

CAPÍTULO 3

*Estudio de caso: La ventura de la energía buena,  
Buenaventura y su Plan de Normalización de Redes.  
Empresa de Energía del Pacífico EPSA S.A. E.S.P.*

Elaborado por

MASSIEL ÁLVAREZ ALARCÓN, LUIS CARLOS MÉNDEZ CORTÉS,  
PAOLA TORRES SALCEDO, LIBIA MERCEDES CALDERÓN CRUZ

Dirigido por

Profesor GONZALO GIAMBRUNO



Se agradece, de manera especial, el acompañamiento de FRANCY ELENA GALLEGO, gestora social de EPSA S.A. E.S.P., y a ELISA PATIÑO, coordinadora Sistema de Gestión Ambiental, por su apoyo en el proceso de sistematización del presente caso.

## INTRODUCCIÓN

“La diferencia entre lo que hacemos  
Y lo que somos capaces de hacer,  
bastaría para solucionar la mayoría de los problemas del mundo”.

MAHATMA GANDHI

El objeto de este ejercicio fue la documentación del Plan de Normalización de Redes Internas, PNRI, que lleva a cabo la Empresa de Energía del Pacífico EPSA S.A. E.S.P. desde el 2012, en cabeza de la Gerencia de Distribución y con el acompañamiento de la Gerencia Socioambiental. El principal propósito del Plan es la garantía de un consumo legal del servicio de energía, del cual los beneficiarios y beneficiarias hagan buen uso, y se eviten riesgos eléctricos en las viviendas a través de la implementación de la medida centralizada que permite pasar de contadores comunitarios, a medidores por hogar. Además, representa un impacto para la Compañía en la medida en que se asegura que quienes tienen este servicio, pagan lo que les corresponde acorde con su consumo.

Este proceso tiene lugar en Buenaventura, Valle del Cauca, y hace parte del Programa Nacional de Regulación de Energía, PRONE, pero también se constituye como una apuesta corporativa que se alinea con la estrategia de sostenibilidad del *holding* Argos, y la compañía CELSIA S.A. a los cuales pertenece EPSA, cuyo foco de acción es Buen vecino. La estrategia está dirigida a los clientes/comunidad, como grupo de interés que recibe el beneficio directo en 56 barrios de la ciudad. Sin embargo, se articula con algunos otros como los proveedores/contratistas y colaboradores.

Hasta 2015, este Plan había cubierto a 783 familias de estratos 1 y 2, y se habían entregado 5.298 *kits* con bombillos ahorradores, a población que presenta situaciones de vulnerabilidad y/o desplazamiento, cuyas condiciones de salubridad, habitabilidad y calidad de vida se ven positivamente impactadas por estas acciones.

Esto permite caracterizar el Plan como un modelo de negocio base de la pirámide –término acuñado por Prahalat y Hart (1998)–, cuya característica fundamental es la inclusión de población de renta baja en la cadena de valor como proveedores o clientes. En Colombia los negocios base de pirámide se han concentrado en la ampliación de mercados, tomando como población objetivo capas de la población de menores ingresos, sea mediante el desarrollo de nuevos productos, sea mediante la ampliación de cobertura con condiciones especiales, con énfasis particular en los clientes o usuarios (Romero, 2015).

El análisis se realizó entre marzo y noviembre de 2015, por medio de la revisión de información secundaria, documentos de la compañía y algunas fuentes primarias testimoniales contactadas durante una visita de campo al barrio La Carmelita.

La metodología de estudio de caso utilizada para el análisis del Programa de Normalización de Redes Internas, PNRI, busca integrar los fundamentos teóricos, estándares y orientaciones, así como las iniciativas y acciones en el campo de la responsabilidad social empresarial, aplicando las estrategias de enseñanza y de aprendizaje que conectan eficazmente el conocimiento con la práctica.

Este documento se realiza con la participación de un equipo académico multidisciplinario, que lleva a cabo el desarrollo de la metodología a través de un proceso progresivo durante el 2015, que inició con la definición de temas relevantes para luego realizar la recolección de datos (a través de la revisión de información secundaria y visita a campo) e interpretación a través de ejercicios de diálogo con algunos de los grupos de interés relacionados con el PNRI de EPSA, para luego validar la información resultante del análisis.

Para tal fin, se establecen relaciones de entendimiento y colaboración entre EPSA y el Equipo Investigador, con el fin de conocer la dinámica organizacional y la del sector del servicio público de energía en el país. A partir del intercambio de saberes y experiencias, se va construyendo el texto y se va nutriendo de los aportes que se reúnen por medio de distintas fuentes.

Se hace la compilación y análisis de la información relativa al objeto social, la estrategia de sostenibilidad, el relacionamiento de la organización con sus grupos de interés y el Plan de Normalización de Redes Internas, PNRI, de acuerdo con información suministrada por la Gerencia Socioambiental, la Gerencia de Distribución y el Área de Control de Energía, quienes participan

continuamente en la comunicación entre la Universidad y la Empresa. También se recurre a fuentes de información oficiales como lo son: la página web y los informes integrados de gestión, de los últimos años.

Luego de que se tiene una primera aproximación a la labor de la Empresa y el involucramiento de la sostenibilidad en su estrategia corporativa, el equipo investigador desarrolla el trabajo de campo en la ciudad de Buenaventura (junio de 2015) entrevistando tanto a población beneficiada del PNRI como a los colaboradores encargados de la planeación y ejecución del mismo. Durante este espacio se mencionó una reducción de pérdida de energía del 45% al 15% a partir de la ejecución del Plan, el cual a su vez está enmarcado en el Programa de Normalización de Energía, PRONE, del gobierno nacional.

En el marco de este diálogo con los grupos de interés en la ciudad de Buenaventura, en la visita de campo realizada entre el 17 y el 18 de junio del 2015, se logró establecer contacto con las áreas técnica y social de EPSA, quienes por lo general realizan un acompañamiento conjunto para el proceso de remodelación de las redes a las familias beneficiarias.

El siguiente paso es la validación de la información inicial reportada por la Empresa con lo que se encuentra en territorio y la construcción de instrumentos de recopilación de los datos para el análisis. Esto dentro del contexto y la realidad social de los habitantes de Buenaventura, que no es ajena a la difícil situación de ilegalidad, corrupción y pobreza de las zonas más desfavorecidas del país.

También se entabló el proceso de diálogo y se aplicó el instrumento de percepción con la comunidad del barrio La Carmelita, entrevistando algunas lideresas comunitarias y beneficiarias del Programa, quienes permitieron el acceso y la observación de las instalaciones que ha hecho la compañía, y hablaron de los cambios producidos en sus comunidades a partir del desarrollo del Plan.

Se contó con la participación de cuatro mujeres, algunas madres cabeza de hogar, quienes compartieron su visión del programa y facilitaron la observación del entorno de sus barrios, así como la relación que se ha generado con la Empresa.

FOTO 5  
ÁRBOL EL SAMÁN, EMBLEMA DE LA COMPAÑÍA



Fuente: Imagen tomada en visita de campo

#### CONTEXTO

EPSA es una compañía del sector eléctrico que opera en la región del Pacífico colombiano desde el 1.º de enero de 1995, es la encargada de la prestación del servicio público de energía en esta región<sup>1</sup>.

A lo largo de su evolución, esta Compañía ha contado con varios accionistas y con la participación de los sectores, público y privado, lo que la ha llevado a constituirse en una empresa de carácter mixto, aun cuando conserva la calidad

---

1 En el marco de la Ley 99/93 bajo la cual se estableció el Ministerio del Ambiente, el cual a su vez ordenó la reestructuración de la cvc (Corporación Autónoma del Valle del Cauca): “*transfiriendo y aportando a Empresa de Energía del Pacífico S.A. E.S.P.*, creada como un nuevo ente, las funciones de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, conservando la cvc sus funciones como máxima autoridad ambiental (EPSA, 2015, Sitio institucional: [www.epsa.com.co](http://www.epsa.com.co))”.

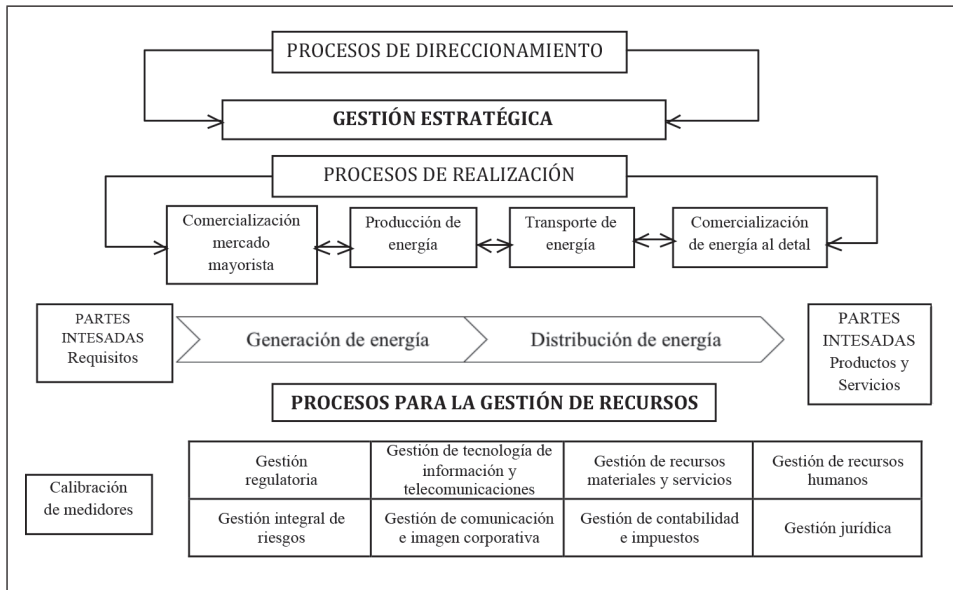
de prestadora de un servicio público. Tiene presencia en 39 municipios del Valle del Cauca, en los que atiende a 553.671 clientes.

Para los fines de su dirección y administración, EPSA cuenta con una junta directiva, como máximo órgano de administración de la sociedad, la cual tiene a cargo la toma de todas las decisiones operativas y de inversiones, salvo las que expresamente corresponden por ley o estatutos al gerente general o a la Asamblea de Accionistas.

Cada uno de estos órganos ejercerá las funciones y atribuciones que se determinan en los estatutos sociales de la Compañía, y que forman parte integral del “Código de Buen Gobierno”. Los servicios y productos que EPSA ofrece en la región y su operación son: generación de energía hidroeléctrica a filo de agua y de embalse, transmisión, distribución y comercialización. EPSA tiene influencia en los departamentos del Tolima, Cauca y Valle del Cauca. Actualmente cuenta con 553.671 clientes regulados y no regulados (*Reporte integrado, 2014*).

A continuación se presenta el Mapa de Procesos de la Compañía, en donde se observa la estrategia focalizada en la generación de valor sostenible.

GRÁFICO 8  
MAPA DE PROCESOS EPSA



Fuente: *Reporte de sostenibilidad, 2014*.

La Compañía desarrolla su gestión social a través de un área que es la Gerencia Socio – Ambiental con un equipo que realiza el acompañamiento a las distintas acciones de la Empresa en los territorios donde opera, acorde con su estrategia de sostenibilidad que a su vez se encuentra alineada al horizonte del Grupo Argos, al cual pertenece.

Por otra parte, se encuentra la Fundación EPSA, la cual nació en 1999, y en la que se realizan acciones en el marco de dos líneas de intervención: educación y desarrollo comunitario:

“Su actuación se encuentra alineada al Modelo de Sostenibilidad de EPSA, a través del foco de intervención “Buen Vecino”, que hace parte de la dimensión social. La Fundación ejecuta proyectos participativos, sostenibles y con resultados medibles, que fortalecen y desarrollan capacidades en el sector educativo y las organizaciones comunitarias” (*Reporte integrado*, 2014, p. 27).

El objeto social principal de la organización es la prestación de los servicios públicos de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, de acuerdo con la ley. En la actualidad, EPSA adopta el objetivo socio ambiental como un marco de acción por medio del cual se busca mantener el compromiso con el desarrollo sostenible, el adecuado relacionamiento con los actores sociales (grupos de interés) y la generación de valor a la Compañía (Política Socio Ambiental y GRI, 2014). El cumplimiento del objeto social de la Compañía se aplica a todos los colaboradores directos, indirectos, contratistas, consultores y demás intermediarios que tengan relación con EPSA.

El marco estratégico de la Compañía se define a partir de la misión y la visión, así: la misión de EPSA, indica que con base en el conocimiento de su gente, crece con rentabilidad, actúa con responsabilidad ante sus grupos de interés y trabaja permanentemente en la excelencia del servicio para sus clientes. La visión, por su parte, es un modelo de empresa que crece aportando calidad de vida, con políticas y sistemas de gestión definidos. EPSA está comprometida en brindar un excelente servicio a sus clientes y desarrollar productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas en forma diferenciadora.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: EPSA

### I.1. SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad es parte integral de la estrategia corporativa y competitiva. Por esa razón, está inmersa en el marco estratégico organizacional. Estas acciones buscan dar respuesta a sus principales retos y a las expectativas de los grupos de interés, con quienes tienen distintos canales de relacionamiento y comunicación.

El modelo de sostenibilidad está definido a partir de la siguiente afirmación:

“entendemos la sostenibilidad como la generación de valor en el tiempo para todos nuestros grupos de interés, de forma ética y transparente, con equilibrio entre la rentabilidad económica, el desarrollo e inclusión social y el respeto por el medio ambiente” (www.epsa.com.co, 2015).

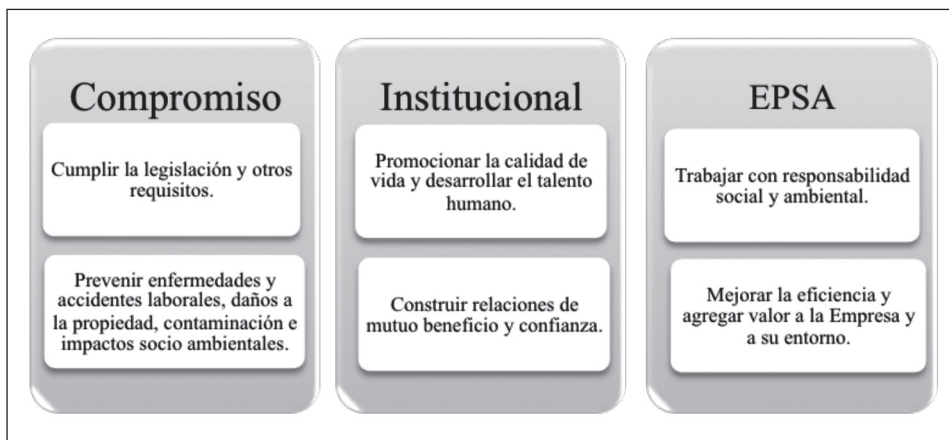
Dicho modelo se actualiza anualmente con base en la estrategia del negocio, los riesgos de la Compañía, el cuadro de mando integral, las mejores prácticas nacionales e internacionales y los temas relevantes para los grupos de interés.

En complemento de lo anterior, vale mencionar que los focos identificados, en particular el de Buen vecino, a su vez está alineado con los objetivos estratégicos de la compañía CELSIA S.A. y la Fundación EPSA, así como con la política de sostenibilidad del Grupo Argos, de los que EPSA hace parte.

Los asuntos materiales, es decir los temas relevantes para la Compañía en el marco de las tres dimensiones (ambiental, social y económica), de estos focos de sostenibilidad, fueron igualmente actualizados y como resultado se tiene una nueva matriz de materialidad, cuyos ejes de acción son: gobierno corporativo, ética y transparencia; desempeño económico, disponibilidad de energéticos, cambio climático y gestión de emisiones; eco eficiencia, innovación y regulación; y la gestión ambiental y social de clientes, de lo humano, de riesgos y de proveedores.

Los gráficos a continuación muestran la estructuración de la estrategia de sostenibilidad de la Compañía

GRÁFICO 9  
COMPROMISOS EN SOSTENIBILIDAD



Fuente: Reporte de sostenibilidad, 2014

GRÁFICO 10  
FOCOS DE SOSTENIBILIDAD



Fuente: Reporte de sostenibilidad, 2014

El modelo incluye los seis focos de actuación: energía para el futuro, buen gobierno, capital humano, Buen vecino, agua y ecoeficiencia, los cuales recogen a su vez los doce temas materiales en los que EPSA enfatiza su gestión para la sostenibilidad.

## 1.2. PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las acciones de responsabilidad social, RS, se desarrollan por parte de la Compañía en el marco de la política socioambiental que se orienta a:

construir lazos de confianza y respeto con nuestros públicos de interés, usar racionalmente los recursos naturales, fomentar la conservación y recuperación de la diversidad son acciones con las que hacemos la diferencia y contribuimos a construir un mundo mejor (EPSA, Presentación Política Socioambiental, 2015).

Esto se evidencia con la puesta en marcha de procesos participativos e incluyentes con los grupos de interés en los territorios de influencia de su operación.

Para el caso puntual del PNRI, el compromiso de esta área es concreto y se materializa al transversalizar sus acciones de manera que impacten sobre las poblaciones que se involucran. Esto se alinea con su interés por incluir a las comunidades étnicas, para este caso afrodescendientes, y hacerlas parte del negocio, lo cual se define expresamente en la política. Adicionalmente, el equipo presente en el territorio permite generar un proceso de gestión que responde a las necesidades de la Empresa al mismo tiempo que reconoce la importancia de su entorno.

Aunque esta gestión se enmarca en el cumplimiento normativo, el desarrollo de sus actividades va más allá, y se dirige al acompañamiento continuo dentro del relacionamiento de la Compañía con sus grupos de interés, lo cual implica la recepción y trámite de sus inquietudes, socialización de los proyectos, objetivos, avances y resultados, y la apertura al diálogo; todo ello con el propósito de favorecer un clima de entendimiento, para lo cual la Empresa cuenta con un Plan de Acción.

Por otro lado, se desarrollan proyectos de la Fundación EPSA organización que viene ejecutando sus acciones desde 1999, y que se concentra en dos temas fundamentales: educación y fortalecimiento comunitario.

“La Fundación EPSA trabaja para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y a la sostenibilidad de las regiones donde EPSA tiene presencia, a través de programas y proyectos participativos, sostenibles y con resultados medibles, que fortalecen y desarrollan capacidades en el sector educativo y en las organizaciones comunitarias” (Sitio Web 5: [www.epsa.com.co](http://www.epsa.com.co), 2015).

Este se define como el propósito fundamental de la Fundación, el cual se puede interpretar como un brazo de la gestión en responsabilidad social que desarrolla la Compañía en los territorios donde opera. En ese sentido, su estrategia de intervención se encuentra articulada a la estrategia de sostenibilidad de la Compañía que, como ya se ha mencionado, se ejecuta a través de la ruta de gestión socio ambiental, y está alineada específicamente con el foco Buen vecino. Se materializa por medio de los proyectos, donaciones, fomento a alianzas público-privadas e incidencia en agendas de política pública en los territorios donde la Empresa desarrolla su operación.

La Fundación enmarca sus esfuerzos en dos líneas de acción: educación y desarrollo comunitario. Las dos se enfocan en el fortalecimiento en organizaciones, comunidades o proyectos que atiendan a poblaciones de las áreas de influencia de operación de la Compañía y que contribuyan al cumplimiento de los lineamientos del modelo de sostenibilidad.

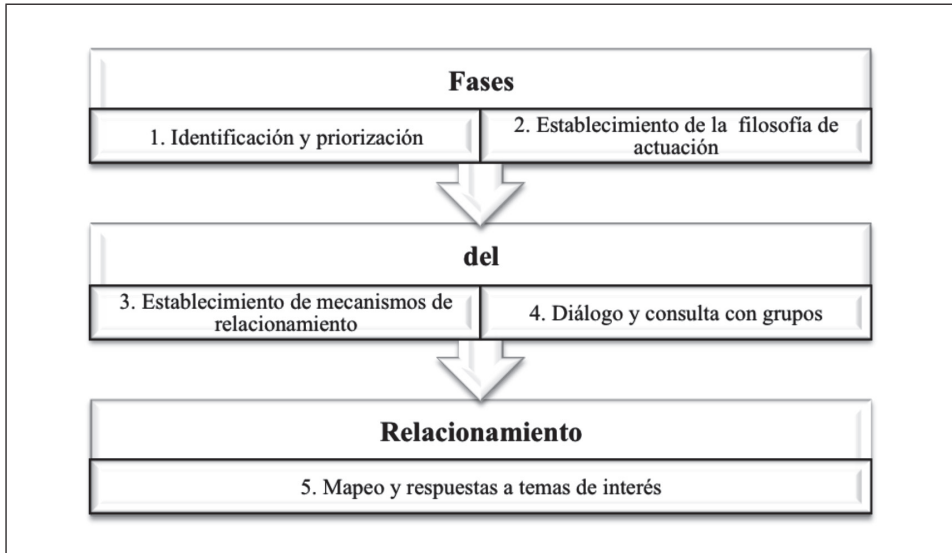
Estos procesos los desarrolla de manera independiente a la Compañía. Sin embargo, cuenta con participación de sus áreas en algunas actividades como el voluntariado corporativo, cuyo principal fin es promover acciones de responsabilidad social individual y colectiva entre los colaboradores de la empresa.

En el municipio de Buenaventura, como parte de la primera línea, cuenta con los proyectos Aprender Más: Ver, Oír y Aprender, e Innovación: Infoaulas. En cuanto a la segunda línea, se identifica el Proyecto Generando Vínculos, que a su vez ejecuta acciones de fortalecimiento de la asociación de Econatal.

Estas acciones tienen en común con la gestión social propia de la organización, que su foco son las comunidades de los sectores más vulnerables del municipio, entre las que se incluyen familias y organizaciones comunitarias.

Como parte de su estrategia de relacionamiento con las partes interesadas, la Compañía ha establecido unas etapas, que se describen como sigue:

GRÁFICO 11  
FASES DEL RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS



Fuente: *Reporte de sostenibilidad*, 2014

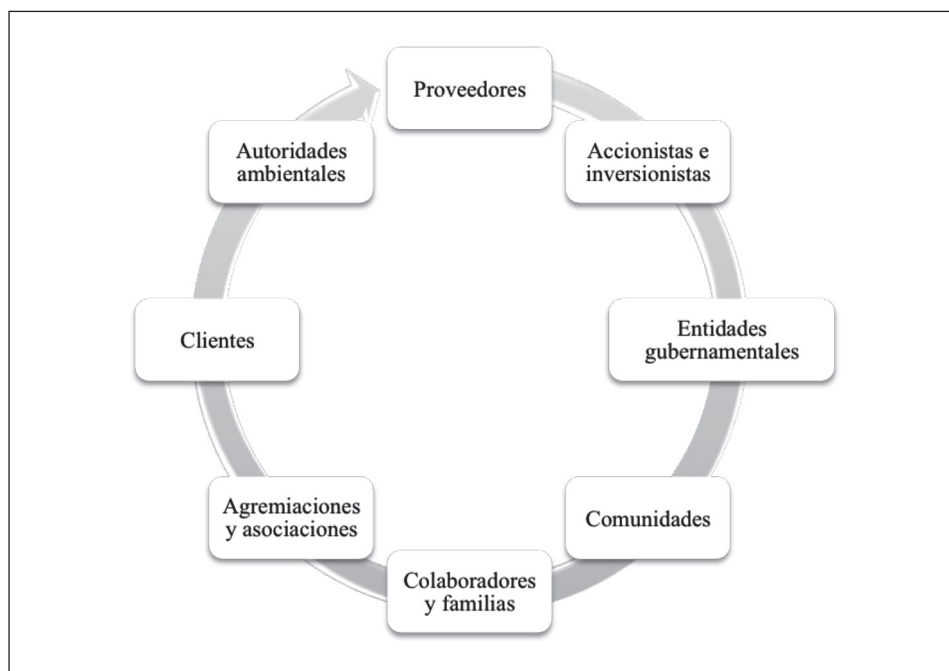
A partir de la materialidad y de los temas relevantes identificados por la Organización, se establecen los canales de comunicación con los distintos grupos de interés los cuales se describen en términos de la periodicidad y medios establecidos por la Organización, para tal fin.

Estos canales de comunicación incluyen medios presenciales, telefónicos y virtuales. Así mismo, se incluyen las acciones para la mitigación de los impactos sociales y ambientales o medidas de manejo en el marco de la licencia de operación, tales como mecanismos de recepción y atención de PQRS, consultas previas, socializaciones, procesos de capacitación y medios de comunicación internos.

Sobre esto vale la pena mencionar una estrategia que la Compañía reconoce como efectiva para la difusión pedagógica de sus acciones en Buenaventura, que consiste en un programa radial semanal llamado *Noticias de Luz*, cuyo principal objetivo es promover prácticas de uso racional de la energía y consumo responsable entre los distintos grupos de interés, mediante herramientas pedagógicas y recomendaciones sobre prácticas adecuadas de uso de los electrodomésticos y aparatos electrónicos, tanto en los hogares como en los sectores comerciales.

Esta iniciativa, según la propia empresa, facilita la apropiación de los oyentes tanto usuarios como no usuarios de EPSA frente al servicio de energía y la generación de una cultura de consumo racional, lo que evita situaciones de riesgo ocasionadas por malas prácticas.

GRÁFICO 12  
GRUPOS DE INTERÉS DE EPSA 2014



Fuente: *Reporte de sostenibilidad*, 2014

## 2. PLAN DE NORMALIZACIÓN DE REDES INTERNAS

### 2.1. OBJETIVOS Y POBLACIÓN BENEFICIARIA

El Plan de Normalización Social de Redes Internas, PNRI, es el proceso mediante el cual la compañía EPSA, realiza los ajustes técnicos necesarios para que las conexiones ilegales, defectuosas o con un alto potencial de riesgo eléctrico sean regularizadas, es decir, para que tengan las condiciones óptimas y adecuadas que garanticen el acceso al servicio de energía de manera segura y formal para los usuarios. Esto aplica tanto a nivel residencial como comercial.

*El objetivo último es garantizar el pago de los consumos por parte de los usuarios y minimizar las pérdidas técnicas de energía. (El énfasis es de los autores, para darle un mayor realce al tema.)*

Este se desarrolla en el marco de las tres líneas de acción identificadas durante la formulación del Plan: Informativa, Formativa y de Sostenimiento (Modelo de sostenibilidad de redes, 2014, Diapositiva 4).

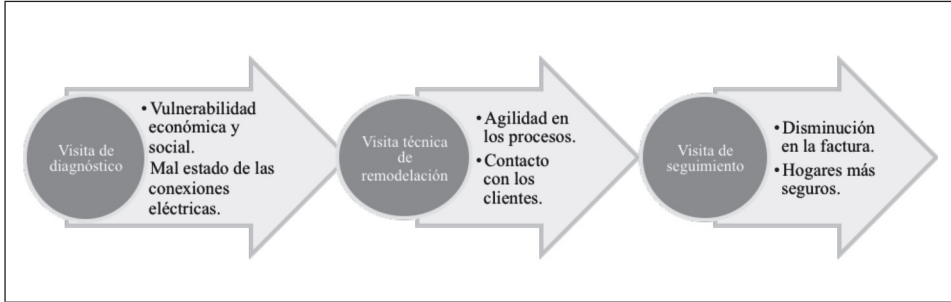
Para el proceso de selección de los y las beneficiarios/as, se parte de una visita de diagnóstico en la que se evalúan las condiciones técnicas de la conexión a energía y se indaga por ciertas características sociales y económicas en las viviendas o negocios.

A partir de este resultado, la Empresa aplica una metodología en la que se otorga una calificación (rango mayor a 12 puntos) por medio de la cual se determina la prioridad en la intervención. Luego de esta calificación, se procede a realizar la visita técnica de normalización en la que se ejecutan las actividades de adecuación.

Finalmente, se desarrolla la visita de seguimiento en la que se verifica el estado de las instalaciones y se procede a analizar su impacto sobre el consumo.

Las actividades que se ejecutan durante este proceso ascienden a cerca de COP\$1'200.000 por vivienda, costo que es asumido en su totalidad por EPSA.

GRÁFICO 13  
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN



Fuente: Elaboración propia

La población en la que se ha centrado el plan, corresponde a los sectores de alta vulnerabilidad con bajos ingresos (por lo general estratos socio-económicos 1 y 2), algunos en condición de desplazamiento y, en general, comunidades con dificultades para el acceso a la infraestructura y servicios públicos, cuyas condiciones de habitabilidad son deficientes. Al respecto es importante mencionar que se tiene una cobertura de 56 barrios del distrito de Buenaventura, con una participación importante de mujeres quienes, en su mayoría, son madres cabeza de familia<sup>2</sup>.

---

2 Con respecto a estas cifras es preciso mencionar que se cuenta con datos de cobertura por hogares, sin embargo no se consiguieron datos específicos que permitan hacer una medición de la participación por género, enfoque diferencia o grupos étnicos.

FOTO 6  
TIPOLOGÍA DE VIVIENDAS DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA  
(BARRIO LA CARMELITA) BUENAVENTURA



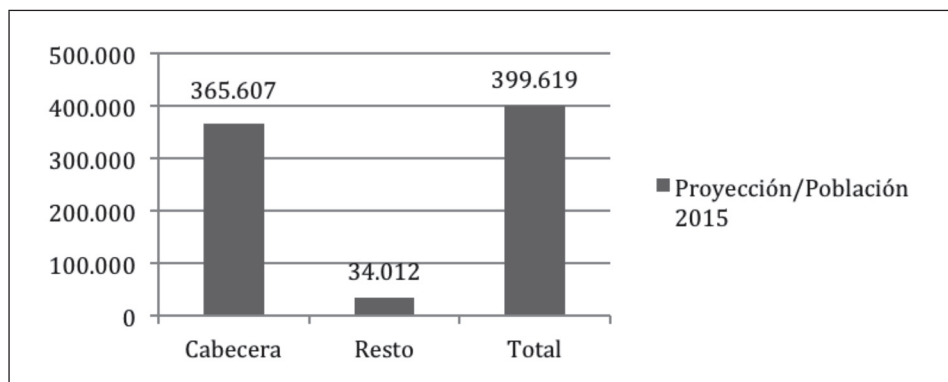
Fuente: Imagen tomada en junio de 2015, durante el trabajo de campo

## 2.2. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN

Buenaventura se encuentra en la subregión cultural del Pacífico sur colombiano. La ubicación estratégica de la ciudad y su sistema hídrico, la han convertido en el principal puerto marítimo del país sobre el océano Pacífico. Es de reconocer la problemática socioeconómica con la que se enfrenta pese a su potencial comercial e importancia nacional. Debido al alto tránsito de mercancías que soporta, se han presentado altos niveles de corrupción e ilegalidad en los diferentes ámbitos del sector público y privado.

La población proyectada en Buenaventura para el 2015 es de 399.619 personas con un incremento del 19% del 2005 al 2015.

GRÁFICO 14  
POBLACIÓN DE BUENAVENTURA 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de información oficial

TABLA 6  
COBERTURA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS EN BUENAVENTURA

Servicios públicos	Cobertura (%)
Energía eléctrica	90.1%
Alcantarillado	60%
Acueducto	76%
Gas natural	0%
Teléfono	32%

Fuente: Elaboración propia a partir de información oficial

Se destaca el hecho de que en Buenaventura el 90.1% de las viviendas tiene conexión a energía eléctrica. De estas, la mayoría se encontraba en condiciones de informalidad, es decir, sus conexiones no estaban en condiciones adecuadas, lo cual además de generarles mayores consumos, representaba un riesgo de electrocución o incendio. Y además de las residencias, funcionan negocios o

incluso hogares de madres comunitarias. El Plan se concentró en atender a 56 de esos barrios desde su inicio hasta hoy.

### 2.3. IMPACTOS

A partir del análisis del Plan, teniendo como fuentes tanto la información documental como la visita a campo realizada entre los días 17 y 18 de junio de 2015, se cuenta con una herramienta diagnóstico desde el punto de vista DOFA, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y la Matriz de Impactos (Triple Cuenta), que permiten ofrecer un panorama general sobre su operatividad y alcance como estrategia de responsabilidad social empresarial.

Entre las fortalezas identificadas se encuentra que el Plan de Normalización Social de Redes Internas, PNRI, se dirige hacia la inclusión social de las familias de la región de Buenaventura (Valle del Cauca), generando prácticas responsables de consumo de energía de manera legal y mitigando los riesgos de accidentes por causa de conexiones inadecuadas.

Por otra parte, se observa un compromiso social y ambiental, pues la reducción del consumo de energía contribuye a aportar en la minimización del cambio climático; si bien se orienta hacia la fidelización del cliente, intenta ir más allá con ejercicios de formación y recomendaciones sobre el uso de este servicio en las actividades domésticas y/o comerciales, e incluso favorece la aparición de fuentes de ingreso para las familias (creación de actividades productivas al interior de las viviendas que antes no se podían desarrollar por las condiciones de inseguridad del servicio de energía).

Finalmente, se destaca la disminución en el pago del servicio para los beneficiarios/as lo que se refleja en sus facturas y está alineado al propósito de promover un pago acorde con el consumo.

Por su parte, entre las debilidades se encuentran la falta de estrategias claras que permitan la implementación de un sistema de gestión que vincule otros actores como el sector público, para maximizar el impacto del proyecto. Así mismo, elaborar metas para una proyección del Plan como estrategia sostenible, lo que contribuiría al perfeccionamiento de la sistematización de la información e incremento de la eficiencia operativa del contratista.

En este mismo sentido, el formato de diagnóstico se analiza como una debilidad, puesto que ofrece una mirada general que no permite leer la composición social y económica de los beneficiarios como, por ejemplo, con respecto a sus ocupaciones e ingresos promedio.

Como amenazas, se destaca la presencia de los grupos armados al margen de la ley, que debido al control territorial impiden en algunos casos la ejecución de las actividades que operativizan el Plan.

Por último, el Plan tiene una oportunidad en cuanto a implementar el diseño y gestión de capacitación y talleres para educar a la comunidad, que se podrían articular con propuestas como la de los clubes de energía, que se encuentra en el modelo de sostenibilidad del Plan (Modelo de sostenibilidad, información de referencia EPSA, 2014, Diapositiva 6), y brindar conocimientos de consumo responsable de energía, que promuevan una gestión colectiva. Es decir, generar apropiación comunitaria y fortalecer el tejido social.

Otro factor que se puede potencializar es que se aprovechen las alianzas, la proyección del Plan y se definan las metas a corto, mediano y largo plazo, así como sus indicadores de seguimiento. De igual manera, la extensión del programa no tiene un límite de zonas beneficiarias y, por lo tanto, no se puede medir el efecto y cumplimiento.

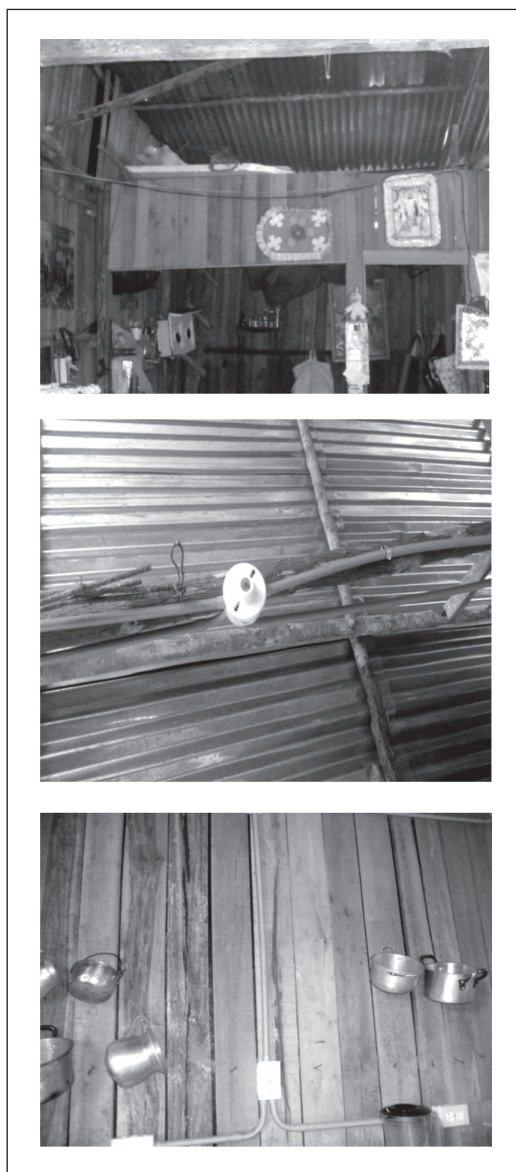
Los principales impactos generados por el Plan, están relacionados con el cambio de percepción de los beneficiarios/as acerca del servicio y la promoción de una cultura de pago.

La ruptura del imaginario cultural colectivo de que resulta más fácil dejar de pagar o acceder al servicio de manera ilegal para evitar un costo muy alto que no se puede cubrir, se ataca directamente al ofrecer un proceso de remodelación que no tiene costo alguno.

En ese sentido, también se apunta hacia el fortalecimiento de la relación de confianza entre la Empresa y los clientes/comunidad, lo que claramente promueve un mejor clima de entendimiento, base para la continuidad de una estrategia de responsabilidad social.

FOTO 7

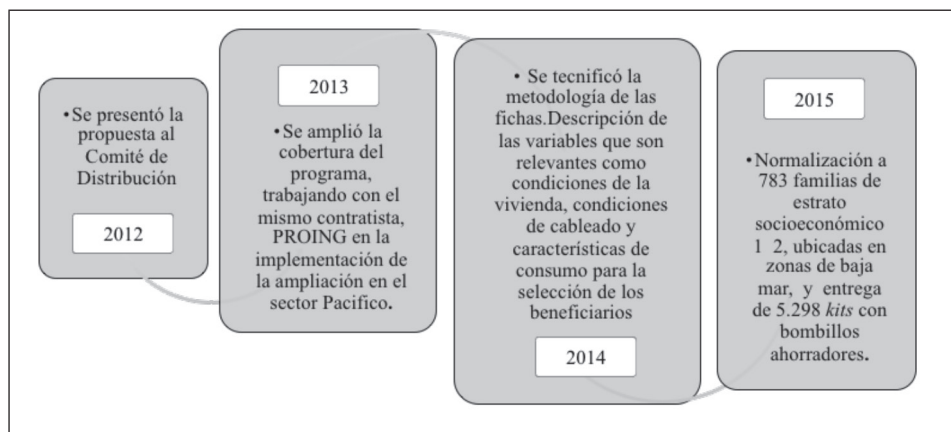
ACTIVIDADES AL INTERIOR DE LAS VIVIENDAS  
EJEMPLOS INSTALACIONES DE REDES NORMALIZADAS



Fuente: Fotografías tomadas entre el 17 y el 18 de junio de 2015, durante el trabajo de campo.

El Gráfico a continuación muestra los momentos clave en el desarrollo del PNRI.

GRÁFICO 15  
LÍNEA DE TIEMPO DEL PLAN DE NORMALIZACIÓN DE REDES INTERNAS



Fuente: Elaboración propia, a partir de información suministrada por el Área de Gestión Socioambiental.

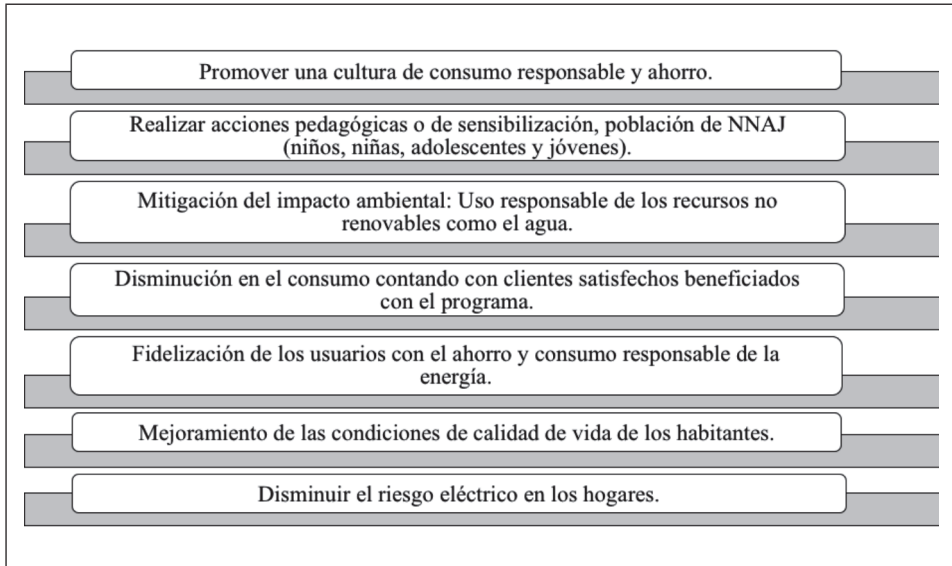
“En Buenaventura se encuentran redes internas eléctricas inseguras o que llevan riesgo por electrocución, incrementos en consumos de energía y tienden a agotar los recursos de energía de una manera no responsable. La empresa EPSA viene adelantando un programa de Normalización de Redes de baja tensión esto incluye la normalización de la medida: trabajando en pro de modernizar sus redes, cambiando la medición a centralizada” (*Reporte de sostenibilidad, 2014*).

Como parte del análisis del equipo investigador, se resaltan los principales hitos del Plan en el Gráfico anterior de Línea del Tiempo, teniendo en cuenta que la Compañía no contaba con esta información al momento del desarrollo de este Estudio de Caso.

Así mismo, y a partir de los insumos recopilados durante este ejercicio, el equipo plantea los que considera podrían ser los objetivos específicos y metas del Plan, de acuerdo con lo que se identificó en los impactos a la triple cuenta y en el marco de la proyección del mismo en el mediano y largo plazo como

posibilidades para su sostenibilidad e incluso réplica en otras organizaciones del sector.

GRÁFICO 16  
OBJETIVOS Y METAS DEL PLAN, IDENTIFICADOS DURANTE EL ESTUDIO



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental

## 2.4. ANÁLISIS DEL PLAN EN LA TRIPLE CUENTA

### 2.4.1. AMBIENTAL

Desde este punto de vista, se identifica que la vinculación del componente ambiental, estaría asociado al cumplimiento de la norma que garantiza el mantenimiento de la licencia de operación. Sin embargo, la disposición de los residuos producto de las adecuaciones se contemplan dentro de las buenas prácticas que desarrolla la Compañía en este sentido.

De acuerdo con lo anterior, los impactos estarían asociados a la operación en su conjunto. Para el caso específico del Plan, se podría pensar que el ejercicio de un consumo adecuado de la energía dentro de los parámetros regulados, promovería unas condiciones de disminución de los efectos de cambio climático por conexiones en mal estado o bombillos con más alto consumo de energía.

En cuanto a los materiales utilizados para las instalaciones, no se identifican como potenciadores de la reducción de contaminación. Por otro lado, los efectos sobre los recursos naturales pueden estar asociados a los posibles asentamientos o reubicaciones de población que traería consigo la regularización del servicio de energía, en zonas cada vez más marginadas o excluidas, lo cual, no obstante, puede ser observado como un impacto no esperado y, por tanto, escapa al control de la Organización.

Otro factor que puede afectar este aspecto sería una cultura ambiental aún incipiente por parte de los pobladores, que debido a los procesos migratorios no permite darle continuidad a las enseñanzas ambientales adquiridas por tradición. Se pueden percibir condiciones de insalubridad, asentamientos palafíticos en las zonas deprimidas (con un manejo inadecuado de los desechos humanos), y una alta demanda de servicios públicos, desperdicio de uso de la energía y otros recursos.

Con la implementación del Plan se ha buscado apalancar espacios que permitan fidelizar a los clientes, al tiempo que se garantice un uso responsable de la energía. Al contar con instalaciones estandarizadas que permitan aprovechar mejor el recurso energético, campañas de uso responsable del recurso y consejos de uso adecuado de los electrodomésticos, podrían potencializar impactos positivos.

#### 2.4.2. ECONÓMICO

Desde el *punto de vista económico*, los mayores efectos se producen dentro de la Empresa. Uno, porque al regularizar el estado de las conexiones se garantiza la formalización de los clientes y se consigue un pago acorde con el consumo; en consecuencia, la Compañía recupera la inversión del proceso técnico de remodelación, aun cuando expresamente no lo manifieste. Esto quiere decir

que su Tasa Interna de Retorno, TIR, hace que el Plan a largo plazo sea financieramente viable.

En relación con los beneficiarios, el paso de acceder al servicio de manera informal a hacerlo de manera institucional, puede derivar en cambios sobre sus condiciones para convenir créditos o aumentar su capacidad de compra. Según se conoció por parte de EPSA, se maneja un crédito para compras asociado a la factura de energía, el cual funciona de manera similar al modelo de otras compañías del sector, como CODENSA. Esto podría tener un efecto en el perfil de endeudamiento de los clientes y su participación en nuevos portafolios de la Compañía.

Por otra parte, los sectores con actividades comerciales estarían potenciando su oferta de servicios al contar con una calidad de servicio adecuada y permanente. Y en los hogares se estarían promoviendo actividades productivas que representan nuevas fuentes de ingreso para las familias. En este último sentido, la Compañía podría apuntar a acciones de inclusión de los beneficiarios, de manera que puedan generar acciones que promuevan la superación de sus condiciones de pobreza, lo que concreta el modelo de negocio base de la pirámide.

#### 2.4.3. SOCIAL

Sobre el enfoque *social*, podrían mencionarse los cambios en las prácticas e imaginarios individuales y colectivos frente al uso del servicio de energía residencial. Como se incluye dentro de la etapa de diagnóstico una caracterización por vivienda, es posible medir la cobertura de grupos en condición de vulnerabilidad asociado a la garantía del servicio público, este sería un impacto potenciador.

Sin embargo, también se podría evidenciar un efecto negativo en la medida en que se vincula a las familias de manera regular como cliente, y acorde con los proyectos que va adelantando la Compañía, se van generando nuevas necesidades de consumo que a su vez no pueden ser resueltas con opciones de empleabilidad o actividades productivas.

El plan de normalización de redes internas hace parte de la línea de mejoramiento de la calidad de vida, del foco Buen vecino, del modelo de sosteni-

bilidad que maneja la Compañía, cuya orientación se dirige hacia los grupos de interés como las comunidades usuarias del servicio de energía.

En el marco de una estrategia de acercamiento con las comunidades, y acorde con los modelos de negocio en responsabilidad social, este plan se planteó como un ejemplo de negocio base de la pirámide (a su vez modalidad, del negocio inclusivo), lo cual se evidencia con la inclusión de población de los sectores más vulnerables con el mejoramiento de sus condiciones de vida. Este plan, además, está directamente alineado al *Core* del negocio de EPSA.

Como complemento de las normalizaciones se encuentra la entrega de los *kits* de bombillos ahorradores, que se puede ver como una actividad puntual, pero que estaría apuntando hacia un cambio cultural en los imaginarios y prácticas de los bonaverenses. Esto podría relacionarse con procesos de innovación como lo señala Hart.

En este orden de ideas, se pueden traer a la reflexión los cinco aspectos que destacan este tipo de negocio, a partir de lo que es y no es:

- i). No se trata de caridad ni de filantropía: Las estrategias negocios en la base de la pirámide deben ser rentables y sostenibles. Definitivamente, pueden y deben estar alineadas con las estrategias de responsabilidad social en el sentido de poder “empoderar” a diferentes segmentos de la población, pero el principio de la rentabilidad debe estar siempre latente;
- ii). No se trata solo de hacer formatos pequeños, adaptaciones de productos y venta de servicios a bajo costo: eso cae en el espectro de lo que se podría denominar negocios BoP 1.0. Hoy día se trata de crear nuevas propuestas de valor que sean atractivas para esos segmentos de la población;
- iii). No se trata solo de establecer negocios en áreas deprimidas o externalizar a empresas pobres: esto, si bien ayuda a mejorar las condiciones de vida, como estrategia se queda corta, pues solo busca generar rentabilidad mediante el ahorro de costos y no generar negocio con una determinada población o segmento;
- iv). No se trata de crear necesidades para mercados existentes: se trata de lo contrario, crear mercados para necesidades existentes;
- v). Puede ser algo ajeno al negocio principal de la empresa: para que una estrategia de negocios en la base de la pirámide sea exitosa, es muy importante que se construya sobre las fortalezas y alrededor del negocio principal de esta (Díaz, 2013, p. 2).

Los negocios inclusivos se dan como nueva oportunidad de negocio, de desarrollo sostenible, de cambio y de integración social. Se abordan temas como la movilización del capital social de estos sectores de población, el papel de las administraciones públicas y los emprendedores sociales como motores del de-

sarrollo económico y social; el análisis de la innovación, el cambio organizativo y el modelo empresarial en las estrategias de entrada en los mercados de bajos ingresos; y las herramientas de evaluación de impactos de desarrollo social.

Según lo expuesto por Ancos (2011) y con base en la dinámica empresarial observada en la Empresa, se puede relacionar el rol de la Gerencia Socioambiental, como un agente integrador que puede contribuir a fortalecer la gestión y potenciar el Plan.

De acuerdo con los resultados que arrojaron las entrevistas, el Plan es visto como la posibilidad de que los clientes “paguen lo que consumen”; es decir, que no se excedan teniendo en cuenta sus hábitos de consumo y su capacidad de pago, y así evitar la afectación en el recaudo para la Empresa, que esto supone. Se encuentra una valoración positiva de la normalización, en términos de la reducción de pérdidas técnicas de energía, lo que significa que los usuarios al formalizarse no van a generar conexiones ilegales que suponen costos adicionales en la operación y mantenimiento para la empresa.

La percepción que se encuentra entre los colaboradores es favorable frente a la intervención y acompañamiento técnico de manera conjunta con el área social, pues se considera una manera de garantizar la tranquilidad de los clientes y minimizar conflictos potenciales entre estos y la compañía. Una de sus preocupaciones es la alta exposición al riesgo debido a las prácticas inadecuadas del uso de la energía, siendo estas las principales fuentes de inseguridad para el cliente y su familia, así como las afectaciones en el suministro del servicio. Esto se asocia con prácticas culturales, como mantener encendidos y conectados electrodomésticos que no están en uso, dejar las puertas de los refrigeradores abiertas, o dejar los bombillos encendidos sin permanecer en el lugar.

La comunidad tiene una visión claramente positiva del Plan, ya que las familias favorecidas agradecen los cambios realizados en sus viviendas, las cuales mejoran sus condiciones de habitabilidad, seguridad y de consumo. Algunos testimonios dan muestra de ello. Zuleima Viveros habitante beneficiaria del PNRI, afirma por ejemplo: *“nos sentimos beneficiados, porque las cosas nos han cambiado”*. En el mismo sentido, se expresa María Cristina Mosquera al decir que *“gracias a la asesoría, si sabemos utilizar la energía, así mismo nos llega el recibo”*.

Las personas entrevistadas coinciden en que como aspecto a mejorar está la baja cobertura que actualmente tiene, ya que son muchos los hogares que necesitan estos cambios positivos. Resaltan el buen trato de la empresa en cada momento de contacto y reconocen su buena gestión con las personas menos favorecidas, aunque sienten que no hay mayor acompañamiento para transformar las condiciones socioeconómicas propias de su entorno.

Con la aplicación de diferentes herramientas de análisis como las antes descritas (Matriz DOFA, línea del tiempo, triangulación de la información, entre otras), se obtienen resultados enfocados por cada dimensión, que parten de un análisis local y organizacional, de la problemática, los objetivos, entre otros, hasta llegar a la evaluación de las acciones de normalización. Se utilizan estas herramientas de carácter cualitativo con el fin de obtener un resultado fiable, a partir de un análisis desde varias aristas.

### 3. LECCIONES DEL CASO

Las lecciones del caso se exponen a partir de tres puntos, a saber: los factores que con base en el análisis han permitido el éxito del programa, las oportunidades de mejora que presenta, de acuerdo con las percepciones de los distintos *stakeholders* y las recomendaciones que el equipo investigador aporta después del análisis del caso.

#### 3.1. FACTORES DE ÉXITO

– La incorporación de los criterios de sostenibilidad, en su estrategia de negocio y su operacionalización, desde un primer contacto con el cliente, hasta la entrega de las instalaciones en los hogares intervenidos, constituyen un factor de éxito por cuanto apuestan por un mejor involucramiento con los grupos de interés, por un mayor reconocimiento y por la construcción de relaciones duraderas y de confianza.

– La apropiada gestión de los residuos sólidos realizada durante la normalización, hace de esta actividad una diferencial en temas de responsabilidad ambiental, ya que la empresa, a través de su gestor autorizado, desarrolla un manejo adecuado de los residuos eléctricos (cableado) y peligrosos (bombillos).

– La vinculación del Plan (PNRI) a la estrategia de sostenibilidad de la Empresa, facilita contar con una visión más completa de las acciones a emprender y fortalece el impacto que se pueda generar sobre los distintos grupos de interés, porque se convierte en una herramienta estratégica en la que se puede contar con un compromiso corporativo que lo jalone. En ese sentido, apostar hacia una prospectiva del Plan resulta ser una tarea más factible.

– El diseño de un plan de estas características, alineado al *Core* del negocio, fortalece la estrategia de la Compañía, tiene incidencias positivas sobre la reputación y se puede reflejar en los resultados financieros del negocio, al tiempo que contribuye al mejoramiento de las condiciones socio-ambientales de los clientes.

– La sensibilidad social y el interés genuino de los colaboradores de EPSA por mejorar las condiciones de vida de las personas en condición de vulnerabilidad, potencian los resultados de la estrategia.

– La vinculación de procesos pedagógicos, orientados a las buenas prácticas o recomendaciones en términos del uso y consumo de energía de manera segura, a la estrategia de reemplazo y regularización de conexiones eléctricas.

### 3.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

– Desde las distintas visiones de los colaboradores, para EPSA el programa constituye un factor reputacional de gran relevancia. En ese sentido, la Compañía puede optimizar los niveles de confianza y relacionamiento con sus grupos de interés a través de estrategias de difusión y comunicación (que se expresaban concretamente como debilidades durante las entrevistas).

– Promover procesos de sensibilización, promoción y articulación a través de alianzas bien sea con otras empresas del sector, autoridades y gobiernos locales o con organizaciones de la sociedad civil, capitalizando la remodelación hacia estrategias de apropiación y uso racional de un servicio básico para las comunidades como es la energía en condiciones adecuadas.

– La falta de indicadores de gestión, impacto y seguimiento social, reconocida abiertamente por los colaboradores, es un factor que no permite tener una lectura del proceso en relación con el enfoque que se le quiere dar. Si bien se habla de un acompañamiento por parte de las áreas social y técnica, no se

puede identificar el nivel de involucramiento con la población más allá de la actividad de remodelación en sí misma.

– La interacción con la Fundación EPSA para la potencialización y fortalecimiento del Plan en temas de desarrollo productivo y fortalecimiento de capacidades, en la comunidad beneficiada así como el desarrollo de programas de voluntariado al interior de la Empresa son acciones que pueden complementar esta iniciativa, para tener un mayor impacto en la calidad de vida de las personas y en parte de la solución, para salir de la pobreza.

– Fortalecer el formato de diagnóstico socio económico, que se utiliza como instrumento durante las visitas para la ejecución del plan, de tal manera que incorpore variables que complementen la caracterización de los beneficiarios y beneficiarias, y permita contar con datos como insumos para la medición de los impactos y la construcción de indicadores de seguimiento al Plan.

### 3.3. RECOMENDACIONES

– Contar con cifras y datos cuantitativos que den cuenta del desarrollo en el tiempo, es un aspecto necesario para que la empresa tenga mayor claridad sobre el efecto real del programa; lo que además permite hacer una lectura de la inversión y la tasa de retorno en ella. Así las cosas, se puede dilucidar el alcance real del programa más allá de la fidelización de clientes y la garantía de pago oportuna, para entender que el no cobro de las remodelaciones en las viviendas puede dirigirse a una apuesta por el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios.

– Incentivar procesos de fortalecimiento comunitario por medio del control social autorregulado, es decir, la inclusión de la propia población como garantes del uso y consumo racional.

– Es importante comunicar los avances del Plan a los diferentes grupos de interés, alineado a su estrategia de sostenibilidad, para ello el *Informe Integrado de Gestión* y los diferentes canales de comunicación de la empresa, son medios efectivos que permiten evidenciar el trabajo en Buenaventura en estos últimos años.

– La articulación de este tipo de programas, relacionados con la cultura de pago en los servicios públicos y de la legalidad, son temas comunes entre

las diferentes empresas de servicios públicos de la ciudad. Así mismo, la incorporación en las agendas públicas y planes de desarrollo, por lo que vale la pena fortalecer estos vínculos interinstitucionales para aunar esfuerzos que permitan llegar a la comunidad y sensibilizarlos en estos temas de gran importancia para las organizaciones y la sociedad en general.

– Establecer relaciones de cooperación con el gobierno local con miras a mejorar las condiciones de habitabilidad y seguridad en las viviendas y el mejoramiento de la calidad de vida de la población de bajos ingresos, contribuye al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible relacionados con la disminución de la pobreza.

– Generar la línea base del programa en términos de impacto y generación de valor en los grupos de interés beneficiados, teniendo en cuenta la caracterización sociodemográfica resultante del ejercicio inicial de las visitas *in situ* realizadas por las gestoras sociales y los técnicos de la zona.

– Para el diseño y construcción de los indicadores de la medición del impacto social del Plan, se pueden contemplar las variables sociodemográficas que contemplan metodologías reconocidas como el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas, NBI, Índice de Pobreza Multidimensional y el Coeficiente de Gini, entre otros.

– Ampliar las visiones del Programa con los diferentes grupos de interés como lo es el gobierno, el gremio y comunidad no beneficiada para fortalecerlo.

– Pensar en replantear la denominación de Plan por Programa o Proyecto, teniendo en cuenta las implicaciones del concepto en términos de alcance. Esto permitiría apuntar hacia metas más concretas y realizar una evaluación con resultados cualitativos y cuantitativos más certeros.

– Fortalecer los procesos pedagógicos con el fin de sensibilizar cada vez más a la población sobre los efectos de sus acciones, de ahí que validen como una buena práctica, por parte de la Compañía, el desarrollo de los talleres del buen uso de energía que se lleva a cabo casa a casa a medida que se desarrolla la instalación de las redes o por petición de los usuarios.

– En un análisis del sector y de la implementación de este Plan o similares en el país, se cuenta con información acerca de las acciones realizadas por la empresa Electricaribe, la cual distribuye y comercializa energía en la costa Caribe colombiana.

Esta Empresa, a través de su Fundación, ha implementado programas de normalización de redes internas en los casos en donde se detectan conductas que se configuren como uso no autorizado del servicio de energía eléctrica y que afecten los elementos de seguridad (cajas, sellos, pernos, chapas, bujes, visor de la caja, etc.), las acometidas y/o los medidores, realizando las adecuaciones de las instalaciones y/o cambio del medidor, de tal manera que se garantice una correcta medición del consumo y un acceso permanente al sitio de ubicación del medidor para la toma de lecturas, o revisiones periódicas. Los valores por estos conceptos les son facturados a los clientes, a las tarifas vigentes para la fecha de las respectivas adecuaciones.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Buenaventura. (2012). *Plan de Desarrollo Distrital Buenaventura: Progreso en Marcha 2012-2015*. Buenaventura, Valle: Concejo Distrital.
- Cámara de Comercio de Buenaventura. (Febrero 2015). *Análisis Socioeconómico de Buenaventura 2014*.
- Comisión Intereclesial de Justicia y Paz, Mundubat. (Mayo 2015). *Buenaventura el despojo para la competitividad*. Comisión Intereclesial de Justicia y Paz, Mundubat.
- Díaz, N. (Octubre, 2013). “La clave está en la base de la pirámide”. *Revista Gestión*, pp. 2-6.
- EPSA. (2015). *Código de Buen Gobierno*.
- EPSA. (2014). *Reporte de sostenibilidad 2013*.
- EPSA. (2015). *Reporte de sostenibilidad 2014*.
- EPSA. (2015). *Presentación institucional*.
- Hart, S. y Simanis, E. (2008). *Protocolo para la base de la pirámide hacia una nueva generación de estrategias para la BDP*, 2ª. ed., Ithaka NY: Jogravely.