146	61.277
Poblacion Total	220.794	228.172

ANEXO H – Datos Estadísticos Provincia de Zamora

CANTONES	HOMBRES	%	MUJERES	%2	TOTAL	URBANO	RURAL	VIVIENDAS	RAZON NIÑOS		EDAD
									MUJERES	ANALFA.	PROMEDIO
Centinela del Condor	3.381	7,13	3.098	7,1	6.479	2.233	4.146	1.832	562,5	5,8%	26
Chinchipe	4.933	10,40	4.186	9,5	9.119	3.163	5.956	3.143	545,5	4,6%	26
El Panguí	4.338	9,14	4.281	9,7	8.619	3.084	5.535	2.824	599,8	7,9%	24
Nangaritza	2.688	5,66	2.508	5,7	5.196	1.771	3.425	1.715	712,7	7,6%	23
Palanda	4.246	8,95	3.843	8,7	8.089	1.999	6.090	2.596	589,0	5,1%	25
Paquisha	2.157	4,55	1.697	3,9	3.854	1.003	2.851	1.215	658,6	4,6%	23
Yacuambi	2.938	6,19	2.897	6,6	5.835	1.325	4.510	2.455	627,9	10,2%	23
Yantzaza	9.456	19,93	9.219	21,0	18.675	9.199	9.476	5.660	524,2	5,5%	25
Zamora	13.315	28,06	12.195	27,8	25.510	12.386	13.124	8.686	416,1	4,1%	26
TOTAL	47.452	71,9	43.924	100	91.376	36.163	55.113	30.126			

DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS EN ZAMORA		
SERVICIO	2001	2010
SERVICIO ELECTRICO		
Con servicio publico	11.877	18.406
Sin servicio electrico y otros	4.314	2.579
SERVICIO TELEFONICO		
Con servicio telefónico	2.801	6.048
Sin servicio telefónico	13.390	14.937
ABASTECIMIENTO DE AGUA		
De red pública	8.960	12.990
Otra Fuente	7.231	7.995
ELIMINACION BASURA		
Por carro recolector	5.756	12.931
Otra forma	10.435	8.054
CONEXIÓN SERVICIO HIGIENICO		
Red publica de Alcantarillado	7.077	10.650
Otra Forma	9.114	10.335

ESTRUCTURA DE LA PEA		
OCUPACION	HOMBRE	MUJER
Empleado privado	2.943	1.131
Cuenta propia	9.911	4.494
Jornalero o peon	5.338	389
Empleado u obrero del Estado/Municipio o Consejo Provincial	4.049	2.501
No declarado	689	857
Empleada doméstica	55	777
Patrono	412	224
Trabajador no remunerado	469	256
Socio	335	67

ESTRUCTURA DE LA PEA		
	HOMBRES	MUJERES
Población en Edad de Trabajar	35.708	32.563
Poblacion Económicamente Activa	10.757	21.473
Población Económicamente Inactiva	24.951	11.090
Poblacion Total	47.452	43.924