CASOS EJEMPLARES DE EMPRESAS QUE OPERAN EN ECUADOR

ESTUDIO DE SEIS CASOS EMPRESARIALES EN ECUADOR

VERSIÓN AL
22 DE SEPTIEMBRE 2017

Telefónica / movistar

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo. De acuerdo al portal Google Finance, a agosto del 2017 la empresa tenía una capitalización de mercado aproximada de 55 billones de dólares. Su sede central está en Madrid, España. Al 2017 operaba en 17 países y tenía una base de clientes que superaba los 350 millones de accesos distribuidos en España, Reino Unido, Alemania y Latinoamérica, siendo esta última región el foco de su estrategia de crecimiento. Las principales marcas bajo las cuales articulaba su oferta comercial son: Movistar en España y Latinoamérica, a excepción de Brasil; Vivo en Brasil; y O2 en el Reino Unido y Alemania. Adicionalmente, la gestión del desarrollo sostenible de Telefónica ha sido reconocida internacionalmente por instituciones como Dow Jones Sustainability Index, Carbon Disclosure Project, Sustainalytics, Ethibel, MSCI o FTSE4Good.

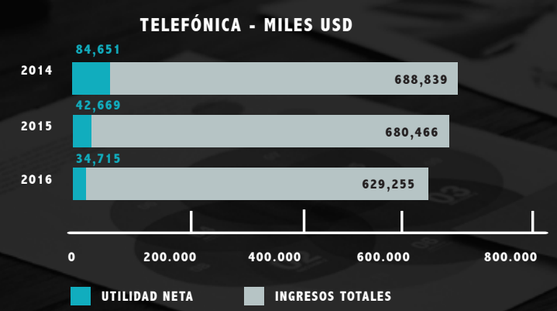
En Ecuador, Telefónica tenía una alta incidencia en la generación de recursos económicos del país. Sus ingresos al 2016 representaban cerca del 1% del PIB del país, generaba empleo para más de 1300 colaboradores, de los cuales un 4% eran personas con discapacidad, además por cada empleado contratado generaban 7 empleos adicionales, lo cual equivale al 0.11% de la población económicamente activa. Adicionalmente, la empresa operaba en las 24 provincias del país y comunicaba a más de 5 millones de ecuatorianos a través de servicios de telefonía móvil, lo cual beneficiaba directa e indirectamente a más de 100.000 familias. Al año 2016, su principal fuente de ingresos, con un 85%, eran los servicios de telefonía móvil (ver Gráfico 2.9).

Adicionalmente, la rentabilidad sobre patrimonio de Telefónica Ecuador se redujo en 66% desde el año 2014 al año 2016. En este mismo periodo, sus ingresos se redujeron en 9%, mientras su utilidad se redujo en 59% (ver Gráfico 2.10).

Gráfico 2.9: Ingresos de Telefónica Ecuador por tipo de actividad

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. ELABORADO POR LOS AUTORES.

Gráfico 2.10: Evolución de la utilidad e ingresos de Telefónica Ecuador



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Tabla 2.7: Estrategia de Negocio de Telefónica

Cliente. Para 2020 ser el número 1 en satisfacción al cliente en todos los países de operación
Ética. Los principios de negocio responsable estén presente en toda las actividades y relaciones con los grupos de interés, y trasladarlos a la cadena de valor en su conjunto.
Diversidad. Fomentar la inclusión de personas con diferente cultura, género, orientación sexual, generación, habilidades, capacidades, etc.
Talento. Garantizar los perfiles profesionales claves para el futuro.
Confianza digital. Defender una experiencia abierta y segura para todos en Internet y buscamos garantizar siempre la privacidad de nuestros clientes y fomentar la transparencia para usar nuestros productos y servicios con tranquilidad.
Cadena de suministro. Impulsar la sostenibilidad en la cadena de suministro
Ecoeficiencia. Promover la ecoeficiencia y la economía circular
Cambio Climático: Ayudar a frenar el cambio climático.
Innovación sostenible. Comercializar servicios con impacto positivo en la sociedad

FUENTE:HTTPS://WWW.TELEFONICA.COM/ES/WEB/NEGOCIO-RESPONSABLE/NUESTRO-COMPROMISOS/HITOS-Y-OBJETIVOS
ELABORADO POR AUTORES

LA EMPRESA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

De acuerdo a la memoria de sostenibilidad de Telefónica del 2016, la estrategia corporativa de la empresa consistía en una serie de objetivos en 9 dimensiones: cliente, ética, diversidad, talento, confianza digital, cadena de suministro, eco-eficiencia, cambio climático e innovación sostenible (ver Tabla 2.7). Esta estrategia corporativa se realizaba a través de un modelo de negocio centrado en la provisión de servicios de conectividad de datos que mejoren la vida de los usuarios, entregados de forma asequible, con alta calidad y a través de un negocio responsable. Para cumplir con este propósito, la compañía prioriza sus recursos en la digitalización de procesos, la elaboración de sistemas y políticas de gestión, y en la automatización de su operación interna.

Telefónica articuló su estrategia de desarrollo sostenible en su plan global de negocio responsable, el cual fue aprobado por la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales del Consejo de Administración. El plan global de negocio responsable consistía en 5 líneas de trabajo que se asientan sobre los valores corporativos de la compañía, que son integridad, transparencia y compromiso. Las 5 líneas de trabajo incluyen promesa cliente y confianza digital; gestión responsable de la cadena de suministro; talento y diversidad; estrategia ambiental; e innovación sostenible. Adicionalmente, el plan de negocio responsable se ejecutaba sobre tres ámbitos: crecimiento a través del aprovechamiento de tendencias de mercado; incremento en la eficiencia y productividad a través de estándares más rigurosos; y cumplimento con los estándares legales y técnicos establecidos. Así, los objetivos del plan global del negocio responsable estaban alineados con los objetivos estratégicos del negocio de Telefónica.

Dentro de la línea de promesa del cliente y confianza digital, telefónica busca ser una empresa orientada a las necesidades del cliente. En esta dirección buscan mejorar la conectividad, el derecho de privacidad y el control de los datos del cliente. Han implementado iniciativas y proyectos para incrementar el despliegue de red y mejorar la accesibilidad de los servicios de telecomunicaciones a personas de bajos ingresos y en sectores rurales. En el 2016 invirtieron más de 9000 millones de euros en el desarrollo de redes móviles, ultrarrápidas y de nueva generación.

En cuanto a la gestión responsable de la cadena de suministro, Telefónica ha constituido una unidad global de supply chain para extender la responsabilidad del negocio hacia las actividades en la cadena de valor. En esta dirección, Telefónica colabora con sus proveedores en la identificación de riesgos asociados a la privacidad y protección de datos, así como en la promoción de buenas prácticas asociadas al desarrollo sostenible.

La diversidad de talento es un aspecto clave para la gestión de Telefónica. Telefónica promueve la igualdad de género en la contratación y promoción de personas; y la eliminación de barreras en el trabajo para la inclusión de personas con discapacidad. Para el 2016, 37% de la plantilla y 21% de los directivos eran mujeres. También consideran importante la incorporación de talento joven. En este sentido, en el 2016 20% de los empleados de Telefónica tenían menos de 30 años. Por el lado de gestión del talento, en Telefónica están conscientes que la revolución digital creará nuevos tipos de trabajos. Para garantizar los perfiles del futuro, Telefónica ha identificado que la capacidad de aprendizaje, competencia de transformación ante el cambio constante, y amplitud y profundidad de experiencias digitales son capacidades diferenciales para tener éxito en entornos de disrupción tecnológica. En esta dirección, la compañía ha incrementado en más de un 25% respecto al 2015 las horas de formación que reciben los colaboradores.

La estrategia ambiental de Telefónica prioriza la economía verde y el cambio climático. Dentro de este eje la empresa se ha propuesto mejorar su eficiencia energética y "descarbonizar" sus operaciones. Al 2016,

la empresa contaba con 130 proyectos de eficiencia energética, los cuales representaron un ahorro de 211 GWh. Asimismo, están trabajando en reducir las emisiones GEI en un 50% hasta el año 2030. Dentro de esta línea, han adoptado nuevas tecnologías para aumentar su eficiencia energética en la operación de la red, lo que ha contribuido con la reducción de la huella de carbono. Ha invertido cerca de 1 millón de euros a nivel mundial en adecuación ambiental, hasta el 2016 44% de la energía utilizada provino de fuentes renovables. También ha trabajado en la reducción del consumo de agua, residuos; y en el incremento del reciclaje y reutilización de residuos (ver Tabla 1.2).

Durante el 2016, Telefónica ha impulsado el concepto de innovación sostenible, el cual se refiere a las innovaciones que abordan un desafío social, ambiental y que también genera un retorno económico para el negocio. Dentro de esta línea, la empresa ha trabajado en el desarrollo de soluciones de Big data o IoT (Internet of Things) como SMART WATER, SMART WASTE, SMART PARKING, entre otras (ver Tabla 1 2). Algunas de estas iniciativas, SMART PARKING, SMART STEP, WASTE MANAGEMENT y Gestión de Transporte, fueron presentadas en el congreso Hábitat III del 2016 organizado en la ciudad de Quito.

De esta manera, Telefónica se planteó objetivos en cuanto a los tópicos materiales de desarrollo sostenible, los cuales se alinearon con la estrategia de negocio, y se elaboró un plan global para cumplir con estos objetivos (ver Tabla 2.8).

ORGANIZACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

El Consejo de Administración es el máximo responsable de la organización y gobierno de la sostenibilidad en Telefónica. Dentro del Consejo de Administración, la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales aprueba y da seguimiento al plan global de negocio responsable. A nivel ejecutivo, la Dirección Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable propone y coordina la estrategia de sostenibilidad, y la Oficina de Negocio Responsable es la estructura transversal que implementa el plan global en todas las operaciones de la empresa. Cada país cuenta con una Oficina de Negocio Responsable, la cual está compuesta de personal de las áreas de Ética Corporativa y Sostenibilidad, Compliance, Recursos Humanos, Auditoría Interna, Secretaría General, Chief Commercial Development Officer, Compras y Operaciones.

Adicionalmente, durante el año 2016, se creó un Panel Asesor de Sostenibilidad, que le permitía a Telefónica interactuar con sus principales grupos de interés de forma periódica, descubrir cuáles son los temas materiales, crear un mapa de aspectos que les permita gestionar riesgos e identificar oportunidades para integrarlos al Plan Global de Negocio Responsable. Telefónica también contaba con una Oficina Corporativa de Cambio Climático y Eficiencia Energética, la cual promovía un uso energético eficiente en la compañía e identificaba oportunidades de reducción de las emisiones de CO_2. Dentro de esta oficina, se definió el rol de gestores energéticos, los cuales se encargaban de desarrollar proyectos en los diversos países con el propósito de hacer a la compañía más eficiente en el consumo de energía. Los gestores energéticos pertenecían al área de operaciones y trabajaban de manera cercana con la Oficina Corporativa de Cambio Climático y Eficiencia Energética.

Finalmente, Telefónica también contaba con la Fundación Telefónica Ecuador como una estructura organizacional encargada de iniciativas de valor social para la comunidad. La Fundación en Ecuador desarrollaba proyectos de educación digital para impulsar el conocimiento de herramientas digitales y a través de éstas garantizar una educación de calidad. Hasta el 2016, la Fundación Telefónica Ecuador había capacitado a 26.680 niños, niñas y jóvenes en TIC; además, con el programa de erradicación de trabajo infantil, Proniño, más de 48.151 niños, niñas y jóvenes han vuelto a las aulas.

LA EMPRESA Y LOS ODS

Telefónica contribuía a los ODS a través de su Plan Global de Negocio Responsable. En su memoria de sostenibilidad del 2016, distinguía entre ODS de contribución directa y ODS de contribución indirecta. En este sentido, Telefónica conceptualiza en su memoria de sostenibilidad a los ODS como una red de conceptos interdependientes, en la cual Telefónica tiene principal influencia en el ODS 9 de industria, innovación e infraestructura. Posteriormente, las acciones realizadas en el ámbito del ODS 9 conllevan impactos en los ODS 4 (educación de calidad), ODS 7 (energía asequible y no contaminante), ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles), ODS 13 (acción por el clima), y ODS 17 (alianzas para lograr los ODS). De forma secuencial, los impactos en estos últimos 6 ODS conllevan efectos indirectos en 5 ODS adicionales (ver Figura 2.8). Así, Telefónica estableció compromisos al 2030 respecto a 9 ODS (ver Tabla 2.8).

Tabla 2.8: COMPROMISOS DE TELEFÓNICA RESPECTO A ODS Y ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA

COMPROMISOS DE TELEFÓNICA RESPECTO A ODS	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA RELACIONADAS A LOS ODS
ODS 4: Impulsar el acceso de todos a una educación de calidad a través de la transformación de la enseñanza y la educación digital	PROFUTURO que proveerá de capacitación a 10 millones antes del 2020; y la plataforma MIRIADAX que ha sobrepasado los 2 millones de estudiantes inscritos. Programa de formación y emprendimiento THINK BIG ha beneficiado a más de 362.250 personas.
ODS 7: Utilizar exclusivamente energías limpias en el año 2030	Ha invertido 1 millón de Euros en adecuación ambiental; 44% de la energía utilizada es renovable; 4.201 estaciones base remotas con energía renovable; 41.085 estaciones base compartidas.
ODS 8: Fomentar el aprendizaje digital para promover la igualdad en la educación y mejorar la empleabilidad	A nivel mundial, por cada euro de beneficio creado, la empresa contribuye con 3.5 euros al PIB de los países donde operan; 97.4% de los empleados tienen contrato indefinido.
ODS 9: Promover la inclusión digital con despliegue de Red y una oferta accesible y asequible, y la modernización de la industria con soluciones digitales que también buscan un impacto positivo en la sociedad y medioambiente	Telefónica es la cuarta Telco mundial que más invierte en innovación y la segunda a nivel europeo. En el 2016 tuvo 577 patentes concedidas, y el número de patentes se ha incrementado en 188% desde el año 2012. Telefónica también cuenta con OPEN FUTURE, un programa integrado que acompaña al emprendedor en cada una de sus etapas de crecimiento. Ha acelerado a más de 1500 compañías, invirtiendo en más de 700 start-ups en 17 países invirtiendo 445 millones de euros. 150 millones de accesos a través de smartphones; 9000 millones de Euros invertidos en el 2016 en el desarrollo de redes móviles, principalmente redes ultrarrápidas y de nueva generación. Tiene un programa global de intra-emprendimiento de "in_prendedores" a través del cual financia proyectos de innovación sostenible.
ODS 11: Ayudar a resolver grandes retos de ciudades inteligentes como optimizar el consumo de recursos, disminuir las emisiones de CO2, mejorar la movilidad y vida de las personas	Servicios IoT: reducción del 15% en consumo de combustible a través del servicio de gestión de flotas; reducción de 15% de irrigación de agua con SMART WATER; ahorro de 10% en combustibles y un desarrollo del 85% de los puntos negros donde existe una mala separación de residuos a través de SMART WASTE; reducción de 30% en el consumo de energía eléctrica a través de SMART LIGHTING; reducción de 43% del tiempo buscando parqueadero a través de SMART PARKING; reducción del 23% del consumo energético con servicio de eficiencia energética en edificios.
ODS 12: Generar residuos cero, darles una segunda oportunidad a los desechos de la compañía	Reducción en consumo de energía (-2.20%), emisiones (-26%), agua (-4.4%), residuos (-12%); 44% de energía de fuentes renovables; 96% de RAEES reciclados o reusados; 97% de residuos reciclados o reusados; incremento del 15.50% en gasto e inversión ambiental.
ODS 13: Reducir en un 30% las emisiones de gases de efecto invernadero en 2020 y un 50% en 2030	Eficiencia energética: 130 proyectos de eficiencia energética que han representado un ahorro de 211 GWh. 70% de ese ahorro vino de proyectos de transformación de la Red (apagados de equipos LEGACY, upgrades de redes, y optimización de emplazamientos).
ODS 16 Mejorar la calidad de la democracia, facilitar la vida de los ciudadanos enfocándose en la relación con ellos.	Cuadros de mando para la ciudadanía. Open data y servicios en la nube de e-government. Este servicio provee a las agencias gubernamentales de una plataforma para servicios en línea, ayuda a construir gobiernos orientados al servicio, y permite consolidad e implementar la coordinación entre servicios gubernamentales.
ODS 17: Colaborar con todos los agentes que se relacionan con la organización en una agenda de desarrollo sostenible eficaz	Alianzas con proveedores para certificarse ISO 14000, códigos de ética y Ecovadis rating. BIG DATA FOR SOCIAL GOOD es una unidad específica de la compañía para invertir en proyectos con el fin de usar Big Data para crear impacto social y medioambiental positivo. Panel asesor de sostenibilidad que interactúa con los grupos de interés. Alianzas con el Banco Mundial, UNICEF, IWF, Unión Europea, OECD, IDB, GRI, GSMA, entre otras.

FUENTE:HTTPS://WWW.TELEFONICA.COM/ES/WEB/NEGOCIO-RESPONSABLE/EL-NEGOCIO-RESPONSABLE-EN-TELEFONICA
ELABORADO POR LOS AUTORES

FACTORES CLAVES EN LA EMPRESA PARA INTEGRAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Los factores identificados están clasificados en dos grupos: factores facilitadores y factores integradores. Los factores facilitadores se refieren a características de la empresa o recursos organizacionales que hicieron posible la implementación de la estrategia de desarrollo sostenible. Por otro lado, los factores integradores son aquellos que propiciaron la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio de la empresa.

En el caso de Telefónica, los factores facilitadores fueron la cultura de integridad compromiso y confianza; el diálogo con los grupos de interés y el gobierno corporativo (ver Tabla 2.9). La presencia de estos factores facilitó la elaboración, el diseño y la implementación del plan global de negocio responsable de la compañía, el cual se trasladó en compromisos corporativos respecto a los ODS para el año 2030 (ver Figura 2.8). Adicionalmente, los factores integradores fueron digitalización de procesos, modelo de aseguramiento y gestión de riesgos, gestión de cadena de suministro e innovación sostenible. Estos factores permitieron integrar los aspectos materiales sugeridos por los grupos de interés en la gestión de riesgos de negocio, el desarrollo de servicios y soluciones empresariales y en el rediseño o transformación de procesos (ver Tabla 2.9).

De esta manera, Telefónica ha incorporado el desarrollo sostenible en su estrategia y en el modelo de negocio de su empresa. También ha elaborado un plan a través del cual contribuirá con los ODS hasta el año 2030.

Tabla 2.9: FACTORES FACILITADORES E INTEGRADORES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN TELEFÓNICA

DEFINICIÓN DE LOS FACTORES	RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA/MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
Cultura de integridad, compromiso y confianza: Se refiere a los principios básicos que guían el accionar y toma de decisiones de los colaboradores de la compañía	En Telefónica la cultura de integridad, compromiso y confianza constituye el cimiento sobre el cual se ancla la estrategia de desarrollo sostenible de la compañía. Facilita la fijación de objetivos organizacionales respecto a aspectos económicos, medioambientales y sociales.
Diálogo grupos de interés. Se refiere al proceso de establecer canales de comunicación con los grupos de interés para identificar aspectos materiales, reportar indicadores sobre estos aspectos y construir confianza con los mismos	En el 2016 Telefónica realizó 25 entrevistas internas, 190 entrevistas externas, e identificó más de 900 grupos de interés para construir su matriz de materialidad. Se conformó un panel asesor para el análisis e identificación de aspectos materiales, lo cual facilitó la elaboración de la estrategia de desarrollo sostenible
Gobierno corporativo. Se refiere a las estructuras organizacionales que supervisan y controlan las actividades de la compañía	El Consejo de Administración es la estructura rectora de la compañía, toma decisiones sobre la responsabilidad corporativa, retribuciones de los consejeros y altos directivos e inversiones estratégicas. Dentro del Consejo está la comisión de regulación y asuntos institucionales que aprueba la estrategia de sostenibilidad de la compañía. La figura de gobierno corporativo facilita la elaboración y aprobación de una estrategia de desarrollo sostenible
Digitalización de procesos: Se refiere a los recursos organizacionales de la compañía para rediseñar o transformar procesos de tal manera que mejoren la experiencia del cliente, reduzcan desperdicios o mejoren la eficiencia operacional y energética de la compañía	En el 2016 Telefónica digitalizó el 49% de sus procesos, esto mejoró la experiencia de clientes, los tiempos de respuestas y mejoró los beneficios operacionales. Entre los procesos digitalizados se encuentra los procesos de lanzamiento de nuevos productos, ventas y facturación, resolución de problemas y peticiones, entre otros. Este recurso permite integrar los objetivos vinculado con clientes con los de cadena de suministro y eficiencia energética
Modelo de aseguramiento y gestión de riesgos: Se refiere al sistema de gestión de la empresa para identificar y dar seguimiento a los eventos que pudieran afectar la operación del negocio	Telefónica cuenta con una unidad corporativa de gestión de riesgos que centraliza la información de riesgos recibida de las áreas locales de gestión de riesgos. Esta unidad reporta a la comisión de auditoría del Consejo de Administración. Este recurso organizacional permite integrar eventos de carácter económico como la identificación de fallos en la red; ambientales como cambios regulatorios o políticos; o sociales como el aseguramiento de la confidencialidad en la transmisión de datos.
Innovación sostenible: Se refiere a los recursos organizacionales y relacionales para desarrollar nuevos servicios o procesos que tengan un impacto social o medioambiental, y generen valor en el largo plazo para la compañía	En el 2016 Telefónica invirtió 6.5 billones de euros en I+D+I y contaba con 577 patentes. Tenía proyectos para llevar el internet a zonas rurales o de bajos ingresos, desarrolló la línea de servicios ECOSMART. La innovación sostenible facilita la integración del desarrollo sostenible en el diseño de nuevos servicios o soluciones.
Gestión de cadena de suministro: Se refiere al sistema de gestión de adquisición de materiales, relaciones con proveedores, logística y transporte, y la gestión de riesgo operacionales, éticos, sociales y medioambientales a lo largo de la cadena de valor	En el 2016, Telefónica constituyó la unidad global de supply chain con el propósito de estandarizar procedimientos, impulsar el enfoque global para aprovechar la escala y digitalizar los procesos con los recursos disponibles. Además, la compañía tiene una política de sostenibilidad en la cadena de suministro, la cual exige a los proveedores de telefónica criterios mínimos en ámbitos éticos, privacidad y confidencialidad, sociales y medioambientales.

ELABORADO POR LOS AUTORESS

Figura 2.8: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en Telefónica Ecuador

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES