



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un plan de Responsabilidad Social para la empresa
Pintulac - año 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Larrea Cabrera, Susana Janneth

DIRECTOR: Santamaría Freire, Edwin Javier, Ing. MBA

Centro Universitario: Quito

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Edwin Javier Santamaría Freire

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Diseño de un plan de Responsabilidad Social para la empresa Pintulac – año 2015**, ha sido aprobado orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2015

Edwin Javier Santamaría Freire

DIRECTORA (A)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Susana Janneth Larrea Cabrera declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de un plan de Responsabilidad Social para le empresa Pintulac – Año 2015, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Magister Edwin Javier Santamaría Freire director del presente trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Autor: Susana Janneth Larrea Cabrera

Cédula: 1709576597

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a todas las mujeres profesionales que además de cumplir sus roles como esposas, madres, empresarias o simplemente profesionistas ejerciendo su actividad laboral, sepan que pueden continuar preparándose y actualizándose en lo que les apasione, que conozcan que no existen limitaciones ni de tiempo, ni de edad, ni de circunstancias que obstaculicen su formación. Que sepan que mientras mejor preparadas estén, mejor oferta de valor pueden ofrecerle al mundo.

Susana Larrea

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento sobre todo a mi esposo y mis hijos, quienes han sabido comprender y cediendo el espacio de tiempo que representó mi formación en esta maestría, me permitieron estudiar y formarme un poco más, confiando en mis capacidades y en la retribución que este nuevo logro nos dará como familia. A mi director de tesis, por su apoyo y ayuda en el desarrollo del presente trabajo, y, por supuesto a la Universidad Técnica Particular de Loja por crear la posibilidad de estudiar a distancia, lo que me ha permitido mejorar y actualizar mis conocimientos y ser una profesional mejor preparada para enfrentar los retos del nuevo mundo empresarial.

Susana Larrea

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
DEFINICIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	6
1.1. Conceptos y definiciones de los expertos en responsabilidad social empresarial	7
1.2. La responsabilidad social empresarial y la filantropía	14
1.3. Beneficios de la responsabilidad social empresarial	15
1.4. La historia de la responsabilidad social en el ecuador	18
1.5. Identidad y cultura corporativa base de la gestión socialmente responsable.....	22
1.6. Implementación de un programa de RSE	22
1.7. Otros estudios de responsabilidad social empresarial en empresas	23
CAPÍTULO II.....	26
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PINTULAC	26
2.1. Situación general	27
2.1.1. Visión.	27
2.1.2. Misión	27
2.1.3. Valores.	27
2.2. Evaluación externa	29
2.2.1. Análisis Competitivo del Ecuador.	29
2.2.2. Análisis PESTE.	30
2.2.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).	33
2.2.4. El sector y sus competidores.	34
2.2.5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).	35
2.2.6. Realidad competitiva de Pintulac frente a sus principales competidores.	36

2.3.	Evaluación interna	36
2.3.1.	Análisis Interno AMOFHIT.	36
2.3.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).	40
2.3.3.	Análisis de la matriz evaluación de factores internos.	40
2.4.	Matriz FODA	41
2.4.1.	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.	41
2.4.2.	Matriz de valoración FODA.	43
2.5.	Evaluación de los grupos de interés	43
2.5.1.	Evaluación de Pintulac en la dimensión económica.	43
2.5.2.	Evaluación de Pintulac en la dimensión social.	52
2.5.3.	Evaluación de Pintulac en la dimensión ambiental	76
CAPÍTULO III.....		85
DISEÑO DE UN MODELO DE RSE PARA PINTULAC		85
3.1.	Pintulac en la dimensión económica	86
3.1.1.	Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con los proveedores.	86
3.1.2.	Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con los accionistas.	89
3.1.3.	Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con el gobierno corporativo.	92
3.2.	Pintulac en la dimensión social	93
3.2.1.	Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con sus clientes.	93
3.2.2.	Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con los colaboradores y sus familias.	95
3.2.3.	Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con la sociedad.	98
3.3.	Pintulac en la dimensión ambiental	99
3.3.1.	Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con el medio ambiente.	99
3.4.	Calificación del modelo	101
CAPÍTULO IV		102
APLICACIÓN DEL MODELO DE RSE EN PINTULAC		102
4.1.	Planificación de la implementación	103
4.1.1.	Gobernabilidad.	103
4.1.2.	Incentivos y Filosofía.	103
4.1.3.	Diagnóstico de brechas y prioridades.	103
4.2.	Plan de trabajo.....	106
4.3.	Designación de responsables	110
4.4.	Plan de capacitación de responsables.....	114
4.5.	Plan de socialización del modelo	116
4.5.1.	Socialización del plan de Responsabilidad Social.	116

4.5.2. Comunicación interna de la gestión de Responsabilidad Social.....	117
4.5.3. Comunicación externa de la gestión de Responsabilidad Social.....	117
4.6. Indicadores de gestión.....	119
4.7. Resultados esperados	121
4.8. Análisis de la hipótesis	121
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS.....	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 - LAS DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	13
ILUSTRACIÓN 2- INDICADORES DE COYUNTURA ECONÓMICA.....	31
ILUSTRACIÓN 3 - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES EXTERNOS	54
ILUSTRACIÓN 4 - ESCUELA DE VENTAS “TALENTOS PARA EL FUTURO” PARA VENDEDORES DE ALMACÉN - AÑO 2013	65
ILUSTRACIÓN 5 - ESCUELA DE VENTAS “TALENTOS PARA EL FUTURO” PARA VENDEDORES DE ALMACÉN - AÑO 2014	65
ILUSTRACIÓN 6 - ESCUELA DE VENTAS PARA VENDEDORES EXTERNOS – AÑO 2014	66
ILUSTRACIÓN 7 - ESCUELA DE VENTAS PARA PERSONAL DE PUNTOS DE VENTAS - AÑO 2014.....	66
ILUSTRACIÓN 8 – ENTREGA DE LA PLACA DE CRISTAL A LOS NUEVOS ADMINISTRADORES A CARGO DEL GERENTE GENERAL – WALTER BETANCOURT	67
ILUSTRACIÓN 9 - ENTREGA DE CERTIFICADOS A LOS MEJORES ESTUDIANTES DE LA ESCUELA - CON WALTER BETANCOURT GERENTE GENERAL, ROCÍO BETANCOURT, ACCIONISTA DE PINTULAC Y JULIÁN MONTALVO, GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO.....	68
ILUSTRACIÓN 10 - FOTO DEL GERENTE GENERAL DE PINTULAC RECIBIENDO LA CAMISETA – PROGRAMA EL TRUEQUE FUENTE: PINTULAC.....	71
ILUSTRACIÓN 11 - FOTO DE LA CASA CONSTRUIDA Y ENTREGADA POR PINTULAC - PROGRAMA EL TRUEQUE	72
ILUSTRACIÓN 12 - FOTO DEL GERENTE GENERAL DE PINTULAC ENTREGANDO LA CASA A SU PROPIETARIA - PROGRAMA EL TRUEQUE.....	72
ILUSTRACIÓN 13 - PERSONAL DE PINTULAC COLABORANDO EN EL DESAYUNO SOLIDARIO	74
ILUSTRACIÓN 14 - FRAY LEANDRO CONVENTO SAN FRANCISCO, VERÓNICA CARRILLO TRABAJADORA SOCIAL PINTULAC, FRAY RAMÓN ESCOLA CONVENTO SAN FRANCISCO	74
ILUSTRACIÓN 15 - PERSONAL DE PINTULAC EN LA SIEMBRA DE LOS ÁRBOLES CON SU LÍDER WALTER BETANCOURT.....	77
ILUSTRACIÓN 16 - NOTICIA DE LA REVISTA EKOS AÑO 2013.....	78

ILUSTRACIÓN 17 - BOTES DE BASURA COLOCADOS EN LAS OFICINAS Y LOCALES DE PINTULAC	80
ILUSTRACIÓN 18 - BOTES DE BASURA QUE PINTULAC COLOCA EN LAS AFUERAS DE SUS ESTABLECIMIENTOS.....	80
ILUSTRACIÓN 19- NOTICIA DIARIO EXPRESO DE PINTULAC ENSEÑANDO A REUTILIZAR EL TARRO DE PINTURA - ENERO 2014.....	81
ILUSTRACIÓN 20 - IDEAS DE RECICLAJE AL PERSONAL Y PÚBLICO EN GENERAL DIRIGIDO POR NATALIA GARCÍA GERENTE DE MARKETING DE PINTULAC FUENTE: PINTULAC	81
ILUSTRACIÓN 21 - CURSO DE CAPACIACIÓN SOBRE EL BUEN USO DE LOS PRODUCTOS DE PINTULAC A CLIENTES EXTERNOS	82
ILUSTRACIÓN 22- CAPACITACIÓN DE LOS NUEVOS PROVEEDORES A JEFE DE LÍNEA PINTULAC FOTO: LUIS GATTI – DIRECTOR MARKETING RUST-OLEUM, CARLOS PEREIRA JEFE DE LÍNEA PINTURA EN SPRAY PINTULAC, JUAN QUEIROLO CAPACITADOR RUST-OLEUM EN CAPACITACIÓN SOBRE LA NUEVA LÍNEA	82
ILUSTRACIÓN 23 - PORTADA DEL PLAN DE MANEJO AMBIENTAL DEL LOCAL ATACAMES	84
ILUSTRACIÓN 24- ARTÍCULO SOBRE EL INCREMENTO DE LOS ARANCELES EN EL ECUADOR.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS PINTULAC	33
TABLA 2- MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO PINTULAC	35
TABLA 3- MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS PINTULAC.....	40
TABLA 4- MATRIZ DE VALORACIÓN FODA PINTULAC	43
TABLA 5- RESULTADO DEL FOCUS GROUP A PROVEEDORES DE PINTULAC	46
TABLA 6- NÓMINA DE ACCIONISTAS DEL AÑO 2014	47
TABLA 7- ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL DE PINTULAC AÑOS 2012, 2013 Y 2014 PRESENTADOS A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.....	49
TABLA 8 - PLAN DE TRABAJO DE RSE PARA PINTULAC EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA - PROVEEDORES Y ACCIONISTAS.....	107
TABLA 9- PLAN DE TRABAJO DE RSE PARA PINTULAC EN LA DIMENSIÓN SOCIAL – CLIENTES	108
TABLA 10- PLAN DE TRABAJO DE RSE PARA PINTULAC EN LA DIMENSIÓN SOCIAL - COLABORADORES Y SUS FAMILIAS	109
TABLA 11- PLAN DE TRABAJO DE RSE PARA PINTULAC EN LA DIMENSIÓN SOCIAL – SOCIEDAD	109
TABLA 12- PLAN DE TRABAJO DE RSE EN LA DIMENSIÓN AMBIENTAL - MEDIO AMBIENTE	110
TABLA 13- RESPONSABLES DEL PLAN DE TRABAJO DE RSE DE PINTULAC – PROVEEDORES Y ACCIONISTAS.....	111
TABLA 14- RESPONSABLES DEL PLAN DE TRABAJO DE RSE DE PINTULAC – CLIENTES	112
TABLA 15- RESPONSABLES DEL PLAN DE TRABAJO DE RSE DE PINTULAC - COLABORADORES Y SUS FAMILIAS	113
TABLA 16- RESPONSABLES DEL PLAN DE TRABAJO DE RSE DE PINTULAC – SOCIEDAD	113
TABLA 17- RESPONSABLES DEL PLAN DE TRABAJO DE RSE DE PINTULAC - MEDIO AMBIENTE	114
TABLA 18- PLAN DE COMUNICACIÓN PARA PINTULAC	118
TABLA 19- INDICADORES DE GESTIÓN - PROVEEDORES PINTULAC	119
TABLA 20- INDICADORES DE GESTIÓN - ACCIONISTAS Y GOBIERNO CORPORATIVO PINTULAC	120

TABLA 21- INDICADORES DE GESTIÓN – CLIENTES, COLABORADORES Y SOCIEDAD PINTULAC	120
TABLA 22- INDICADORES DE GESTIÓN - MEDIO AMBIENTE PINTULAC.....	121

RESUMEN

El presente trabajo constituye una propuesta para que Pintulac, empresa comercializadora de productos para la construcción, implemente un plan de Responsabilidad Social que contenga acciones planificadas en las tres dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.

Describe un análisis de los conceptos de Responsabilidad Social emitidos por los principales expositores de esta estrategia empresarial, los beneficios que representa para una organización y los públicos con quienes tiene relación, además enfatiza el impacto positivo que genera en la sociedad y en el medio ambiente en el cual se desarrolla.

Se ha realizado un análisis de las actividades de Pintulac en esta materia, como actividades aisladas producto de una organización moralmente ética y apegada a los buenos principios del quehacer empresarial; pero sin contar con un plan de acción en las dimensiones económica, social y medioambiental que sean susceptibles de medir en el tiempo. Por esta razón el presente trabajo propone de manera sistémica, un plan ordenado que permite unir las acciones ya ejecutadas con nuevas actividades, lo que incrementaría el valor de la empresa ante los ojos de sus públicos de interés.

Palabras claves: Plan de Responsabilidad Social, Estrategia, Dimensiones económica, social y medioambiental.

ABSTRACT

This paper represents a proposal to Pintulac, a company marketing construction and building materials, to implement a plan containing Social Responsibility actions planned in all three dimensions that includes the Social Responsibility.

It describes an analysis of the Corporate Social Responsibility concepts as set forth by the most recognized authors in this company strategies, the benefits to the organization and the target groups with which it interacts, it highlights on the positive impact generated in the society at large and the environment in which it develops.

It has carried out an analysis of actions undertaken by Pintulac on these matters as isolated activities stemming from a morally ethical organization abiding by the principles of sound business practices but without responding to a strategic plan within economic, social and environmental that can be measured in time. This research work therefore provides in an orderly and systemic way, to link already taken actions with new activities that will increment the value of the company in the eyes of its target groups.

Key words: Social Responsibility Plan, Economic, Strategy, Social and Environmental Dimensions.

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado consiste en el diseño de un plan de Responsabilidad Social Empresarial para Pintulac. Empresa que nació en Quito en el año 1984 y se fusionó en el año 2003 con Pinturas “El Maestro” que ya tenía 18 años de presencia en el mercado ecuatoriano y “Pintalac” que tenía 16 años. Posee con una red de 39 puntos de venta a nivel nacional, respaldados logísticamente con 5 bodegas ubicadas en Quito, Cuenca, Ambato, Santo Domingo y Guayaquil desde donde se distribuyen los productos a través de su propia flota de camiones. Como empresa se ha respaldado en su recurso humano conformado por 768 empleados, quienes están formándose continuamente en diversos temas afines a sus funciones para brindar a sus clientes un trato personalizado en asesoría profesional, servicio técnico, asesoría del color y capacitación a sus clientes externos. Pintulac dispone de una amplia gama de productos nacionales e importados, destinados a brindar soluciones integrales en el ámbito del hogar, empresas, industrias e instituciones, clasificados en las siguientes líneas: arquitectónica, madera, metalmecánica, uso Industrial, alta decoración, piso flotante, porcelanatos, maquinaria, herramientas de protección para la seguridad personal, químicos, complementos automotrices, aditivos, accesorios para la construcción, artículos de ferretería en general y hogar.

Desde su fusión en el año 2003 la empresa ha realizado algunas actividades de Responsabilidad Social como acciones aisladas que a pesar de ser bien intencionadas, no forman parte de un programa de Responsabilidad Social que se pueda monitorear y evaluar en el tiempo. Por los motivos expuestos y por requerimientos manifestados por los directivos de Pintulac, la empresa requiere implementar un Programa de Responsabilidad Social que les permita diagnosticar, ejecutar y evaluar sus indicadores de Responsabilidad Social en las tres dimensiones.

Este trabajo de investigación se desarrolló en cuatro capítulos. El primer capítulo considera definiciones básicas de Responsabilidad Social Empresarial, diferencias entre Responsabilidad Social y la filantropía, beneficios para las empresas, historia de la RSE en el Ecuador, identidad y cultura corporativa, implementación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial y algunos casos de lo que ha generado la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas.

El segundo capítulo contempla todos los indicadores que permiten analizar a la empresa desde el interior hacia el exterior. Situación general, evaluación externa, evaluación interna,

FODA empresarial, y la evaluación de los diferentes grupos de interés con quienes Pintulac tiene relación en las dimensiones económica, social y ambiental.

El tercer capítulo presenta la propuesta del modelo de RSE para Pintulac en cada una de las dimensiones, considerando las acciones que ya están realizando y proponiendo mejoras y nuevas acciones para el plan.

El cuarto capítulo explica paso a paso cómo sería la aplicación del modelo de RSE para Pintulac. Planificación de la implementación, plan de trabajo, designación de responsables, plan de capacitación de responsables, plan de socialización del modelo e indicadores de gestión.

Un plan de Responsabilidad Social para Pintulac incrementaría la percepción de valor de la empresa en sus diferentes grupos de interés. Dentro de la dimensión económica Pintulac espera lograr con sus proveedores mejores relaciones de mutuo beneficio y mayores estándares de calidad; con sus accionistas mayor satisfacción por las mejoras en crecimiento y rentabilidad; y con el gobierno corporativo lazos de armonía y beneficio mutuo. Dentro de la dimensión social Pintulac pondría al alcance de sus clientes, productos y procesos más ágiles para elevar el nivel de satisfacción, y, para sus colaboradores y familias mejorar la calidad de vida con planes de desarrollo e integración. Dentro de la dimensión ambiental Pintulac desea contribuir con un medio ambiente sano y libre de contaminación.

La forma en que pudimos dar respuesta al problema planteado fue investigando los intereses y necesidades de los principales grupos de interés con quienes la empresa tiene relación, y a partir de las acciones actuales, hemos propuesto actividades por cada dimensión de la RSE que satisfaga las necesidades de los stakeholders de la empresa.

Gracias a un estudio exploratorio se ha podido alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación: Se realizó un diagnóstico de la situación actual de Pintulac sobre las acciones de Responsabilidad Social. Se identificaron los grupos de interés alrededor de Pintulac. Se propuso un modelo de Responsabilidad Social acorde a los requerimientos de la empresa. Se planteó indicadores que midan la gestión de la responsabilidad social empresarial dentro de Pintulac.

La empresa Pintulac brindó las mayores facilidades para la elaboración del presente estudio, sin embargo en el área financiera se tuvo algunos inconvenientes para concretar citas con la líder del área, quien finalmente encaminó la información hacia medios públicos. Las entrevistas logradas con los líderes de área permitieron avanzar con la mayor parte del

trabajo, pues fueron quienes proporcionaron la información que permitiría conocer las acciones reales en temas de RSE.

El presente trabajo de investigación utilizó la siguiente metodología: A Través del método de investigación documental se obtuvo información sobre los temas de Responsabilidad Social Empresarial referentes a la parte teórica conceptual, dimensiones, grupos de interés en los que interviene y los pasos a seguir para su diseño e implementación. Para el efecto se utilizó material bibliográfico, revistas corporativas de la empresa en estudio, diarios de circulación nacional, informes de sustentabilidad de otras organizaciones, revistas y artículos web, material publicitario de la misma empresa y documentos oficiales registrados en organismos gubernamentales del Ecuador.

Otro método utilizado fue el exploratorio y para ello se utilizó como técnica la encuesta, la misma que consistió en un cuestionario de satisfacción realizado a una muestra representativa del universo de clientes externos. Esta muestra estuvo compuesta por 300 clientes frecuentes que visitan los establecimientos de mayor venta en la ciudad de Quito y que son los puntos de ventas de Cotocollao, El Inca y Santa Bárbara. Los clientes valoraron aspectos fundamentales que tienen que ver con la satisfacción del servicio recibido y los productos que adquieren continuamente.

Así mismo se utilizó como método deductivo la entrevista con algunos ejecutivos de Pintulac quienes pudieron aportar información sobre las acciones de Responsabilidad Social de la empresa, a partir de ello con el presente trabajo de investigación se plantearon nuevas acciones dentro de un plan sugerido en esta área. Para analizar la gestión de la empresa con sus proveedores se utilizó el método exploratorio con la técnica cualitativa focus group en la cual reunimos información necesaria sobre la gestión de Pintulac con este grupo de interés.

CAPÍTULO I
DEFINICIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1.1. Conceptos y definiciones de los expertos en responsabilidad social empresarial

“Entre los términos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el término RSC tiene mayor alcance y está más extendido sobre todo en la vertiente internacional de la empresa. Se han desarrollado numerosas variantes del término RSC/RSE para ajustarlo más al tipo de organización responsable, así podemos encontrar los siguientes tipos de RS aplicada:

- Responsabilidad Social Organizacional (RSO), término muy amplio que incluye no solamente la tradicional RSC (corporativa o de empresa) sino también la de otro tipo de organizaciones no lucrativas (ONG, fundaciones, sindicatos, administraciones públicas, organizaciones religiosas, etc.)
- Responsabilidad Social Universitaria (RSU).
- Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSCI), referida a la responsabilidad de la empresa con sus trabajadores, siendo la gestión de recursos humanos un pilar esencial.
- Responsabilidad Social Individual (RSI), término de nuevo cuño que poco añade al concepto de responsabilidad, pues se trata de responder por nuestros propios actos cuando actuamos como consumidor, trabajador, directivo o ciudadano.”
(García, 2012)

En este trabajo de investigación nos referiremos a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), debido a que está dentro del concepto que involucra a todas las organizaciones, Pintulac -la empresa del presente estudio- entre ellas.

A continuación algunos enunciados importantes de varios autores expertos en el tema:

“En sus inicios el concepto de RSE se confundió con caridad o con acciones sociales, hoy en día este concepto se transformó y ahora se lo entiende como un modelo de gestión integral que está en la esencia de la empresa, involucra a proveedores, público interno, comunidad, medio ambiente y clientes, así lo afirma Fabrice Hansé, director ejecutivo del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES” (Hansé, 2012)

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad social Empresarial (CERES) es una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica de nuestro país; y, como se puede apreciar a través de su director ejecutivo, la RSE evolucionó

de un concepto de acciones sociales caritativas a un modelo de gestión de empresa que involucra varios públicos con quienes la empresa tiene relaciones.

Andalucía, otro experto en el tema de RSE explica que existen varios factores que han impulsado la Responsabilidad Social en las empresas y son:

- “Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala.
 - Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones tanto en calidad de consumidores como de inversores.
 - La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
 - La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación.”
- (Andalucía, 2001)

Por lo que expone este experto en RSE se deduce que existen varios factores que han impulsado el desarrollo de este tema en el ámbito empresarial.

Un factor es la inquietud de las personas que cohabitan en una sociedad determinada con las empresas que producen y comercializan sus productos y/o servicios, también están quienes consumen esos productos o servicios, así mismo los poderes públicos que rigen el buen accionar de las empresas, y por supuesto, los inversionistas de las empresas que buscan crecimiento.

Otro factor es la sociedad y sus criterios que han sido importantes en las decisiones de inversión de las empresas y también de las personas, sobre todo ahora que el mundo se encuentra globalizado y que la información está actualizada.

Un factor determinante en la creación de las acciones de Responsabilidad Social, probablemente es la preocupación por mantener el medio ambiente sano, por la continua amenaza a la que se ha visto expuesto debido a la actividad económica de las empresas que estaban más interesadas en producir para satisfacer las crecientes demandas de sus clientes, crear fuentes de trabajo y crecer para competir, que en lo que estaban generándole al medio ambiente, es decir, fue desatendido porque no se pensaba en el medio ambiente como una promesa de futuro.

Otro factor importante que ha impulsado el apareamiento de las acciones de Responsabilidad Social ha sido la transparencia de las actividades de las empresas, propiciadas por la creciente ola de desarrollo de los medios de comunicación, los mismos que con el apareamiento de la tecnología han revolucionado la forma en como las empresas se comunican con todos sus grupos de interés.

Por lo expuesto anteriormente, se puede entender que RSE es la forma en que las empresas desarrollan sus actividades, y alcanzan sus objetivos empresariales tomando en consideración las expectativas de sus diferentes grupos de interés también llamados stakeholders, y se hace responsable de los impactos que genera sobre cada uno de ellos. Estos grupos de interés son los trabajadores, los clientes, el estado y la comunidad, entre otros, es decir todos los grupos humanos con los que la empresa tiene alguna relación.

La responsabilidad social empresarial (RSE) está siendo considerada como una nueva forma de hacer empresa que se relaciona con el creciente desarrollo del proceso de globalización de la economía mundial.

Es un concepto que surge de la necesidad de crear negocios o empresas más competitivas y sustentables, por lo cual propone importantes acciones de la empresa con su entorno social y medio ambiental.

Fernando Navarro, experto en RSE nos hace énfasis en la responsabilidad de la empresa con sus grupos de interés.

“El consumidor y las empresas están cada vez más concienciados de sus respectivas responsabilidades sociales en calidad de “stakeholders” del proceso de producción, distribución y venta/consumo. La empresa debe obtener beneficios, pero no a cualquier costo y para ello tendrá que considerar el impacto inmediato y futuro de sus actuaciones. La forma en cómo lo hace y en qué campos de actuación es lo que hoy damos en llamar RSC.” (Navarro, 2012)

Según Navarro, la Responsabilidad Social es un tema que involucra la actuación de las empresas con todos sus grupos de interés también llamados stakeholders. Estos grupos de interés pueden ser grupos que están dentro de las empresas (internos) o grupos que están fuera de las empresas (externos) con quienes tienen relación. Las empresas deben tener cuidado en la forma en cómo manejan esas relaciones, desde las áreas donde producen los productos o servicios, hasta las áreas donde comercializan los mismos y los ponen en las

manos de sus clientes externos. Cuidar la manera de manejar esas relaciones, es lo que se llama Responsabilidad Social Corporativa según el autor.

Horacio Martínez Herrera, experto en Responsabilidad social y ética empresarial nos aporta con algo adicional:

“La Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de las acciones innovadoras de una organización, basadas en el cumplimiento de las leyes y en los valores éticos, para institucionalizar un gobierno corporativo transparente que integre en las actividades en curso de la organización la generación de riqueza respetuosa de los derechos humanos con las responsabilidades de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente. De todas estas acciones debe rendir cuentas a la sociedad.” (Herrera, 2011)

El aporte de este experto hace mención a un término importante en el quehacer empresarial que es la ética, y por lo expuesto, se entiende que las empresas deben cumplir con leyes, reglamentos y principios éticos, con acciones transparentes, con sus responsabilidades sobre la sociedad y el medio ambiente en el cual se desarrollan.

El mismo autor nos habla de que las empresas deben vivir el paradigma de valores y principios comprometidos con la responsabilidad social considerando lo siguiente:

- “El respeto a la dignidad y derechos de los trabajadores implicados con la empresa.
 - La justicia en las transacciones comerciales y en las relaciones con el Estado.
 - La solidaridad que nos compromete con la búsqueda del bienestar social.
 - La responsabilidad para prestar un servicio de calidad cuidando el medio ambiente.
 - La honestidad que exige transparencia en la comunicación.
 - La integridad en la toma de decisiones y que se debe apreciar en la cultura organizacional.”
- (Herrera, 2011)

Como se puede apreciar en los aspectos anteriores, están bien especificados los principios éticos que hablan de respeto, justicia, solidaridad, responsabilidad, honestidad e integridad en las acciones de empresa.

Continúa el autor:

“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. (Herrera, 2011)

Según Herrera es moral que las empresas busquen su propio interés, siempre que acepten que tienen límites que imponen los legítimos intereses de los demás y la solidaridad humana. También es correcto que los directivos de las empresas sean vistos como agentes morales que representan los intereses o exigencias de una variedad de grupos (stakeholders). Esto quiere decir que las empresas deben trabajar en lograr un equilibrio entre las exigencias legítimas de los diversos grupos de interés que la componen.

“A nivel mundial se están intensificando entre las empresas la práctica de Responsabilidad Social Empresarial. La globalización de la economía, la liberación de los mercados y los reclamos de la sociedad por la violación por parte de las empresas de los derechos humanos y atentados contra el medio ambiente, y por los millones de personas que viven en pobreza y en miseria, han llevado al establecimiento de una serie de prácticas de responsabilidad social de las empresas, las cuales buscan maximizar el beneficio económico con el bienestar social y la protección medioambiental. En resumen, la Responsabilidad Social Empresarial es la capacidad ética de las empresas y de sus líderes para responder a los desafíos de la nueva sociedad globalizada del conocimiento, que muestra un gran desequilibrio económico-social y que está amenazada por el calentamiento global de la tierra. Por lo tanto, la Responsabilidad Social no es una ideología ni una moda empresarial” (Herrera, 2011)

Según Herrera, la RSE ya es considerada una estrategia empresarial mundial, es decir, global. Y ha nacido como una forma de vida para las organizaciones por su responsabilidad con la gente, con la producción y con el planeta, por eso la ética es importante para su implementación.

“La RSC se basa en la mejora continua que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en las que opera y del entorno” (Navarro, 2012)

Según García, la RSC afecta al mejoramiento continuo de las empresas y la hace más competitiva, eso indudablemente aumenta el valor de las empresas que son socialmente responsables.

Como se puede ver, existen varias definiciones respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo, todas coinciden en que se trata de una forma de gestionar la empresa cumpliendo sus objetivos económicos a la vez que compatibiliza los impactos sociales y medioambientales, convirtiéndola en una organización con mayor valor y mucho más atractiva a los ojos de sus stakeholders.

“La RS como modelo de gestión tiene como fin último la sostenibilidad”. Está integrada en la razón de ser de la organización, por tanto las decisiones organizacionales se adoptan tomando en cuenta los valores, políticas y criterios éticos y morales ligados a la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad que rebasan las obligaciones legales existentes. La RS debe ser compartida por todos los niveles que integran las organizaciones y se relacionan con ella a nivel interno y externo (públicos y stakeholders), en función de que la organización obtenga una mayor productividad y rentabilidad sin pasar por encima del bienestar social y económico de sus colaboradores, ni tampoco de las expectativas de la comunidad en la que opera en la perspectiva de lograr desarrollo económico, social y ambiental como premisas de su gestión responsable.” (Laguna, 2009)

La RS o RSE o RSC como se la quiera llamar tiene como objetivo primordial la sostenibilidad de todos los actores que intervienen con las organizaciones incluidas las mismas empresas, que en armonía de criterios y valores se hacen rentables y sirven a la sociedad en la cual de desenvuelven.

La responsabilidad Social Empresarial trabaja en tres dimensiones que son: La Dimensión Económica, la Dimensión Social y la Dimensión Ambiental y se grafican de la siguiente manera:

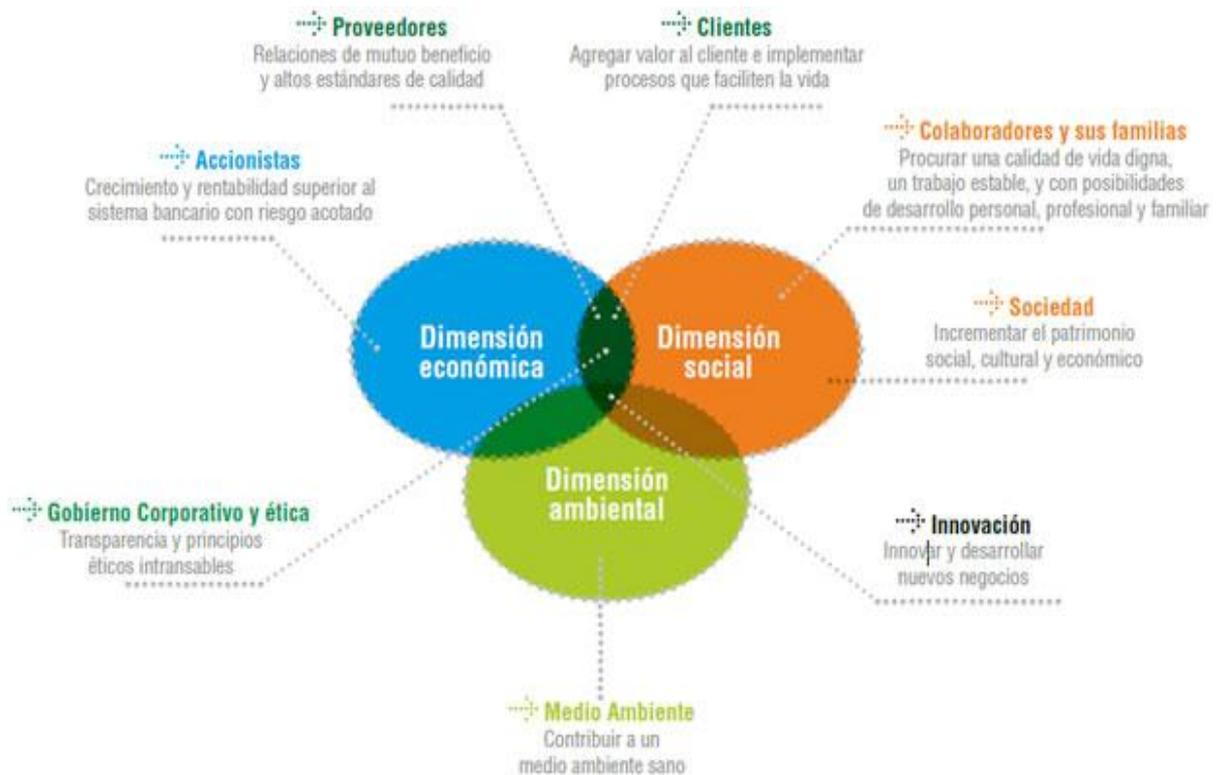


Ilustración 1 - Las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: (Porter, 2009)

La dimensión Económica busca: lograr con los proveedores relaciones de mutuo beneficio y altos estándares de calidad; generar con los accionistas crecimiento y rentabilidad; gestionar con transparencia y principios éticos intransables con el gobierno corporativo.

La dimensión Social, busca: agregar valor al cliente e implementar procesos que le faciliten la vida y le generen satisfacción total; a los colaboradores y sus familias procurarles una calidad de vida digna, un trabajo estable y con posibilidades de desarrollo personal, profesional y familiar; a la sociedad, incrementar el patrimonio social, cultural y económico. Es decir, realizar inversiones sociales.

La dimensión Ambiental, busca contribuir a un medio ambiente sano. Este objetivo será posible de lograrlo a través de la evaluación de las necesidades internas de la Compañía y su afectación.

1.2. La responsabilidad social empresarial y la filantropía

Las organizaciones al adoptar la Responsabilidad Social aspiran al crecimiento sostenible tanto de las organizaciones como de las comunidades que interactúan con ella. Lograrlo supone una vinculación entre la organización y sus miembros y entre la organización y los públicos externos con los que se relaciona, influyen o se ven influenciados por ella de forma directa o indirecta, en la perspectiva de sintonizar con sus intereses y expectativas.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es a veces confundido con la filantropía. Es por esta razón que resulta importante tener claras las dos definiciones. Según (Porter), la filantropía es aquella donación económica u obra benéfica otorgada por algún individuo, el mismo que no pretende recibir nada a cambio de dicha acción; en cambio, si bien es cierto que la Responsabilidad Social Empresarial genera un impacto social en alguna comunidad específica, tiene también como fin obtener una retribución por el impacto realizado; es decir, mantener el desarrollo sostenible y la generación de ingresos por parte de los consumidores socialmente responsables.

Por un lado la Filantropía persigue únicamente un beneficio social, en cambio la RSE busca combinar armónicamente los beneficios sociales con los beneficios económicos, pues la RSE tiene un efecto significativo en el nivel de competitividad de una empresa ya que se convierte en un factor estratégico y con ello crea valor tangible para los grupos de interés, que según el gráfico son los actores claves.

La Responsabilidad Social se diferencia de la caridad, ayuda social, o donaciones económicas, que pueden responder a actividades de filantropía, beneficencia o mecenazgo, porque no implican un cambio organizacional ni mucho menos constituyen un modelo de gestión sostenida en virtud de alcanzar el beneficio particular sin descuidar el colectivo.

Al abordar los elementos que se los plantea como componentes de la gestión socialmente responsable: ciudadanía corporativa, ética, gobierno corporativo, inversión socialmente responsable, vinculación con públicos, calidad del clima laboral, cuidado en la cadena de valor, respeto y contribución con el ambiente, sostenibilidad y memorias de sostenibilidad, se evidencia el papel de la comunicación estratégica para fortalecer la identidad y cultura

corporativa, identificación y gestión de públicos y grupos de interés, comunicación interna y externa. A continuación se analizan algunos de ellos.¹

1.3. Beneficios de la responsabilidad social empresarial

Hoy en día, la Responsabilidad Social constituye un reto para las organizaciones dadas las condiciones actuales: falta de credibilidad de la sociedad en la gestión de los gobiernos, desconfianza en los procesos implementados por el sector productivo para lograr rentabilidad, carencia de valores éticos en la práctica organizacional, globalización, internacionalización de los mercados, uso de nuevas tecnologías de la información y velocidad de la comunicación, que han configurado un comportamiento de la sociedad que demanda de las organizaciones un papel proactivo en la sociedad de parte de los actores sociales y de las empresas.

El modelo de gestión socialmente responsable se plantea como alternativa válida para enfrentar de forma sostenida y eficaz los retos que el mundo actual propone a las empresas que por una parte garantice la competitividad y un nicho de mercado a la organización a través de la aceptación de sus stakeholders y públicos resultado de la adopción de valores éticos y buenas prácticas sociales y ambientales; y por otro: contribuya a la transformación social y el desarrollo sostenible.

Los resultados fruto de la gestión organizacional responsable, trae beneficios adicionales para la organización de hoy relacionados con la credibilidad, la imagen y reputación de una organización. Estos valores intangibles difíciles de cuantificar en términos económicos y numéricos son los que están marcando la diferencia entre organizaciones. Para muchos expertos la reputación constituye más del 60% del valor de marca de una empresa.

“La RSE previene los riesgos sociales que se pueden traducir en demandas, sanciones, excesiva regulación gubernamental, pérdida de imagen y mercado, que puede llevar a la desaparición del negocio”. (CHILE, 2014)

A continuación algunos ejemplos de los beneficios de la RSE en algunas empresas:

¹ González KB, (2009), Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/09/Sociedad/actas/43karina.pdf>

“Para obtener mejor selección y nivel de retención de empleados. El grupo Telefónica tiene una larga trayectoria en la provisión de apoyo integral y acceso a las telecomunicaciones para las personas discapacitadas y en una amplia variedad de iniciativas de aportes a la sociedad. Sus empleados responden con un alto nivel de satisfacción: en una encuesta realizada en 2004, el 77% de los 174.0000 empleados de Telefónica declararon estar felices de trabajar en esa compañía. La cultura de responsabilidad social de la empresa se manifiesta y fortalece a través de iniciativas como ATAM, una asociación de Telefónica que ofrece atención a las personas discapacitadas. ATAM fue fundada gracias al compromiso de los empleados, en colaboración con los sindicatos y la compañía en 1973. Los empleados de Telefónica contribuyen el 1% de sus salarios a esta iniciativa, mientras que Telefónica aporta el doble de ese monto. Los empleados, la compañía y los sindicatos forman parte de los órganos de gobierno ATAM.” (Navarro, 2012)

Según Navarro en el caso que cuenta de Telefónica, este pequeño acto de RS amparado por la empresa ha generado mayor lealtad por parte de los empleados, el sueño de muchos empresarios. Desde la gestión del Talento Humano es conocido que los indicadores de rotación complican los de retención de los trabajadores; y según Navarro, un acto de responsabilidad social con un segmento sensible de la sociedad como son los discapacitados en el caso de Telefónica ha incrementado la retención de los empleados, es de pensar que este acto de RS hace pensar a los empleados que la empresa donde están es un buen lugar donde trabajar.

Otro ejemplo de RSE que logró como beneficio el aprendizaje y experiencias de fuentes no tradicionales:

“La unidad de Relaciones Comunitarias de IBM desarrolló una alianza entre los laboratorios de investigación de IBM y la organización sin fines de lucro SeniorNet para comprender mejor las necesidades de los usuarios de computadoras con discapacidades visuales, motoras y de memoria, a fin de desarrollar y probar soluciones específicas”.

Los dos ejemplos anteriores mencionan empresas multinacionales en el exterior, pero también tenemos ejemplos importantes en el Ecuador. A continuación dos empresas ecuatorianas que son aliadas y socias estratégicas del Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador (IRSE) y del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES).

Mutualista Pichincha es una institución financiera constituida en 1961 por inversionistas ecuatorianos y está posicionada en el Ecuador por su crédito para vivienda propia. Incorporó la gestión socialmente responsable en la Misión de la Organización. Mutualista Pichincha recibió el acompañamiento del IRSE para la implementación de la RS y la elaboración de la memoria de sostenibilidad. *(Las memorias de sostenibilidad son informes de carácter voluntario y público que tienen el objeto de comunicar a los grupos de interés la posición de la empresa respecto a los temas que le son sensibles, además de mostrar el grado de cumplimiento de los objetivos y compromisos propuestos por la organización.)*

La memoria de RS de Mutualista Pichincha fue la primera que se presentó en Ecuador y obtuvo calificación A por parte del Global Reporting Initiative (GRI) *(Iniciativa reconocida y respetada universalmente que guía a las organizaciones a elaborar sus reportes sociales o memorias de sostenibilidad)*. Entre las acciones de RS que Mutualista Pichincha ha realizado se encuentran contratos a proveedores con cláusulas que tienen que ver con el respeto a las leyes vigentes, a los principios del pacto global y a los derechos humanos. Otra de las acciones de RS constituye las inversiones en formación y educación de sus públicos internos. Mutualista Pichincha considera que las acciones de RS han incrementado su imagen y buena reputación.²

Pronaca (Procesadora Nacional de Alimentos C.A.) es una empresa familiar que nació hace más de 50 años. Empezó en el campo avícola con la incubación y producción de huevos y la producción y venta de pollos y pavos. Luego incursionaron en balanceados y posteriormente en la producción y comercialización de cárnicos de cerdo, embutidos y productos de origen del mar. Hoy también produce conservas y arroz; productos pre cocidos; alimentos para mascotas y animales de crianza. Han incurrido en la exportación de palmito y alcachofas a Brasil y Colombia.

Para Pronaca Responsabilidad Social significa cultura, es también un modelo que permite transparentar, reconocer y valorar cualitativamente y hacer ahorro de recursos lo cual hace muy eficiente la gestión en forma cuantitativa.

Algunos aspectos a resaltar sobre acciones de RS de Pronaca es su preferencia en las transacciones comerciales con proveedores de origen nacional. 104 de los 108 centros de

² Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, 2009.

operación reciben alimentación de proveedores locales que se encuentran en la zona de influencia.

La filosofía corporativa de la organización es que cada trabajador es responsable de cumplir con su propósito y principios a través de la práctica de sus valores.

Pronaca entrega reconocimientos para premiar la gestión eficiente de su personal: El gallo de oro, menciones honoríficas, mejor trabajador operativo y reconocimientos por años de servicio. El grado de satisfacción de sus colaboradores se monitorea a través de encuestas de satisfacción periódicas cuyos resultados son tomados en cuenta en los planes de trabajo y estrategias para mejorar las condiciones laborales. Cuentan con un diario interno llamado Pronoticias creado en 1998 que es el principal instrumento de comunicación interna. Este medio ha servido también para comunicar el modelo de gestión socialmente responsable de la organización e incentivar la adopción de una cultura de RS.

Pronaca interactúa con la fundación San Luís que es una organización de apoyo social que existe desde 1997. Con ella se comparten la RS. San Luis brinda una educación de calidad en zonas rurales y poblaciones vulnerables; así mismo la apoya con la alimentación, pues su ayuda llega a aproximadamente 62.200 personas. Cuenta con alumnos de 5 a 18 años y Pronaca subsidia la mayor parte de su educación, se ofrecen becas a los mejores estudiantes. Además se realizan estudios nutricionales para entregar alimentos que requieren y se mantiene un seguimiento y control para que la ayuda no se degenerate.

Pronaca percibe que sus consumidores o clientes ya no valoran en sus productos únicamente los atributos de calidad y seguridad, sino otros como son: ser una empresa ecuatoriana, la cantidad de empleos que provee, y su RS. (PRONACA, 2007-2008).

Pronaca ha brindado miles de horas de capacitación a todo su personal operativo, administrativo, ejecutivo.

“En Pronaca se resalta el hecho de la práctica de la comunicación externa como forma de gestionar su imagen y reputación y no solo del ejercicio del marketing y la publicidad para la comercialización de sus productos. La estrategia de comunicación se desarrolla sobre los valores de la empresa: integridad, responsabilidad y solidaridad. Los mensajes se construyen bajo el criterio de veracidad, transmitiendo los atributos de los productos y su aporte a una adecuada alimentación.” (PRONACA, 2007-2008).

1.4. La historia de la responsabilidad social en el Ecuador

Ecuador no se destaca como un país con absoluta conciencia de Responsabilidad Social como es el caso de Argentina, Chile, Colombia y Perú. Según informes del CERES en el país existen ciertos indicios de prácticas de RS desde los años ochenta y esto se debe a las características propias del Ecuador, a las raíces históricas, a las tradiciones culturales de su gente y sobre todo a las confusiones en los conceptos y en las herramientas de RS.

Lo expresado anteriormente coincide con el Primer Informe de RS desarrollado en el año 2008 según el Instituto de Desarrollo Empresarial (IDE), que calcula que solo el 30% de los empresarios ecuatorianos conocen herramientas de RS. Las primeras empresas en desarrollar sus planes de RS en Ecuador fueron PRONACA, Mutualista Pichincha, OCP, Diners Club, Telefónica, Holcim, Banco Solidario.

En el país no existe un monitoreo, ranking o top de organizaciones que realizan Responsabilidad Social. Las organizaciones son evaluadas de acuerdo a sus ingresos, facturación, capital, elementos que sin duda arrojan parámetros importantes, pero no constituyen una evaluación integral de acuerdo a los parámetros actuales.

Organizaciones ecuatorianas alejadas del modelo de gestión socialmente responsable han creado fundaciones desde las cuales se llevan programas y actividades de ayuda social, filantropía o beneficencia. Es el caso de la Fundación NOBIS y su programa Ecuador Triunfador; DALE de la Transnacional Bananera DOLE; Símbolos de Libertad de ITABSA, Fundación San Luis de PRONACA.

El Banco de Pichincha y el Consejo Provincial de Pichincha han organizado reconocimientos a la gestión socialmente responsable enfocados en los temas de comunidad con el medio ambiente e impacto económico. La ONG ESQUEL fue una de las pioneras en trabajar el tema de RS en el país apoyando su reflexión y discusión en el plano académico y de investigación que constituyen fuentes bibliográficas valiosas. ESQUEL define a la RS como “-la actitud y las prácticas que asumen las organizaciones y los individuos para responder frente a la sociedad por las consecuencias de sus acciones-. Es la expresión de la solidaridad con los menos favorecidos por el modelo excluyente de desarrollo. Es el interés por construir una sociedad que sea democrática, justa, equitativa, que privilegie el desarrollo sostenible y que trabaje en beneficio de quienes menos tienen”. (ESQUEL)

En Ecuador no existía un organismo dedicado exclusivamente al tratamiento de los temas de RS hasta el año 2002 en que se gesta lo que hoy se conoce como el Consorcio Ecuatoriano

para la Responsabilidad Social en Ecuador (CERES), que se constituye jurídicamente el año 2006. Forma parte de la misión de CERES promover los conceptos y las prácticas de RS en los diferentes niveles de las organizaciones, para apuntar al desarrollo sostenible del Ecuador a través de su capacitación.

CERES pertenece a la red continental FORUM EMPRESA y forma parte de un proyecto financiado por el RIDE y la OEA para consolidar los aspectos conceptuales metodológicos y herramientas desde un enfoque netamente latinoamericano.

CERES llega al nivel de promover el tema y formar a consultores y ejecutivos de forma profesional. Para el proceso de acompañamiento provocan alianzas bajo la figura de consultoría.

El Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador, IRSE, nace posteriormente como una organización sin fines de lucro por la necesidad de las organizaciones de contar con un acompañamiento para la implementación de la RS. Su misión es acompañar a las organizaciones para la implantación de una cultura y práctica de RS que coopere al desarrollo sostenible, a través de un aporte técnico–metodológico. Entre los objetivos de IRSE están: información y difusión, formación de capacidades, investigación y desarrollo, implantación del modelo de RSC. IRSE forma parte del Consejo Rumiñahui del Ecuador que colabora para el desarrollo de la norma ISO 26000. Mantiene relación con el Global Reporting Initiative, GRI y FORETICA.

Tanto CERES como IRSE son tomadas como fuente o referencia en las escasas publicaciones que los medios de comunicación ecuatorianos hacen de temas de RS, lo que se presta para deducir el escaso peso e importancia que tiene la RS en la agenda de medios nacional.

El IDE Business School en marzo de 2009, recibió de parte del GRI una certificación internacional que la acredita como —Socio Entrenador para Hispano América, con el fin de impulsar la incorporación de la Responsabilidad Social —RSE— a la visión y estrategia de las empresas en el mundoll. (IDE)

El Ministerio de Trabajo tiene en proyecto un sello social que acreditaría a las organizaciones su desempeño en este tema, manteniéndose la perspectiva de que es voluntario, basado en valores éticos y morales que rebasan las regulaciones legales convencionales. La Superintendencia de Compañías del Ecuador apoya las iniciativas del Plan Andino de Buen Gobierno Corporativo, desde la perspectiva de contribuir para que los actores que intervienen en el mercado de valores, conozcan y quieran participar activamente

en este tema, e incentivar el desarrollo y dinamización del mercado de valores. (Superintendencia de Bancos).

En el ámbito de la Educación Superior Ecuatoriana algunas instituciones se encuentran promoviendo a la RS incluyéndola en su planificación académica. Se pueden destacar a: la Escuela Superior Politécnica de Guayaquil ESPOL-ESPAE, la Universidad Católica de Guayaquil, la Escuela de Dirección de Empresas IDE, la Universidad Dos Hemisferios, la Universidad Católica de Quito, la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL y el IDE que desde el año 2000 mantiene un área académica sobre Responsabilidad Social y ha realizado consultorías a organizaciones como PRONACA, también desarrolló junto a otros organismos el primer estudio de RSE en Ecuador en el año 2008.

Estas iniciativas universitarias aisladas, dan cuenta de la falta del tratamiento de la Responsabilidad Social como conocimiento básico afín a cualquier tipo de profesión, gestión que se viene realizando por ejemplo en países como Colombia desde fines de los años 60. (Erika Silva, 2000, pág. 1)

En esta línea académica CIESPAL ha propiciado algunos eventos principalmente enfocados a dinamizar el tema de RS entre comunicadores: Seminario Internacional Ciudadanía por los Derechos de la Comunicación en 2009 y IV Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional. Responsabilidad Social Corporativa en 2008.

La Constitución menciona explícitamente a la RS en varios acápites, sin embargo en las nuevas leyes y reglamentos que se están promoviendo se hace necesario introducir los mecanismos necesarios que hagan posible que la RS se viva en su magnitud real.

“Carta Magna del Ecuador

Capítulo sexto Derechos de libertad

- **Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas: 15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.
- **Art. 67.-** Se reconoce la familia en sus diversos tipos. 26. El derecho a la propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental. ...

• TÍTULO VI RÉGIMEN DE DESARROLLO

• Capítulo primero Principios generales

- **Art. 278.-** Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.

- **Inclusión y equidad**

- **Art. 355.-** El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.” (ECUADOR, CARTA MAGNA DEL)

1.5. Identidad y cultura corporativa base de la gestión socialmente responsable

“La identidad corporativa de una organización constituye la razón de ser de las organizaciones, la expresión de su filosofía, su pensamiento, su conducta y sus valores éticos. Constituye el ADN de la organización que empoderada o instituida adecuadamente en su cultura corporativa puede trasladarse hacia la sociedad para que ella forme una imagen de la organización. La identidad se define por medio de cuatro parámetros: quién es (o qué es la empresa), qué hace (o para qué sirve lo que hace), cómo lo hace (estilo, conducta) y cómo lo comunica (relaciones, información)” (COSTA, 2009)

A veces se confunde a la identidad corporativa con todo lo que las empresas aportan en el plano de la imagen visual conformada por diseños, colores, logotipos, imagotipos, tipografía y demás distintivos que diferencian a una organización de otras y que generalmente se los recoge en los llamados manuales de imagen corporativa. Esto no quiere decir que la creación e identificación de las piezas visuales que representan a la organización carecen de importancia, sino que son un elemento de los muchos que conformar la identidad corporativa.

“La gestión socialmente responsable se convierte en un beneficio de enorme envergadura si se logra vivir una identidad y cultura organizacional a través de cada persona que forma parte de la organización. Es por esto que el presente trabajo de investigación propone a Pintulac, implementar un programa de RSE.

1.6. Implementación de un programa de RSE

El éxito de la implementación de un plan de RSE dependerá del grado de compromiso con que los directivos de la organización la asuman; pues implica un cambio de actitud y de aptitud, lo que implica un cambio en la manera de pensar y de actuar.

Antes de comenzar un proceso de implementación de RSC, es importante que se realicen las siguientes actividades:

- “Liderazgo y compromiso por parte de la Dirección de la empresa para respaldar el proyecto.
- Identificación y línea base de sus prácticas y caracterización de la RSE.
- Comunicación de las actividades a realizar dentro de la organización y de los avances que se van logrando.
- Configuración de la gestión de RSE y definición de ejes de trabajo.
- Diseño e implementación de un plan estratégico de RSE.
- Construcción de un programa de seguimiento a la gestión de la RSE que considere monitoreo constante y la gestión de resultados.
- Evaluación y Auditoría en RSE”. (ATTA CHILE SOCIEDAD)

1.7. Otros estudios de responsabilidad social empresarial en empresas

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un modelo de gestión que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible. En varios países del primer mundo el concepto se está consolidando en un grupo mayoritario de empresas, y en el Ecuador ese tema está ganando importancia. Prueba de esto fue la I Cumbre Mundial de Responsabilidad Social llevada a cabo en la ciudad de Quito el 23 y 24 de octubre del 2013, organizada por Corporación Ekos y el Municipio de Quito, en la que 23 expertos de Responsabilidad Social Empresarial de varios países del mundo entre ellos Reino Unido, Argentina, México, España, Costa Rica, Brasil, Australia, Estados Unidos, Austria, Ecuador, Dinamarca y Nigeria, expusieron sus tesis y aportaron con sus argumentos a la aplicabilidad de este nuevo modelo de gestión para el mundo empresarial.

El primer expositor de la Cumbre fue el anfitrión de la ciudad, el anterior Alcalde quiteño Augusto Barrera, quien hizo un llamado a las empresas quiteñas sobre la necesidad de identificar todos los factores que generan competitividad como son “la honradez, el cuidado medioambiental y la generación de un clima proclive al cambio” (Guarderas, 2013). Temas de

gran relevancia y que fueron tratados por cada uno de los expositores invitados. El Alcalde explicó también, que estos factores deben generar una competitividad diversificada por parte de las empresas y afirmó que “no hay mejor inversión que la justicia y la responsabilidad social”. (Guarderas, 2013)

Michael Hopkins, experto en Responsabilidad Social del Reino Unido, trató el tema de la Economía global y la Responsabilidad social. Explica entre sus argumentos, que la Responsabilidad Social implica tratar a los grupos de interés de la empresa de manera responsable. “ya sea clientes externos, socios, medio ambiente o trabajadores internos de la empresa” (Hopkins, 2013). Menciona que éste concepto es aplicable a todo tipo de empresas, tanto del sector público como del sector privado, como también a las organizaciones o instituciones sin fines de lucro.

Jorge Villalobos, Presidente del CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía), trató el tema de la Responsabilidad Social de las Mipymes. Como experto en el impulso de la RSC en América Latina, afirma que el fin de la empresa es entregar bienes y servicios de calidad al ser humano, pues considera que las utilidades de la empresa son necesarias, pero la responsabilidad de una empresa es mucho mayor. En lo que respecta al tema central de su exposición, las Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas), fue claro: “La RS no es un lujo, sino una estrategia de ganar-ganar, y al ser las Mipymes un importantísimo motor económico, su rango de impacto en conjunto puede determinar cambios drásticos de la sociedad.” (Villalobos, 2013)

Nuria Chinchilla, Profesora del IESE Business School de España, trató el tema de la Responsabilidad con las familias, tema en el cual ha trabajado durante los últimos años, su opinión trata el hecho de que las empresas pueden causar un importante impacto sobre un grupo familiar. “Estamos acostumbrados a concebir a la vida laboral como opuesta a la familiar, y esta mentalidad ha llevado a la gente a plantearse el dilema: ¿debo dedicar más tiempo y esfuerzo a lo uno o a lo otro?” (Chinchilla, 2013). Chinchilla propone que las dos actividades son complementarias, pues las dos son necesarias para las familias y las acciones en un ámbito influirán determinadamente en el otro.

Eduardo Schubert, Director Asociado del Instituto de Consumo Consciente Akatu de Brasil, expuso el tema del Rol del consumidor en la Responsabilidad Social. Su discurso se centró en importantes cambios en la sociedad, acotó que debe existir una práctica responsable por parte de los consumidores y que las compañías deben convertirse en

agentes sociales-ambientales y deben con sus prácticas responsables, educar a los consumidores y hacerlos más conscientes, para tener una oferta sostenible. “Es importante que los consumidores estén involucrados en la sociedad del desarrollo donde el consumo es un instrumento de bienestar: consumir para estar bien y no consumir por consumir.” (Schubert, 2013). El propósito de este concepto que involucra tanto al que oferta como al que demanda bienes y servicios, debe ser involucrar a ambos actores del mercado a vivir una práctica responsable para que el consumo sea sostenible.

Karin Huber, del The CSR Company de Austria, cuyo tema fue la RSE como una herramienta para mejorar el ‘Core Business’, se enfocó en el hecho de que la Responsabilidad Social trata de cómo las empresas manejan su negocio y de que la protección de valor de la empresa está en el hecho de crear valor. “Responsabilidad Social no se trata de “devolver”. Se trata simplemente de cómo manejamos nuestro negocio.” (Huber, 2013). Un aporte importante, dado que en el mundo empresarial actual, generar valor, es lograr ventajas competitivas.

Según la opinión de los expositores invitados en Ekos, las empresas cada vez más, buscan promover un entorno adecuado a su actividad, el mismo que esperan garantice su supervivencia a largo plazo, pues se puede construir un nuevo enfoque sobre una base de cultura corporativa en Responsabilidad Social, que priorice el equilibrio entre los intereses empresariales y sus grupos de interés. RSE es un modelo de gestión empresarial, a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y al mismo tiempo generar beneficios para sí mismas.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PINTULAC

2.1. Situación general

2.1.1. Visión.

La visión de Pintulac es convertirse en una empresa modelo de servicio e innovación. Según su líder, Walter Betancourt, la organización cuenta con un equipo humano altamente comprometido que está preparándose día a día para convertirse en una empresa líder en el servicio, sobre todo en los puntos de ventas donde participan del proceso de compra tanto prospectos como clientes. Pintulac pretende además ser ejemplo de innovación al incrementar cada vez más nuevas tendencias en el negocio de la construcción, nuevas líneas de productos, nuevas ideas de servicio para lograr la satisfacción de sus clientes internos y externos.

2.1.2. Misión.

La misión de Pintulac es servir con agilidad y conocimiento. Esto significa según su mismo líder, atender a las necesidades de sus clientes internos y externos a la brevedad posible con un sentido de urgencia responsable, utilizando la empatía en todas las acciones, dando por hecho que toda necesidad requiere de una respuesta ágil y bien realizada, demostrando en cada accionar un sólido conocimiento y preparación para garantizar un servicio de la más alta calidad.

2.1.3. Valores.

✓ Honestidad:

- Actuar siempre en honor a la verdad.
- Actuar con rectitud en cada acción independientemente de la situación.
- Decir la verdad con respeto, prudencia y confidencialidad.
- Liderar con verdad reconociendo los aportes de los otros.
- Cumplir con las promesas y respetar los acuerdos.
- Usar la misma vara para juzgarse a uno mismo que a los demás.

✓ Responsabilidad:

- Ser consciente del impacto de cada acto en la Organización y en los demás.
- Tomar iniciativas.

- Ser responsable de asumir las elecciones personales.
 - Ser disciplinado.
 - Ser leal a la organización.
 - Ser capaz de reconocer los propios errores y enmendar las faltas con los agraviados.
 - Ser capaz de corregir los errores.
 - Ser capaz de utilizar el error como una oportunidad de mejora.
 - Asumir la responsabilidad del rol que cada trabajador cumple con las personas que les rodean, no sólo por lo que hacen sino también por lo que dejan de hacer.
 - Ser capaz de calcular el impacto de palabras y acciones.
 - Asumir la responsabilidad de servir y apoyar a los demás a través de un liderazgo de servicio.
- ✓ Lealtad:
- Ser leal con la organización, sus políticas, sus reglamentos y sus proyectos.
 - Respeto al medio ambiente físico y cuidado de los bienes de la empresa.
 - Respeto a los líderes de la empresa.
 - Respeto al trabajo y resultados generados por su Talento Humano.
- ✓ Puntualidad:
- Cumplir con las responsabilidades adquiridas y a tiempo.
 - Cumplir con los horarios establecidos para cada una de las diferentes actividades de la empresa.
 - Cuidar y respetar el recurso del tiempo propio y el de los demás.
- ✓ Vocación de orientación y servicio al cliente:
- Vivir el servicio al cliente como una filosofía integral tanto para el cliente interno como para el cliente externo.
 - Reconocer al cliente externo como el principal activo de la empresa.
 - Tener una actitud de servicio orientada a satisfacer necesidades de los clientes.
 - Demostrar en las actitudes hacia los clientes internos y externos, los atributos de personas aptas para servir: amabilidad, cortesía, cordialidad, comunicación efectiva, asertividad, respeto, y comprensión a fin de generar un ambiente laboral sano y productivo.

✓ Trabajo en equipo:

- Vivir con liderazgo donde tanto líderes como seguidores en perfecta sinergia trabajando en equipo logren alcanzar objetivos y metas planteadas.
- Respetar las diferencias de las personas que conforman los diferentes equipos de trabajo y potenciarlas en beneficio del equipo.
- Desarrollar las habilidades de los diferentes equipos de trabajo según su función.
- Desarrollar a los líderes en sus competencias blandas y duras para que puedan coordinar, guiar y desarrollar a sus equipos de trabajo.
- Vivir el servicio al cliente como una filosofía integral tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

2.2. Evaluación externa

2.2.1. Análisis Competitivo del Ecuador.

La Firma Deloitte como todos los años, realizó un estudio a fin de resaltar la visión de los empresarios ecuatorianos en cuanto a competitividad a nivel empresarial y del país en general. El análisis se basó en una encuesta de opinión realizada a 80 empresas de Quito y Guayaquil, siendo la conclusión la siguiente:

“El Reporte de Competitividad Global del WEF, 2013-2014, muestra indicadores favorables sobre el desempeño de Ecuador, ubicándolo en el puesto 71 de entre 148 economías a nivel mundial. Entre los principales factores que evidencian mejoras está la infraestructura, el sistema educativo, la innovación y la capacidad tecnológica. No obstante a pesar de estos progresos existen ciertos factores estructurales que deben ser mejorados para incrementar la competitividad y productividad del país tales como: el acceso crediticio, la calificación crediticia del país, la protección al inversionista para atraer mayor inversión extranjera y la diversificación de actividades económicas entre otros.

Por otro lado, el ambiente empresarial se presenta competitivo y en constante transformación para alcanzar mayores niveles de productividad. Para esto se están emprendiendo proyectos a nivel internacional, enfocando la inversión hacia mejoras de capacidad tecnológica, productiva y capacitación al talento humano.

Finalmente, se debe destacar el papel que juega la política pública en el desempeño empresarial, ya que ésta asegura o limita la existencia de mercados competitivos nacionales; la expansión hacia mercados extranjeros y la factibilidad de que se mejoren las prácticas empresariales. Por ello, es necesario contar con políticas que persigan la cooperación entre el sector empresarial y el Gobierno para facilitar el desenvolvimiento del sector privado y consolidar un crecimiento sostenido que favorezca al país en su conjunto”. (Deloitte, 2013)

2.2.2. Análisis PESTE.

Para que la implementación del presente plan de RSE sea posible de ser analizado por la empresa objeto de este estudio, es importante considerar el escenario económico en el que se desenvuelve el país, pues la posibilidad de desarrollar más acciones de RSE necesariamente representará inversiones de parte de Pintulac.

“En el país, frente al avance de la economía en los primeros meses de este año, las perspectivas de crecimiento económico se han moderado, principalmente como consecuencia de la caída en los precios del petróleo, (Precio del barril del crudo ecuatoriano WTI 06/07/2015 \$52,53 USD). (ECUADOR, 2015), que moverían las cantidades extraídas y de esta manera la inversión en dicho sector. A esto, debemos adicionar una caída en la demanda interna y con ello, como es lógico, un empeoramiento de la balanza comercial. Sin embargo, la política fiscal expansiva —implementada por el Gobierno como base de sus políticas económicas, que se soporta en un intenso gasto público— está permitiendo suavizar el impacto negativo sobre la economía ecuatoriana. Al final, sí se observa una mejora en el mercado laboral y, por otro lado, la inflación persiste”. (Jaramillo, 2015).

Según Juan Pablo Jaramillo —consultor financiero del IDE, los principales indicadores de coyuntura económica del Ecuador se reflejan en el siguiente cuadro:

ECONOMÍA REAL	Último Dato		Anterior	TENDENCIA ANUAL*
	Fecha	Valor		
PIB (% Crecimiento)***	VI TRIM-14	0,50	1,40	BAJA
Precios al Consumo (IPCA)	mar-15	3,80	3,10	ALZA
Balanza Cta. Cte. (M.M.\$.)	feb-15	9,40	35,10	BAJA
Petróleo (Var. Export. Acum. Barriles)	mar-15	4,80	-4,90	ALZA
Reservas (M.M.\$.)**	feb-15	-14,20	2,80	BAJA
Inversión Extranjera Directa (M.\$.)***	III TRIM-14	330,00	142,00	ALZA
Tasa de Paro	dic-14	4,50	5,60	BAJA
Deuda Externa Pública (M.M.\$.)	ene-15	36,60	18,80	ALZA
* según variación observada en últimos 12 meses	** excluido oro	***dato actual y del trimestre anterior		

Ilustración 2- Indicadores de Coyuntura Económica

Fuente: CESLA (Centro de Estudios Latinoamericanos)

Según el Banco Central la inflación anual (Mayo-2015/Mayo-2014) es del 4,55%. (ECUADOR, 2015).

Como el presente trabajo de investigación está dirigido a una empresa que comercializa varias líneas de productos para la construcción en gran proporción, se consideró importante realizar un breve análisis de lo que sucede en el país en este sector.

Aunque la expectativa del sector de la construcción apuntaba a un crecimiento de al menos un 10% para el 2015, no comenzó con un panorama alentador por los efectos de la caída del precio del petróleo. Menos colocación de créditos y menos confianza para el endeudamiento a largo plazo por parte de los ciudadanos son algunos de los efectos que preocupan al gremio constructor, según Enrique Pita García, presidente de la Cámara de Construcción de Guayaquil.

Según Hermel Flores, presidente de la Cámara de la Industria de la Construcción del Ecuador, el 2015 plantea un escenario adverso y el sector se desacelerará. La Cámara considera, sin embargo, que la obra pública aún puede impulsar al sector. Esto porque, según Flores, las centrales hidroeléctricas entran a una fase final de construcción. También se espera inversión en escuelas del milenio y unidades médicas, impulsadas por créditos chinos conseguidos a inicios de este año.

El ministro de la Política Económica, Patricio Rivera, anunció también a inicios de este año, que trabaja en impulsar el sector inmobiliario, gran generador de empleo y demandante de insumos locales. Flores comenta que hace un mes se reunió con autoridades de Gobierno, entre ellas el ministro Rivera, para conocer el plan de medidas contra cíclicas que se implementarán este año, donde la construcción es clave. Según él, la propuesta gubernamental está compuesta por apoyos para acceder a programas de vivienda de hasta USD 65 000, en terrenos suministrados por el sector público, lo que ayudará a controlar la especulación que afecta al precio del suelo. El plan incluye, además, bajas tasas de interés para préstamos para el constructor y para quienes compran los bienes inmuebles.

Pero los temas aún están en discusión y se esperan definiciones, sostiene César Robalino, presidente de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador. Los constructores aspiran que las medidas ayuden al sector, caso contrario el efecto de una desaceleración se reflejará “en poca oferta de vivienda. Habrá gente que de pronto no podrá pagar sus viviendas y una buena cantidad de trabajadores (estarán) paralizados”, indica Enrique Pita. Además, hace hincapié en que este gremio es uno de los que más espacio brinda a la mano de obra “no especializada”. Del total de la inversión en proyectos inmobiliarios, dice, de un 35 a 40% se destina a sueldos en mano de obra. El sector inmobiliario, asevera Rumbea, necesita que se apliquen políticas públicas para incentivar los créditos hipotecarios para la clase media -que se duplicó en la última década en Ecuador-, y sobre todo, que se promulguen normas de simplificación de trámites. “Hoy, sacar adelante un proyecto tarda hasta ocho meses”, dice Joan Proaño, de la empresa constructora Proaño Rumbea señala que si esto se lleva a cabo, “podemos ser el sector que hale la economía”. (LIDERES, 2015)

El gremio de los corredores de bienes raíces, por su parte, propone que se incrementen los incentivos por parte de la banca privada. “Si el Biess baja su capacidad de colocación, la mejor manera de afrontar este año es dar más facilidades para los créditos, tasas más bajas”, argumenta Héctor Macías, presidente de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces (Acbir), que agrupa a unos 1 800 corredores en el país. (LIDERES, 2015)

2.2.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).

Tabla 1- Matriz de evaluación de factores externos Pintulac

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Nuevos nichos de mercado por la variedad de productos	0,07	4	0,28
2. Aprovechar las alianzas estratégicas con proveedores	0,09	4	0,36
3. Estrategias de B2B y C2B	0,06	3	0,18
4. Utilizar mejor el posicionamiento de las marcas que venden	0,07	3	0,21
5. Posicionar Pintulac en los nuevos mercados internacionales	0,09	2	0,18
6. Abrir nuevos establecimientos en mercados extranjeros	0,06	2	0,12
7. Aprovechar la nuevas tecnologías de comunicación	0,09	1	0,09
Amenazas			
1. La aparición de nuevos competidores	0,04	2	0,08
2. Fortalecimiento de Kywi y Ferrisariato	0,05	2	0,10
3. Marcas de representación exclusiva se independicen	0,05	2	0,10
4. Cambio de políticas tributarias del gobierno	0,05	2	0,10
5. Las salvaguardas impuestas por el estado	0,07	3	0,21
6. Los costos elevados en productos importados	0,08	3	0,24
7. La reseción económica que afecta a la construcción	0,06	2	0,12
8. La falta de compromiso del personal de ventas nuevo	0,03	1	0,03
9. Cambios en las condiciones económicas de los clientes	0,04	3	0,12
Total	1,00		2,52
<small>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta está por arriba de la media, 2=la respuesta es la media y 1=la respuesta es mala.</small>			

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

La matriz de evaluación de factores externos de Pintulac se puede interpretar de la siguiente manera: Los factores determinantes del éxito están concentrados en las alianzas estratégicas que la empresa mantiene con sus proveedores y en los nuevos nichos de mercado a los que llega por la variedad de productos que tiene para ofrecer al mercado, pues a pesar de ser una empresa que en su mayoría comercializa productos para la construcción, también cuenta con productos, maquinaria y herramientas para uso doméstico. Por otro lado, Pintulac se extendió hacia otros mercados fuera del Ecuador, tal es el caso de Colombia, país en el cual acaba de abrir un local comercial, y según los líderes de la empresa es la estrategia a la cual dedicarán su gestión en el 2015 y los siguientes años, pues esperan abrir más locales en este país y en otros de América Latina. Otro factor de éxito constituye el posicionamiento de las marcas de los productos que la empresa comercializa tal es el caso de la marca Porten, Pintuco, Monto, entre otras.

Entre los factores que pueden constituir una amenaza para la empresa se encuentran los elevados costos de los productos importados debido a las nuevas políticas arancelarias del gobierno nacional, ya que la empresa comercializa en su mayoría productos importados. Otro factor relacionado con la amenaza anterior son las salvaguardas generadas por el Estado para proteger la producción nacional, algo que ha perjudicado la posibilidad de importar algunos productos y marcas a los cuales el mercado estaba acostumbrado, y la empresa se ha visto en la necesidad de dar impulso a marcas nacionales a las que no estaban acostumbrados los compradores.

La aparición de nuevos competidores tiene un peso ponderado leve, ya que la competencia está afectada por las mismas amenazas.

2.2.4. El sector y sus competidores.

Pintulac no es la ferretería de la esquina pero tampoco es una tienda de autoservicio de grandes superficies como Kywi o Ferrisariato, tampoco es una empresa que se dedica solo a la distribución de productos como Trujillo, Promesa o Gerardo Ortiz; como Pintulac y como marca comercial, maneja básicamente dos canales de venta, los puntos de venta que hasta el momento suman 40 locales comerciales y 43 vendedores externos.

El sector en el que se desenvuelve la compañía también es diverso, sin embargo, los más fuertes constituyen los acabados para la construcción, la maquinaria y las herramientas en general. Están entrando poco a poco con maquinaria industrial, sin embargo sobre esta línea, la empresa no cuenta con algún tipo de análisis.

Al analizar a la competencia de Pintulac, Natalia García, Gerente de Marketing de la empresa, considera que no existe en el mercado otra empresa que crezca al ritmo de Pintulac, excepto Kywi que el año anterior tuvo un crecimiento considerable debido a la inversión que tuvo en la apertura de nuevos locales, y, por su entrada con fuerza en el mercado de Guayaquil.

Sin embargo realizando un breve análisis del sector y sus competidores se ha encontrado que en el sector de acabados para la construcción los mayores competidores constituyen Kywi y Ferrisariato. Existen varias empresas entre ellas PYMES que indudablemente son competencia, pero sus canales de comercialización y su figura de distribución no se asemejan a la que tiene Pintulac.

2.2.5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Tabla 2- Matriz del perfil competitivo Pintulac

Factor Clave de Éxito	Ponderación	PINTULAC		KYWI		FERRISARIATO	
1. Músculo financiero	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10
2. La cadena de mayor presencia a nivel nacional 40 POS	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10
3. Marca reconocida a nivel nacional	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
4. Diversificación de líneas	0,20	2	0,40	3	0,60	2	0,40
5. Buenas relaciones comerciales clientes & proveedores	0,20	2	0,40	2	0,40	1	0,20
6. Personal comprometido con actitud de vida	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10
7. Niveles de Atención al cliente sobre la media del sector	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10
8. Proveedores internacionales de altísima calidad	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30
TOTAL:	1,00	2,10		2,30		1,50	

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

En esta matriz de perfil competitivo se aprecia que Kywi es el mayor competidor para Pintulac. Pues según los resultados obtenidos en la entrevista realizada a Natalia García, Gerente de Marketing, del gran total, Pintulac cuenta con 2,10 por encima de Ferrisariato quien tiene 1,50, sin embargo Kywi cuenta con un total de 2,30 lo cual quiere decir que con Kywi la situación es la siguiente:

En el factor de éxito denominado “Buenas relaciones comerciales con clientes y proveedores” tanto Pintulac como Kywi cuentan con ponderaciones similares, de hecho en la práctica Kywi es cliente de Pintulac en algunas líneas de productos y la figura comercial que manejan es a través de vendedores externos; así mismo con el factor de éxito denominado “proveedores internacionales de altísima calidad”.

Kywi supera a Pintulac en el factor clave de éxito denominado “Músculo financiero, pues cuenta con mayor capital de inversión. Pintulac debería aumentar su presencia a nivel nacional lo cual le dará mayor posicionamiento de marca y por ende sería más reconocida a nivel nacional. También debe incorporar más líneas en su portafolio de productos. Sin embargo existen dos importantes factores de éxito en los cuales Pintulac supera a Kywi y éstos son “el personal comprometido con actitud de vida” y “los niveles de atención al cliente” que están por sobre la media.

2.2.6. Realidad competitiva de Pintulac frente a sus principales competidores.

- Pintulac a pesar de no tener la misma figura comercial ni en tamaño ni especialidad, reconoce dos fuertes competidores en el mercado ecuatoriano que son Kywi y Ferrisariato. Siendo Kywi el mayor competidor por tener una ponderación mayor que Pintulac en los tres factores de éxito anteriormente analizados.
- La fortaleza de ventas de Pintulac está concentrada en sus locales comerciales a nivel nacional, donde su valor agregado es la atención y servicio al cliente, factores claves de éxito que tienen una ponderación mayor que Kywi por cuanto su personal está altamente comprometido con la misión de Pintulac.

2.3. Evaluación interna

2.3.1. Análisis Interno AMOFHIT.

2.3.1.1. *Administración y Gerencia.*

La empresa Pintulac es una empresa familiar, cuenta con una figura administrativa que responde a una estructura organizacional simple. A la cabeza está básicamente el grupo de accionistas que lo componen los tres hermanos dueños de las empresas que se fusionaron: Pinturas el Maestro, Pintalac y Pintulac. El Gerente General es Walter Betancourt y en él reposan la mayor parte de las acciones de Pintulac. Su hermana Conchita Arias a través de su esposo René Betancourt le sigue con una importante participación accionaria, luego Rocío Betancourt y finalmente tres de los parientes Arias Betancourt cada uno de ellos con idéntica participación de acciones. La administración general de la empresa está en manos del Gerente General quien además maneja al equipo de vendedores de línea, un grupo de colaboradores que tienen contacto directo con clientes que facturan volúmenes importantes. Después de ellos la empresa cuenta con gerentes de área siendo las áreas las siguientes: Financiera, Comercial locales, Comercial ventas externas, Administrativa y Talento Humano, Logística, Bodega, Legal, Compras y Sistemas. El área comercial de ventas externas está manejado por René Betancourt quien cuenta con un equipo de 52 vendedores externos a nivel nacional y que son los responsables de comercializar todas las líneas de productos fuera de los puntos de ventas; y finalmente, el área financiera que está dirigida por Conchita Arias

quien es la responsable del movimiento económico de la empresa. Las otras gerencias cuentan con personal específico para el buen desenvolvimiento de su gestión.

El mayor volumen del recurso humano se encuentra concentrado en el área comercial de establecimientos quienes cuentan con un administrador responsable de cada punto de atención, dos o más cajeros o vendedores y varios despachadores. Además esta área de gestión cuenta con dos supervisores a nivel nacional.

La responsabilidad del buen manejo de las acciones de RSE no está encomendada a una persona en particular, más bien han sido acciones aisladas manejadas por la Gerencia General y Talento Humano.

2.3.1.2. Operaciones y Logística.

Según información proporcionada por el líder de Talento Humano, Lcdo. Julián Montalvo, Pintulac cuenta con 768 empleados a nivel nacional, siendo el 78,17% personal masculino y el 23,41% personal femenino. Cumpliendo con la normativa, la empresa da trabajo a 28 personas con discapacidad. El total de operativos es de 529 personas, y es el mayor rubro humano que se encuentra concentrado en los puntos de ventas ubicados a nivel nacional. Las 239 personas restantes laboran en las áreas administrativas mayormente concentradas en la ciudad de Quito en la oficina principal que se encuentra ubicada en el sector de Cotocollao donde opera su punto de ventas matriz.

El mayor porcentaje que corresponde a 74,48% del total de trabajadores se encuentra en la ciudad de Quito y sus alrededores. Estos locales comerciales están ubicados en los sectores del cual llevan su nombre y son: Guamaní, Guajaló, Santa Bárbara, El Pintado, Basílica, Santa Clara, Plaza Argentina, Mañosca, La Y, El labrador, El Inca, Base Aérea, Comité del pueblo, San Carlos, Cotocollao, Carapungo, Carcelén y Calderón. Y en los valles aledaños Sangolquí, San Rafael, Tumbaco y Cumbayá. Seguido por un 6,25% en la ciudad de Guayaquil en sus locales comerciales ubicados en Atarazana, Juan Tanca Marengo y Alborada. El resto de personal está distribuido en Ambato, Riobamba, Latacunga, Cayambe, Ibarra, Cuenca, Manta y Esmeraldas donde la empresa tiene presencia. El nivel de escolaridad del personal se encuentra en su mayoría en el segundo nivel de bachillerato y corresponde al 75,93% del total de trabajadores, seguido por el 17,46% que están en tercer nivel o pregrado, en primaria el 5,42%.

Pintulac cuenta con una flota de camiones propios para abastecer los diferentes locales desde la bodega principal y para realizar entregas a domicilio a sus clientes. El personal que labora en esta área se encuentra dentro de la nómina de la compañía.

La empresa cuenta con un reglamento interno que incluye políticas y normas creadas para el buen vivir y quehacer empresarial. Cada persona está debidamente entrenada en competencias técnicas y transversales para realizar las labores que les corresponde.

2.3.1.3. Recursos Humanos.

Uno de los ejes principales del éxito de Pintulac es que, siguiendo su filosofía, la empresa realiza constantes capacitaciones tanto para el personal nuevo como para el personal antiguo, con la finalidad de desarrollar y mantener sus competencias, fortaleciendo conocimientos, habilidades y destrezas lo cual les permite cumplir a cabalidad sus labores y alcanzar los objetivos propuestos año tras año.

Todo el personal cuenta con salarios que están por sobre la media del mercado y los beneficios de ley que brinda la seguridad social; algunas áreas cuentan con seguro médico privado según su nivel de responsabilidad; el personal que genera ingresos para la compañía desde la gestión comercial recibe remuneraciones adicionales en forma de comisiones, bonos e incentivos por el cumplimiento de metas y objetivos de ventas; de acuerdo con la opinión del Gerente de Talento Humano, la empresa cuenta con un buen clima laboral el mismo que es perceptible en la calidad de servicio que brindan a sus clientes.

La empresa se mantiene con una tasa de rotación de personal que oscila entre el 21% y 23% anual, esto se debe a la característica del negocio. Los niveles de ausentismo son bajos en relación a la tasa de rotación. Pues el personal recibe un trato justo y considerado de parte de sus líderes y constantemente se están realizando estudios de clima laboral para realizar ajustes y mejoras cuando son necesarios.

2.3.1.4. Finanzas y Contabilidad.

Pintulac es una empresa que capitaliza las ganancias de modo inmediato con el fin de ampliar constantemente el portafolio de productos y ofrecer una gama más completa y variada a su

mercado de compradores. De igual manera adquiere locales comerciales ubicados estratégicamente para atender la demanda de sus clientes conforme el desarrollo de los mercados.

Según el estado de resultados al 2014, la empresa se encuentra libre de obligaciones tributarias y financieras con las entidades gubernamentales. La cartera de clientes en mora se encuentra en un nivel controlado ya que aplica una buena política en sus condiciones de crédito y cobranzas.

2.3.1.5. *Tecnología, investigación y desarrollo.*

Pintulac es una empresa que invierte en innovación y desarrollo con el fin de que la prestación de sus servicios sea de la mejor calidad. La adquisición de equipos y software para cada área de gestión son una prueba de ello. Así mismo la empresa invierte en investigación sobre todo en el manejo de desperdicios ya que trabaja con químicos como pinturas y solventes, los mismos que son canalizados a través de las empresas gubernamentales, respetando las normativas de seguridad exigidas, cumpliendo así con el cuidado del medio ambiente.

La empresa cuenta con la última y más moderna maquinaria para optimizar los procesos de preparación de pinturas en cada uno de sus locales. De igual manera Pintulac invierte en capacitaciones técnicas a sus clientes profesionales de diversas ramas de la construcción tales arquitectos, ingenieros civiles, pintores, cerrajeros, mecánicos, entre otros, a participar de varios cursos relacionados con sus líneas de productos, impartidos por expertos, quienes generalmente son los representantes autorizados de las marcas en el Ecuador.

2.3.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Tabla 3- Matriz evaluación de factores internos Pintulac

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
El sistema de información de la compañía es deficiente	Debilidad	0,08	1	0,08
Falta definición de los procesos	Debilidad	0,06	1	0,06
Alta rotación de personal de ventas externas	Debilidad	0,07	1	0,07
Los jefes de línea trabajan fuera del proceso de marketing	Debilidad	0,06	1	0,06
Existen productos que no tienen un responsable	Debilidad	0,06	1	0,06
Los puntos de venta no explotan el merchandising de productos	Debilidad	0,04	2	0,08
No se le da suficiente tiempo a la preparación de un nuevo producto	Debilidad	0,05	2	0,1
Los procesos, tiempos y controles necesitan mejoras	Debilidad	0,03	2	0,06
la empresa carece de certificaciones de calidad	Debilidad	0,03	2	0,06
La empresa cuenta con sólidos recursos financieros	Fortaleza	0,07	4	0,28
Es la cadena de mayor presencia a nivel nacional	Fortaleza	0,04	3	0,12
La marca es reconocida a nivel nacional	Fortaleza	0,03	3	0,09
Existe una buena diversidad de líneas de productos	Fortaleza	0,07	4	0,28
Las relaciones comerciales con clientes y proveedores es buena	Fortaleza	0,05	3	0,15
El personal está comprometido y tiene una actitud de servicio	Fortaleza	0,09	4	0,36
La empresa cuenta con cualidades de servicio de muy buen nivel	Fortaleza	0,09	4	0,36
La empresa cuenta con excelentes proveedores internacionales	Fortaleza	0,08	4	0,32
TOTAL		1,00		2,59

Nota: Una debilidad importante (1). Una debilidad menor (2). Una fortaleza menor (3).
Una fortaleza importante (4)

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

2.3.3. Análisis de la matriz evaluación de factores internos.

El resultado total ponderado de Pintulac es de 2,59, lo cual quiere decir que es mayor a 2,5 que sería la media. Las fortalezas que generan este indicador se deben al personal comprometido con el que cuenta y al servicio en sí que la empresa ofrece a sus clientes. Otra fortaleza que genera esta ponderación son los proveedores internacionales que le permiten a la empresa contar con un fuerte portafolio de productos con marcas que ya son reconocidas y permiten la comercialización.

Las debilidades que pueden ocasionar problemas internos, según entrevista con la Gerente de Marketing, están en la falta de tiempo con la que se administra capacitación técnica de los productos nuevos al personal de ventas. Esto se debe por un lado a la extensa cantidad de productos nuevos que van incorporando a los establecimientos y al poco tiempo que poseen

los jefes de línea para capacitar al personal. Así mismo, según la ponderación obtenida, la empresa carece de un plan de merchandising que les permita potenciar al máximo la capacidad de ventas de sus puntos de atención al cliente, lo cual hace que algunos productos importantes se queden sin impulso.

2.4. Matriz FODA

2.4.1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

2.4.1.1. *Fortalezas.*

- La empresa cuenta con sólidos recursos financieros.
- Pintulac es la cadena de mayor presencia a nivel nacional, pues cuenta con 44 locales incluidas las bodegas.
- La marca Pintulac es reconocida a nivel nacional.
- La empresa cuenta con una diversidad de líneas, lo cual le permite ofrecer un sólido portafolio de productos a sus clientes.
- Pintulac mantiene las mejores relaciones comerciales con sus clientes y proveedores.
- El personal que labora en la empresa se encuentra comprometido y con una actitud de servicio.
- La empresa cuenta con cualidades de servicio que se considera de alto nivel.
- La empresa cuenta con proveedores internaciones de altísima calidad.

2.4.1.2. *Oportunidades.*

- Nuevos nichos de mercado atendidos con la variedad de productos con los que la empresa cuenta.
- Aprovechar las alianzas estratégicas que la empresa tiene con sus proveedores externos.
- ManejManejar estrategias de B2B (Business to Business) y B2C (De la empresa la consumidor).
- Utilizar mejor el posicionamiento que tienen las marcas con las que ya trabajan.
- Posicionar la marca en los mercados internacionales donde ya tienen presencia.
- Abrir nuevos establecimientos en nuevos mercados internacionales.
- Aprovechar las nuevas tecnologías de la comunicación e información.

2.4.1.3. Debilidades.

- El sistema de información que tiene la compañía es deficiente.
- Falta definición de los procesos.
- Alta rotación de personal de ventas externas.
- Los jefes de línea trabajan fuera del proceso de marketing.
- Existen productos que no tienen un responsable.
- El formato actual de los puntos de ventas no permite un correcto merchandising de los productos.
- El plan de capacitación técnico de los productos no contiene una carga horaria suficiente para que el que el personal domine características, ventajas y beneficios de todos los productos que comercializan.
- La logística de los procesos necesita mejoras urgentes en tiempos y controles.
- La empresa carece de certificaciones de gestión de la calidad.

2.4.1.4. Amenazas.

- Cambio de políticas tributarias del gobierno.
- La aparición de nuevos competidores.
- Las salvaguardas impuestas por el estado en los productos importados para su comercialización.
- Los costos elevados en productos importados por las nuevas condiciones arancelarias del país.
- La recesión económica en el sector de la construcción por cambios en la estabilidad política del país.
- La falta de compromiso y responsabilidad de las nuevas personas que se contratan para los puntos de atención al cliente.
- Cambios en las condiciones económicas de los clientes.

2.4.2. Matriz de valoración FODA.

Tabla 4- Matriz de valoración FODA Pintulac

Fortalezas	Debilidades
F1. La empresa cuenta con sólidos recursos financieros. F2. Es la cadena de mayor presencia a nivel nacional. F3. La marca es reconocida a nivel nacional. F4. La empresa cuenta con diversidad de líneas y productos. F5. La empresa tiene las mejores relaciones comerciales con clientes y proveedores. F6. El personal de la empresa está comprometido y tiene actitud de servicio. F7. La empresa cuenta con cualidades de servicio de muy buen nivel. F8. La empresa tiene proveedores internacionales de alta calidad.	<i>Variables estructurales internas de difícil eliminación o reducción</i> D1. El sistema de información de la empresa es deficiente. D2. Falta definición de los procesos. D3. Alta rotación de personal de ventas externas. D4. Los jefes de línea trabajan fuera del proceso de marketing. D5. Existen productos que no tienen responsables. D6. Los puntos de ventas no explotan el merchandising de productos. D7. No se le da suficiente tiempo a la capacitación de un nuevo producto. D8. Los procesos, tiempos y controles necesitan mejoras. D9. La empresa carece de certificaciones de calidad.
Oportunidades	Amenazas
O1. Nuevos nichos de mercado atendidos con la variedad de productos. O2. Aprovechar las alianzas estratégicas que la empresa tiene con sus proveedores. O3. Manejar estrategias B2B (Business to business) y B2C (Empresa-consumidor). O4. Utilizar mejor el posicionamiento que tienen las marcas con las que trabajan. O5. Posicionar la marca en los mercados internacionales donde tienen presencia. O6. Abrir nuevos establecimientos en nuevos mercados internacionales. O7. Aprovechar las nuevas tecnologías de la comunicación e información.	<i>Permanentes (No asociadas a nuestras debilidades)</i> A1. Cambio de políticas tributarias del gobierno A2. Aparición de nuevos competidores. A3. Las salvaguardas impuestas por el estado en los productos importados. A4. Los costos elevados en productos importados por políticas arancelarias. A5. La recesión económica en el sector de la construcción. A6. La falta de compromiso y responsabilidad de personal de ventas nuevo. A7. Cambios en las condiciones económicas de los clientes. <i>Circunstanciales (Asociadas a nuestras debilidades)</i> A1 - D1. Se puede perder importante información. A2 - D2. El resultado de los procesos puede ser deficiente. A3 - D3. Se pierden demasiados recursos en la contratación de nuevo personal A4 - D4. No se cumplen los objetivos de marketing. A5 - D5. Se pierden ventas de productos por no tener responsables. A6 - D6. Se dejan de vender productos por no estar bien exhibidos. A7 - D7. El personal deja de vender productos que no se conocen bien. A8 - D8. Se expone la calidad del resultado final que puede ser defectuoso.

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

2.5. Evaluación de los grupos de interés

A continuación un breve análisis de las acciones de Responsabilidad Social en las que Pintulac ha incursionado y que servirán como base para la propuesta del nuevo plan de Responsabilidad Social Empresarial.

2.5.1. Evaluación de Pintulac en la dimensión económica.

2.5.1.1. Situación actual de Pintulac con los proveedores.

El desarrollo de relaciones de confianza y mutuo beneficio con los proveedores ha contribuido al éxito de Pintulac. Por tal motivo, la empresa busca que sus relaciones con este importante grupo de interés se manejen siempre con transparencia. Esto significa para la empresa respeto de los acuerdos y compromisos establecidos en sus contratos así mismo respeto a los derechos de propiedad intelectual e industrial.

Para evaluar a este grupo de interés se utilizaron dos herramientas de investigación. La primera fue una entrevista con el Jefe de Desarrollo Organizacional de Pintulac, quien se convirtió en el portavoz de las acciones de RSE que se llevan a cabo con este grupo de interés. Este ejecutivo manifestó que la relación que la empresa mantiene con sus proveedores es de mutuo beneficio. Al momento la empresa cuenta con un plan de evaluación de proveedores la cual busca que la calidad de los productos y/o servicios que comercializan sean de alto nivel, solo así Pintulac puede responder a las exigencias de su mercado comprador.

Los proveedores de Pintulac pasan por un proceso de selección exhaustivo siendo elegidos solo aquellos cuyos estándares son los que la empresa exige, y que básicamente se resumen en los siguientes aspectos:

- Calidad comprobada de productos y/o servicios.
- Tiempos de entrega óptimos.
- Precios competitivos.
- Asesoría técnica.
- Referencias de otros clientes satisfechos.
- Certificaciones de calidad si son necesarios.
- Valores agregados.

A cambio, la empresa cumple con sus responsabilidades para con los mismos en su posición de cliente en aspecto como son:

- Pagos justos y puntuales.
- Comprobantes contables en regla.
- Selección justa y transparente.
- Frecuencia de compra por calidad recibida.
- Alianzas estratégicas.

Algunos proveedores de Pintulac son considerados socios estratégicos, dado que es una empresa comercializadora de productos ya elaborados, la compañía cuenta con planes de capacitación conjunta para satisfacer la demanda de conocimiento que tienen sus clientes. Como parte de sus servicios la empresa ofrece cursos gratuitos específicos para mejorar las habilidades de sus compradores, así mismo cursos que optimizan el uso de los productos que les compran. Esto ha sido posible de llevar a cabo gracias a la gestión que la empresa realiza periódicamente con sus proveedores.

Se realizó un focus group con un grupo de seis proveedores seleccionados por el líder de Desarrollo Organizacional de Pintulac, entre los cuales estuvieron: Intaco empresa proveedora de morteros para la construcción, Sika empresa proveedora de empastes para interiores y exteriores, Pintuco empresa proveedora de pinturas, Porten empresa proveedora de maquinaria y herramientas para la construcción, Pinturas Unidas empresa proveedora de pinturas, Monto proveedores de pinturas, empastes entre otros acabados para la construcción.

El focus group se realizó con representantes comerciales y/o de ventas en el país que atienden las diferentes necesidades de compra de Pintulac. Este grupo manifestó la relación que existe entre Pintulac y cada uno de ellos. Las preguntas que se utilizaron en el focus group tuvieron que ver con los aspectos que Pintulac exige de ellos para considerarlos proveedores permanentes y la forma en que Pintulac responde a sus gestiones de ventas y servicio. Estos aspectos coinciden con los mencionados arriba por el portavoz de Pintulac. En términos generales la relación existente entre Pintulac y sus proveedores es de mutuo beneficio y se llevan respetando los acuerdos pactados.

A continuación el resultado de opiniones vertidas en el focus group:

Tabla 5- Resultado del focus group a proveedores de Pintulac

Estimados proveedores, describan a continuación las relaciones comerciales entre ustedes y Pintulac en los siguientes aspectos:						
ASPECTOS DE RELACIÓN	PROVEEDORES					
	INTACO	SIKA	PINTUCO	PORTEN	PINTURAS UNIDAS	MONTO
	Empresa proveedora de morteros para la construcción	Empresa proveedora de empastes para interiores y exteriores	Empresa proveedora de pinturas	Empresa proveedora de maquinaria y herramientas para la construcción	Empresa proveedora de pinturas	Empresa proveedora de pinturas, empastes y otros acabados para la construcción
PAGOS JUSTOS Y PUNTUALES	Pintulac es una empresa que cumple a cabalidad con los pagos a sus proveedores.	Nunca hemos tenido un inconveniente con pagos de nuestras facturas.	Siempre hemos facturado volúmenes altos y a pesar de los valores, Pintulac nos ha cancelado a tiempo las facturas que corresponden a la mercadería que nos compran.	Tenemos un acuerdo especial porque vendemos maquinaria, sin embargo Pintulac cancela los valores adeudados en los tiempos pactados.	Desde hace mucho tiempo tenemos relaciones comerciales con Pintulac y podemos garantizar que en los pagos son justos y puntuales.	Nuestra marca ha buscado con mucho cuidado representantes en el Ecuador y Pintulac se ha hecho merecedor de representarnos por la calidad de su gestión.
COMPROBANTES CONTABLES	Los documentos son claros.	Siempre nos entregan nuestros comprobantes de retención.	No hemos tenido inconvenientes con Pintulac en este aspecto.	Enviamos a retirar los documentos con cada cheque y siempre vienen juntos.	Nuestros departamentos de contabilidad siempre están en continua conversación para evitar errores.	Si alguna vez tuvimos un inconveniente, supieron arreglarlo inmediatamente.
SELECCIÓN	Sabemos que Pintulac nos elige porque cumplimos con sus expectativas.	Participamos de un proceso de selección cuidadoso, al principio y luego nos piden actualización de datos.	Nos sentimos orgullosos de ser elegidos como proveedores de esta empresa.	Mantenemos la calidad en todos nuestros procesos a fin de que siempre seamos elegidos, Pintulac es muy exigente en la calidad de los productos y en los precios.	Estamos seguros que nos eligen porque ofrecemos valor agregado en casi todos nuestros productos. Brindamos capacitación y eso ha valorado Pintulac.	Aun cuando Pintulac sabe que nuestros productos son de excelente calidad, siempre están monitoreando que nos mantengamos, pues conocemos lo exigente que es el cliente final.
FRECUENCIA DE COMPRA POR CALIDAD RECIBIDA	Pintulac nos compra conforme a su facturación, pero podemos decir que si tenemos una frecuencia de compra regular.	Siempre estamos facturando a Pintulac, nuestros productos son de los favoritos en el mercado, la gente está muy familiarizada con ellos y la empresa lo sabe y nos compra.	Tenemos productos con excelentes precios y valores agregados, por eso Pintulac nos compra con frecuencia.	Apesar de que han ido disminuyendo las compras por políticas de importaciones, Pintulac sigue comprando los productos de mayor rotación.	La empresa Pintulac se ha sentido muy bien atendida por nuestro personal de ventas, siempre estamos brindando lo mejor de nuestros servicios, razón por la cual nos compran	Hasta antes de los nuevos aranceles, Pintulac compraba con una regularidad estable, en los últimos meses la frecuencia de compra ha disminuido, pero seguimos vendiéndoles algunos productos para los que no hay reemplazo en otras marcas.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Una de las herramientas que hemos utilizado con Pintulac para construir alianzas, es que siempre les estamos dando descuentos y promociones.	Hemos basado nuestra alianza estratégica en entregarle a Pintulac excelentes precios.	Capacitaciones y excelente material publicitario, con eso contribuimos para que sea estratégico.	Nuestros productos requieren de capacitación continua, así que hemos convenido con Pintulac brindar siempre capacitaciones técnicas.	Parte de nuestro éxito en la relación es que siempre contamos con suficiente stock y podemos proveer todo lo que Pintulac necesite.	La calidad, para nosotros ha sido lo más importante y lo que ha mantenido nuestra relación.

Fuente: Proveedores Pintulac

Elaborado por: Susana Larrea y Natalia García

Sin embargo uno de los mayores problemas que enfrenta la empresa actualmente, es que la mayoría de los productos que comercializan son importados y con las actuales políticas arancelarias los precios se han incrementado de un modo exponencial. Por otro lado no muchos de sus proveedores nacionales cuentan con productos de la misma calidad que los importados.

2.5.1.2. Situación de Pintulac con los accionistas.

El grupo de accionistas de Pintulac está compuesto por las siguientes personas con la siguiente participación accionaria:

Tabla 6- Nómina de accionistas del año 2014

NOMBRE DEL ACCIONISTA	CAPITAL
Arias Betancourt Alexis Xavier	568.824.000
Arias Betancourt Andrea Valeria	568.824.000
Arias Betancourt Diego Hernán	568.824.000
Betancourt Bastidas José René	3.697.356.000
Betancourt Rodríguez Aida Rocío	1.990.884.000
Betancourt Rodríguez Silvio Walter	6.825.888.000

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: María Eugenia Ayala – Contadora general

Según la Superintendencia de Compañías durante los años 2012, 2013 y 2014 y con base en los Estados financieros preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF) emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB), vigentes al 31 de diciembre de 2014 el comportamiento de la empresa reflejó los siguientes indicadores:

Las ventas han incrementado consistentemente durante los tres últimos años. El año 2013 con respecto al 2012 creció en un 11,75%, esto se debió a varias actividades que se realizaron en la empresa entre las que destacan la inclusión de nuevos productos al portafolio y el desarrollo de las competencias laborales de su equipo de vendedores a través de programas de formación. También en ese año según el líder de ventas, Sr. René Betancourt, en el país hubo un fuerte incremento en los créditos hipotecarios la mayoría de ellos otorgados por el Biess lo cual ocasionó que las empresas constructoras aumentaran su oferta y se impulse la construcción. En el año 2014 los resultados de ventas tuvieron un incremento del 10,06% con respecto al 2013, los indicadores anteriormente mencionados se mantuvieron.

El incremento de los activos en el año 2013 con respecto al 2012 fue del 11% mientras que el del 2014 con respecto al 2013 fue del 13,81% que obedece al crecimiento de los ingresos por

las ventas, por lo tanto los ingresos en caja bancos fueron mayores lo que le permitió a la empresa tener mayor liquidez. De igual manera se aprecia en los estados financieros que los activos fijos se incrementaron por la adquisición de bienes inmuebles y otros.

De igual manera se aprecia incrementos en el pasivo creciendo el 2013 con respecto al 2012 en 15,67% y 10,33% en el 2014 con respecto al 2013, esto obedece a que la empresa realizó operaciones bancarias que incrementaron sus obligaciones financieras para la adquisición de los inmuebles.

Así mismo ha crecido el patrimonio neto siendo que en el 2013 con respecto al 2012 el incremento fue de 2,40%, sin embargo en el 2014 con respecto al 2013 el incremento del patrimonio neto fue de 19,58%, un importante crecimiento dado que la empresa adquirió tres nuevas propiedades donde instaló nuevos locales de atención al cliente uno en el sur de Quito, otro en Latacunga y otro en el norte de Quito. Adicionalmente con las utilidades del año 2013, se incrementó el patrimonio de la empresa gracias a la capitalización de las mismas conforme se aprecia en el registro de sociedades de la Superintendencia de Compañías.

Las ganancias netas del año 2013 con respecto al 2012 disminuyeron en un 1,37%, sin embargo en el año 2014 se incrementaron en un 3,33% con respecto al 2013. Así lo evidencian las cifras registradas en los tres últimos balances presentados por Pintulac a la Superintendencia de Compañías, los mismos que presentamos como anexos a este trabajo de investigación.

Las exigencias del mercado cada vez más cambiantes le han obligado a Pintulac a abrir nuevos locales para abastecer la creciente demanda. Ahora la empresa cuenta con 44 locales comerciales ubicados en lugares estratégicos de todo el país, siendo su mayor presencia en la ciudad de Quito donde nació, acción que incrementó el patrimonio de la empresa gracias al crecimiento de las ventas. Estas cifras según los accionistas principales convierten a Pintulac en un negocio rentable y atractivo no solo para ellos, sino también para futuros inversionistas.

Las cifras que podemos utilizar como referente de la Responsabilidad Social Empresarial de Pintulac para con los accionistas constan en los siguientes estados financieros presentados a la Superintendencia de Compañías en los años 2012, 2013 y 2014 que se presentan a continuación:

Tabla 7- Estados de resultados integral de Pintulac años 2012, 2013 y 2014 presentados a la Superintendencia de Compañías

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			
CUENTA	VALORES		
	2012	2013	2014
Total ventas	\$ 70.670.718,76	\$ 80.083.212,84	\$ 89.046.190,00
Total activos	\$ 41.817.527,76	\$ 46.995.847,82	\$ 54.527.011,00
Total pasivos	\$ 25.725.603,96	\$ 30.508.205,12	\$ 34.023.478,80
Ganancia o utilidad gravable	\$ 5.408.193,24	\$ 5.623.408,92	\$ 5.094.666,09
Impuesto a la renta causado	\$ 836.350,56	\$ 966.103,49	\$ 1.078.835,66
Aporte a la seguridad social	\$ 1.002.409,17	\$ 1.220.433,90	\$ 1.131.487,95
Patrimonio neto	\$ 16.091.923,00	\$ 16.487.642,70	\$ 20.503.532,20
Utilidad neta del período	\$ 3.894.086,92	\$ 3.841.289,84	\$ 3.973.839,55

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Conchita Arias – Gerente financiera

Según esta información y la opinión de los accionistas, Pintulac es una empresa con constante crecimiento, cuentan con una utilidad sostenida en el tiempo y en términos generales los indicadores son favorables.

2.5.1.3. Situación de Pintulac con el gobierno corporativo.

Las operaciones de Pintulac requieren de una amplia interacción con las entidades gubernamentales. Por esa razón, esta interacción está apegada a los principios y valores promovidos por la empresa, haciendo especial énfasis en la honestidad y el respeto.

Se entiende por relaciones con gobierno corporativo aquellas en las que éste interactúa con Pintulac como autoridad, cliente, proveedor, accionista y/o promotor y la situación actual de Pintulac en los diferentes aspectos con el gobierno corporativo es:

2.5.1.3.1. El gobierno como proveedor.

Con respecto al gobierno corporativo, en información proporcionada por el SRI a través de su portal web, se puede apreciar que la empresa se encuentra en estado activo y su última fecha de actualización fue el 16 de enero del 2015. Además, en la entrevista sostenida con su Gerente financiera, hemos obtenido como información que la empresa se encuentra al día en sus obligaciones tributarias, pues sus locales comerciales están facturando todos los días sin

ningún inconveniente. El pago de sus impuestos al SRI se encuentra al día en todos sus locales comerciales a nivel nacional.

La empresa mantiene al día las siguientes obligaciones tributarias:

- Anexo accionistas partícipes, socios, miembros del directorio y administradores.
- Anexo relación dependencia.
- Anexo transaccional simplificado.
- Declaración de impuesto a la renta, sociedades.
- Declaración de retenciones en la fuente.
- Declaración mensual de IVA.

Así mismo se encuentran al día todos los permisos de ley para el buen funcionamiento de todos los puntos de venta, los documentos que respaldan esto se encuentran colocados a la vista de los clientes en cada punto de ventas y permiten la operación normal de los locales comerciales. Estos documentos son los que entrega el Municipio de cada ciudad.

Pintulac cumple con todas las obligaciones establecidas por las leyes vigentes en el Ecuador a través de las distintas entidades gubernamentales con quienes tiene responsabilidad y gracias a las cuales puede operar como empresa en el país.

En cuanto a la responsabilidad patronal, y en referencia a la seguridad social, en el inciso primero del artículo 34 de la Constitución de la República, se establece que el derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas. Así mismo, en el mismo inciso el artículo 371 de la Constitución de la República establece que las prestaciones de la seguridad social se financiarán con el aporte de las personas aseguradas en relación de dependencia y de sus empleadoras o empleadores.³ Pintulac ha demostrado en sus declaraciones a la Superintendencia de Compañías que cumple con este grupo de interés al tener a todos sus empleados afiliados a la seguridad social y estar al día en todos los beneficios sociales de sus colaboradores.

En lo que respecta al cumplimiento de la ley establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales, las empresas públicas y privadas que tengan 25 o más trabajadores, deben contratar el 4% de personas con discapacidad en labores permanentes, apropiadas en

³ Resolución No. CD.460, Consejo Directivo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

relación a sus conocimientos, capacidades, condición física y aptitudes.⁴ Pintulac cumple también con este requisito importante pues cuenta en su nómina con 31 personas con capacidades especiales, según informes de la Gerencia de Talento Humano y publicación mensual de sus indicadores de gestión.

Respecto a las obligaciones municipales en las diferentes ciudades del país donde Pintulac tiene presencia, las responsabilidades de pago en impuestos prediales y permisos de funcionamiento se encuentran al día. Así mismo con las empresas prestadoras de servicios básicos como energía eléctrica, agua potable y comunicaciones, la empresa cumple responsablemente con dichos pagos, pues en los puntos de ventas que es donde mayor consumo existe todos los servicios están funcionando correctamente.

2.5.1.3.2. El gobierno como cliente.

Pintulac ha mantenido relaciones comerciales con el estado en calidad de proveedor en varias ocasiones, en las cuales han adquirido productos de los que comercializa la empresa, para realizar construcciones y reparaciones en edificaciones de oficinas de algunas instituciones gubernamentales como han sido El Banco Central del Ecuador, la Corporación Financiera Nacional, El Banco de Fomento, El IESS, el Ministerio de Educación, Ministerio de obras públicas, algunas escuelas del milenio, entre otras.

Para poder participar como proveedor del estado, Pintulac ha cumplido con los requisitos de calificación a través del portal de compras públicas, constando en dicha plataforma como un proveedor cumplidor de las condiciones pre-establecidas en cada oferta adjudicada. Esta información ha sido proporcionada por la Contadora de la Empresa Señora María Eugenia Ayala.

2.5.1.3.3. Colaboración técnica con el Gobierno.

Uno de los servicios adicionales que Pintulac brinda a sus clientes es la capacitación técnica a los usuarios de sus productos, entre los cuales también se encuentran máquinas y herramientas de difícil manejo; para ello la empresa provee apoyo a las personas encargadas de la adquisición, administración y utilización de dichos productos, a través de sus diferentes jefes de línea.

⁴ Ley Orgánica de Discapacidades Artículo 47

Al mismo tiempo Pintulac colaborando con el gobierno busca contribuir al desarrollo de programas que beneficien a la comunidad, tal es el caso de las escuelas del milenio con las cuales la empresa ha manejado condiciones económicas más favorables en compras al por mayor sobre todo en productos de la línea arquitectónica. Esta información fue proporcionada por el jefe de la línea arquitectónica.

2.5.2. Evaluación de Pintulac en la dimensión social.

2.5.2.1. *Situación de Pintulac con los clientes externos.*

Pintulac en su visión declara como objetivo el convertirse en la mejor opción de compra para sus clientes, es por eso que mantiene con ellos un trato de profesionalismo e integridad a través de su equipo de colaboradores, al tiempo que les suministra servicios y productos de calidad, oportunamente y en el lugar acordado. También la empresa y quienes la integran buscan actuar en forma innovadora y proactiva, de modo que superen las expectativas de sus clientes, se anticipen a sus necesidades, y con ello aseguren una relación duradera de mutuo beneficio.

2.5.2.1.2. *La opinión de los clientes.*

Pintulac a través la Gerencia de Marketing, demostró interés en obtener un indicador que refleje la satisfacción de los clientes externos con respecto a la gestión de servicio que reciben en sus puntos de venta. El lugar donde suceden las ventas y donde existe el contacto con sus clientes externos. Para poder lograr esto se procedió a realizar una encuesta de opinión a los clientes que visitan los puntos de venta que mayor afluencia de público tienen y que están ubicados en la ciudad de Quito.

Estos locales fueron la oficina matriz ubicada en el norte de la ciudad en el sector de Cotocollao, el punto de ventas El Inca ubicado en el noreste de la ciudad y el punto de ventas Santa Bárbara ubicado al sur de la ciudad. La gerente de Marketing conjuntamente con los administradores de los puntos de ventas mencionados y los supervisores de puntos de ventas a nivel nacional, coincidieron en que estos son los puntos donde mayor facturación al por menor se realiza todos los años.

La encuesta consideró preguntas sobre la calidad del servicio que reciben los clientes en los puntos de venta en aspectos como son la actitud de servicio del personal, el conocimiento técnico de los productos con su respectiva asesoría, la calidad de los productos, la relación precio-calidad de los productos y la comodidad que la infraestructura física de los puntos de venta ofrece a sus clientes.

La encuesta utilizada fue la siguiente:



LOCAL:

--

Estimado cliente:

Con la finalidad de mejorar la calidad de nuestro servicio, le invitamos a llenar este pequeño cuestionario.
Gracias por su gentil colaboración.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con la atención que le brindan nuestros colaboradores en nuestros locales?

Satisfecho	<input type="checkbox"/>
A veces satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

2. ¿Las personas que le atendieron le demostraron profesionalismo y conocimiento técnico?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué opinión tiene usted sobre la calidad de nuestros productos?

Excelentes	<input type="checkbox"/>
Buenos	<input type="checkbox"/>
Regulares	<input type="checkbox"/>
Malos	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cree usted que la calidad de nuestros productos van acordes a su precio?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Se sintió cómodo en el local donde fue atendido?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por ayudarnos a mejorar.

Ilustración 3 - Encuesta de satisfacción a clientes externos

Fuente: Pintulac

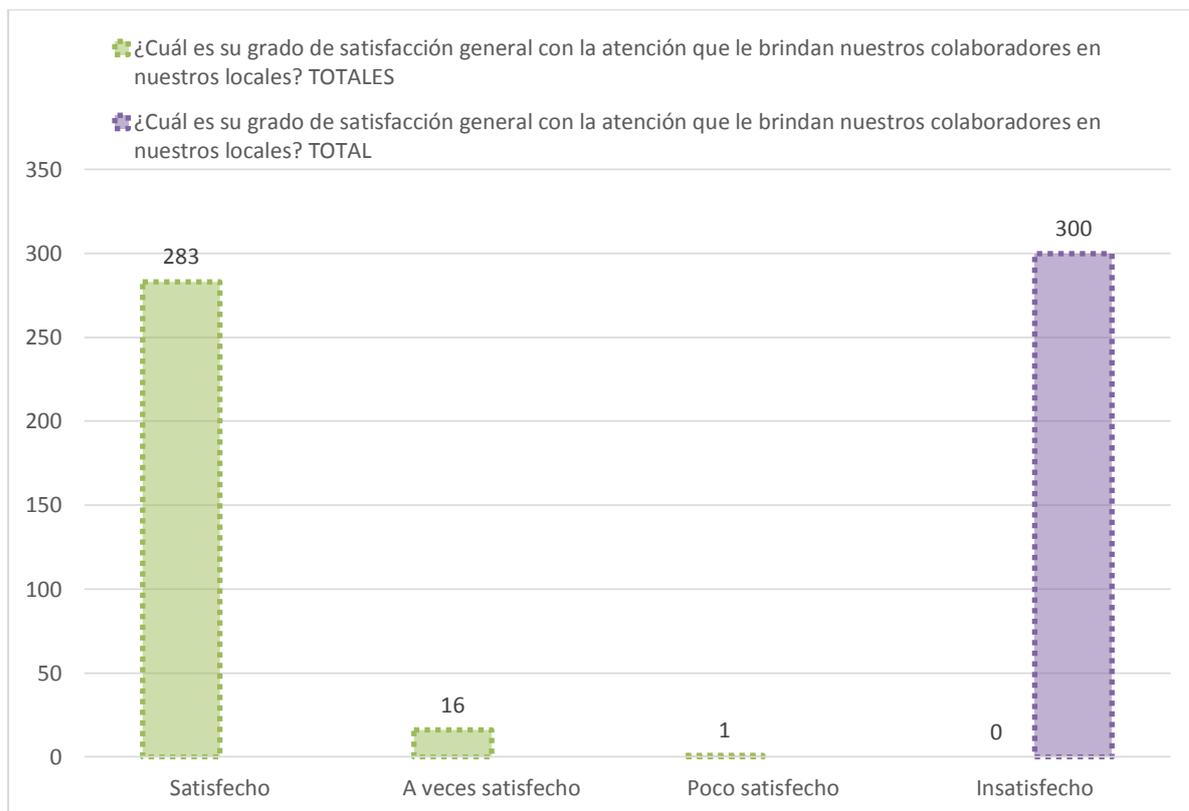
Elaborado por: Natalia García - Gerente de Marketing

Por información proporcionada por la Gerente de Marketing, Natalia García, se eligió una muestra representativa de 300 clientes externos que equivalen al 6% de los clientes frecuentes, para que evalúen la gestión de servicio, y considerando los niveles óptimo y bajo, los resultados de las preguntas realizadas a los mismos, fueron los siguientes:

Pregunta 1:

¿Cuál es su grado de satisfacción general con la atención que le brindan nuestros colaboradores en nuestros locales?

	Subtotales	Total
Satisfecho	283	
A veces satisfecho	16	
Poco satisfecho	1	
Insatisfecho	0	300



El 95% de los encuestados que fueron 283 personas respondieron estar satisfechos con la atención que reciben del personal de los puntos de ventas, 16 personas que representan al 6% de los encuestados respondieron que sólo a veces están satisfechos con la atención que reciben del personal que labora en los puntos de ventas, es decir, que a veces si son bien

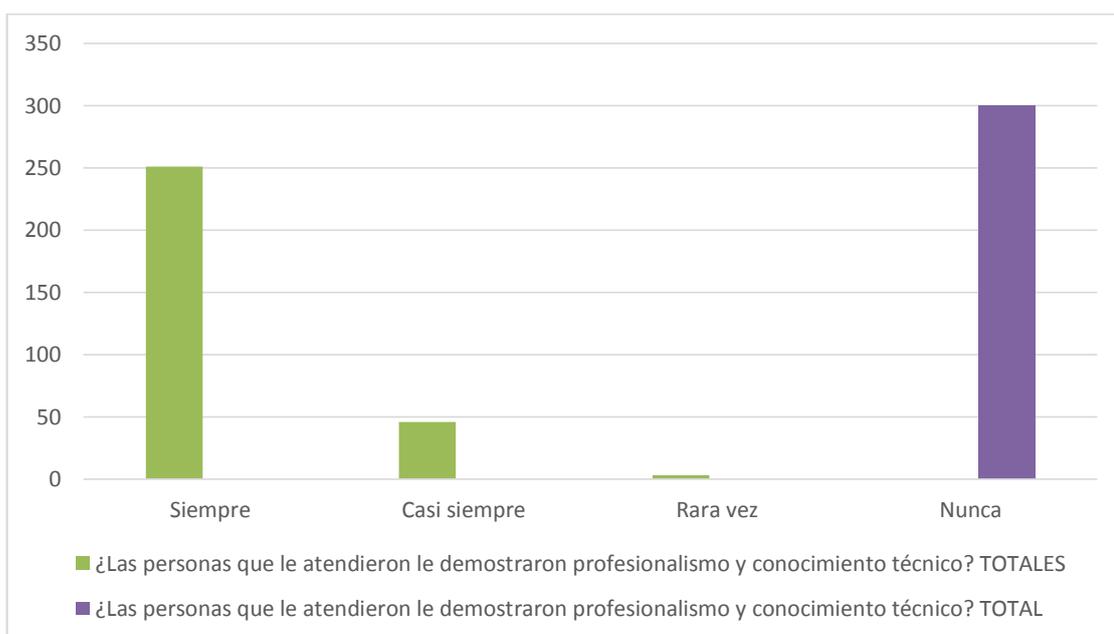
atendidos y a veces no; y apenas el 1% que fue 1 persona respondió estar poco satisfecha con la atención proveniente del personal que atiende en los puntos de ventas.

Si sumamos las respuestas que no reflejan satisfacción total, la brecha de insatisfacción en esta pregunta es de apenas el 5% en total.

Pregunta 2:

¿Las personas que le atendieron le demostraron profesionalismo y conocimiento técnico?

	Subtotales	Total
Siempre	251	
Casi siempre	46	
Rara vez	3	
Nunca	0	300



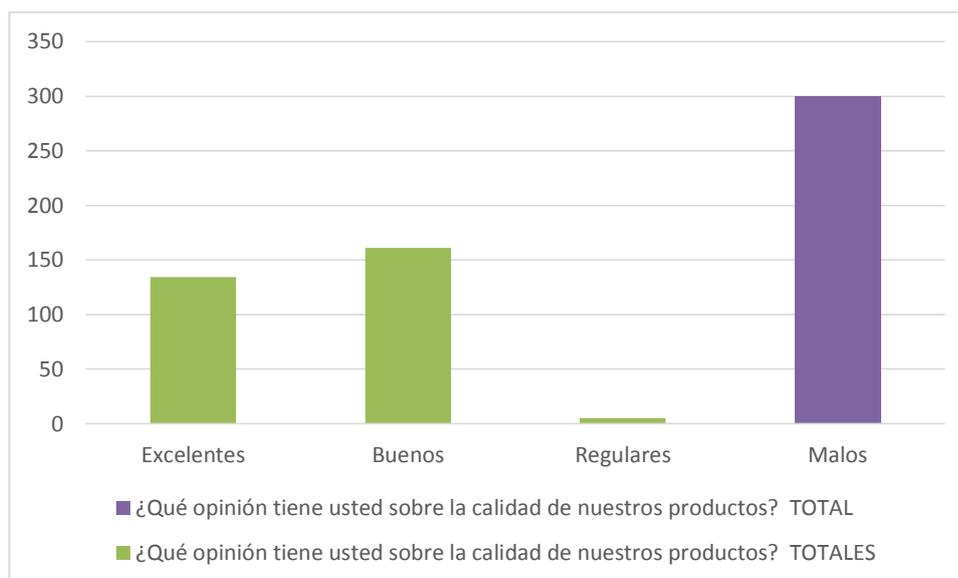
El 84% de los encuestados que fueron 251 personas manifestaron estar satisfechos con el nivel de profesionalismo y conocimiento técnico que demostraron los trabajadores del punto de ventas, 46 personas que representan el 16% de los encuestados respondieron que casi siempre las personas que los atienden les demuestran profesionalismo y conocimiento técnico, esto quiere decir que en algunas ocasiones si lo hacen y en otras no lo hacen, y, apenas el 1% que fueron 3 personas respondieron que rara vez los trabajadores demuestran falta de profesionalismo y de conocimiento técnico.

Si sumamos las respuestas que no reflejan satisfacción total, la brecha de insatisfacción en esta pregunta es del 16% en total.

Pregunta 3:

¿Qué opinión tiene usted sobre la calidad de nuestros productos?

	Subtotales	Total
Excelentes	134	
Buenos	161	
Regulares	5	
Malos	0	300



El 45% de los encuestados que fueron 134 personas respondieron que la calidad de los productos es excelente, 161 personas que representan el 54% de los encuestados aseguraron que la calidad de los productos es buena, y, apenas el 2% que fueron 5 personas manifestaron que la calidad de los productos es regular. Si sumamos las respuestas que no reflejan satisfacción total, la brecha de insatisfacción en esta pregunta es del 55% en total.

Pregunta 4:

¿Cree usted que la calidad de nuestros productos van acordes a su precio?

	Subtotales	Total
Siempre	205	
Casi siempre	81	
Rara vez	13	
Nunca	1	300



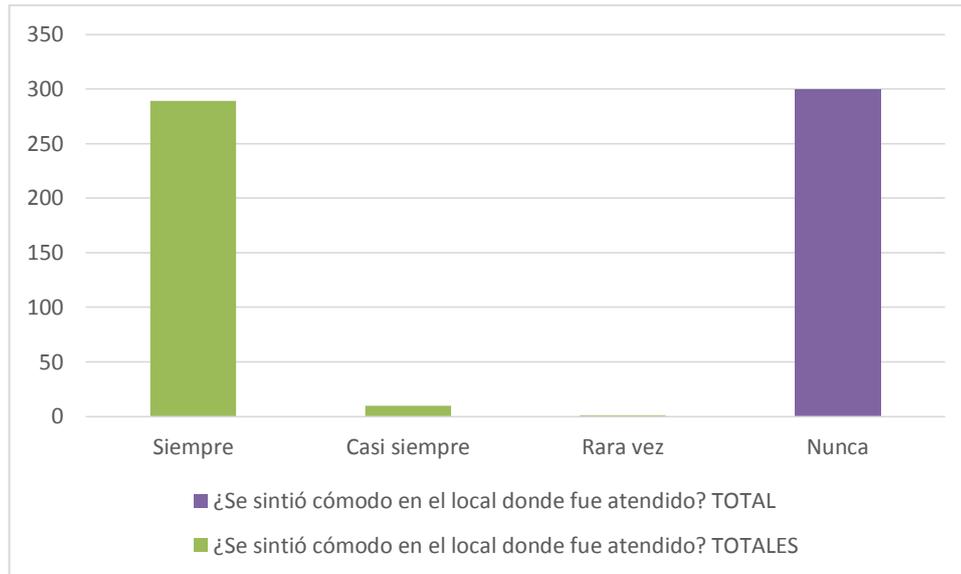
El 69% de los encuestados que fueron 205 personas respondieron que la calidad de los productos siempre va acorde a su precio, 81 personas que corresponden al 27% de los encuestados manifestaron que casi siempre, el 5% que fueron 13 personas manifestaron que rara vez, y, apenas el 1% que fue 1 persona manifestó que la calidad de los productos nunca va de acuerdo con su precio.

Si sumamos las respuestas que no reflejan satisfacción total, la brecha de insatisfacción en esta pregunta es del 31% en total.

Pregunta 5:

¿Se sintió cómodo en el local donde fue atendido?

	Subtotales	Total
Siempre	289	
Casi siempre	10	
Rara vez	1	
Nunca		300



El 97% de los encuestados que fueron 289 personas respondieron haberse sentido cómodos en el local donde fueron atendidos, 10 personas que representan el 10% manifestaron que casi siempre se sienten cómodos y apenas el 1% que fue 1 sola persona manifestó no haberlo estado.

Si sumamos las respuestas que no reflejan satisfacción total, la brecha de insatisfacción en esta pregunta es del 3% en total.

Según los resultados obtenidos de las encuestas, los mejores indicadores de la gestión de servicio al cliente que brindan los locales de Pintulac a sus clientes externos está en la comodidad que les brindan a sus clientes al contar con locales amplios, cómodos y bien ubicados. Además cuentan con cortesías como son agua y café a disposición de sus clientes. Otro indicador que llama la atención por lo alto de su porcentaje, es la atención que el personal de los puntos de ventas brinda a sus clientes externos.

Los indicadores más bajos según las encuestas realizadas, se encuentran en la relación que existe entre el precio y la calidad de los productos. Es en este aspecto donde la empresa podría realizar más acciones de Responsabilidad Social con sus clientes externos, para que los mismos perciban mayor beneficio, aun cuando el indicador no es alarmante y se debe a una condición propia de compradores desde la Psicología del Consumidor, que dice que los clientes tienden a disminuir los beneficios o bondades propias de los productos para pagar un menor precio, la frase tan conocida: “Bueno, bonito y barato”, sigue siendo una condición de compra del comprador.

Este tipo de encuestas corresponde a una medición de la satisfacción de los clientes, sin embargo la empresa no tiene establecido en sus políticas un plan de medición continuo que permita conocer las necesidades de sus clientes. Son acciones aisladas y reactivas cuando comienzan a disminuir las ventas en algún establecimiento o mercado.

2.5.2.1.3. Selección de mercados.

Pintulac busca nuevos mercados en base a criterios de los administradores de las diferentes líneas del negocio, también lo hace mediante el análisis de su facturación, y sugerencias que los clientes transmiten a los vendedores de los establecimientos o de venta externa. Según la gerente de Marketing, la empresa no ha realizado un (Benchmarking) estudio de competencia a profundidad. Sin embargo, para abrir un nuevo establecimiento y atender a un nuevo mercado, Pintulac estudia la zona donde puede hacerlo y considera el movimiento comercial alrededor del mismo, los tipos de negocios aledaños, la densidad poblacional, la distancia entre uno y otro establecimiento de Pintulac y negocios similares a sus líneas de productos.

Para la selección de mercados internacionales, han participado de ferias y exposiciones en Colombia, luego de lo cual se tomó la decisión de abrir un local en dicho país.

2.5.2.1.4. La oferta de valor para los clientes.

Pintulac busca mantener buenas y sólidas relaciones comerciales con sus clientes, pues en cada punto de ventas donde sucede la interacción con ellos, pone a disposición una amplia gama de productos de diferentes líneas, calidad comprobada y garantías de sus fabricantes, varias calidades de productos a elección del cliente, precios competitivos de sus productos, servicio de asesoría sin costo, conocimiento técnico del personal de servicio, capacitación técnica a clientes profesionales, servicio a domicilio sin costo y solución inmediata a problemas. Sin embargo no todos los productos son de conocimiento del personal de ventas, se ofrecen los productos más conocidos o los de mayor rotación y se dejan de vender otros que inclusive pueden ser más rentables para la empresa.

2.5.2.1.5. Compromisos y promesas.

Uno de los valores de la empresa es brindar un trato a los clientes que sea considerado de "excelencia", en el que se distingan la calidez humana y el profesionalismo. Para crear y mantener esta confianza y credibilidad entre Pintulac y sus clientes la empresa tiene como

principio básico establecer un compromiso sólo con aquello que pueda cumplir cabalmente. Sin embargo en el tema de quejas y reclamos de los clientes, a pesar de contar con un equipo de colaboradores preparado para atender a los clientes, la empresa no cuenta con un plan de compensaciones para las diferentes quejas y reclamos de los clientes, y algunos administradores de los locales gestionan compromisos individuales con sus clientes sin que exista de parte de la compañía un estándar de compensaciones.

2.5.2.1.6. *Promoción y argumentos de ventas.*

La empresa busca que las promociones y los argumentos de ventas que se utilizan en Pintulac estén libres de información falsa en relación al stock, fecha de entrega, calidad de sus productos, aplicación y funcionamiento, así como también los términos de venta que incluyen precio y formas de pago. Todos los establecimientos de atención al público cuentan con catálogos de productos a disposición de los clientes, sin embargo, debido a que el portafolio de productos de la empresa es muy extenso, no todos los productos cuentan con catálogos en físico, muchos son virtuales y se envían a los clientes a través de una cuenta de correo electrónico cuando ellos lo solicitan. Así mismo en los locales no todos los productos tienen exhibidos sus precios, sin embargo los clientes pueden acceder a la información a través del personal de atención al cliente quienes en calidad de asesores comerciales suministran dicha información. La actualización de precios es en red según el departamento de sistemas de Pintulac y los precios se mantienen al día para ofrecerlos a sus clientes.

El 80% de los puntos de ventas cuenta con un profesional técnico que hace las veces de asesor, generalmente es un(a) arquitecto(a) que está capacitado(a) para asesorar al cliente inclusive en visitas a domicilio. En otros casos, los administradores de cada local son personas que cuentan con basto conocimiento de los productos y también brindan asesoramiento cuando los clientes lo requieren. En el caso de los vendedores externos, son ellos mismos los responsables de los argumentos de ventas, para lo cual asegura su líder, René Betancourt, están preparados en cuanto a características técnicas, ventajas y beneficios de muchos de sus productos, stock, garantías, precios, formas de pago, condiciones de crédito, incentivos y promociones especiales. Así mismo reconoce que algunos productos del portafolio se dejan de vender por falta de conocimiento de los vendedores. Lo mismo sucede con las garantías de algunos productos, en algunos locales no está claro en qué consiste la garantía.

Adicionalmente la empresa cuenta con un portal web www.pintulac.com.ec en el cual se encuentra publicado el 75% del portafolio de sus productos, el mismo que corresponde a los productos de mayor rotación según la facturación de la empresa. Esto lo ha manifestado Natalia García, Gerente de Marketing. En este portal web constan además de características técnicas, los precios de los productos y en algunos de ellos bondades, aplicaciones especiales y varios consejos sobre la utilización de los mismos. Falta alimentar esta página con información de más productos.

Según Jenny Miño y Carlos Carvajal, supervisores de los puntos de venta a nivel nacional y René Betancourt, gerente de ventas externas, la promoción de los productos en cuanto a sus características, ventajas y beneficios, así mismo, precios, promociones e incentivos, se manejan con absoluta ética. En el caso de los puntos de ventas las promociones utilizan material publicitario visible a los ojos de sus clientes y están alineados con los descuentos en el sistema de facturación. En el caso de los vendedores externos cuentan con material promocional impreso para entregar a sus clientes. Sin embargo los clientes no ven la publicidad, no leen por lo que se necesita generar en el proceso de ventas de los cajeros las promociones vigentes con el fin de impulsarlas.

Pintulac cuenta también con una revista virtual denominada “Tus ideas”, la misma que se encuentra en el portal web <http://www.pintulac.com.ec/revista-pintulac/dic-2013/revista-pintulac-vida-en-obra.pdf> y pone a disposición de sus clientes varios artículos de gran utilidad como son listados de profesionales capacitados en el tema de construcción, información de nuevos productos y maquinaria, y publicidad testimonial de clientes satisfechos que han utilizado los productos que comercializa la empresa, además de varios consejos valiosos para los profesionales de la construcción.

2.5.2.1.7. Sobre la fidelidad de los clientes.

Pintulac maneja plataformas de facturación para ventas al por menor y al por mayor, y utilizan esta herramienta para medir la frecuencia de compra de sus clientes, sin embargo no han implementado una herramienta que responda a una estrategia de fidelización de clientes. Cuando quieren brindar un beneficio adicional a los clientes que más facturan le dan un descuento especial y condiciones más favorables en la forma de pago. Si quisieran realizar campañas para medir, o gestionar incentivos por lealtad de compra, no cuentan con un

programa de fidelidad que responda a una estrategia de CRM (Customer Relation-Ship Management).

2.5.2.2. Situación de Pintulac con sus colaboradores y familias.

El Lcdo. Julián Montalvo, líder del área de Talento Humano, aseguró que para la empresa el equipo humano es considerado uno de los capitales más importantes con los que cuenta la compañía para el logro de sus objetivos.

Para evaluar los indicadores de Responsabilidad Social con este grupo de interés se quiso realizar una encuesta de satisfacción del cliente interno y una investigación de clima laboral, pero por aspectos de confidencialidad, la empresa no dio apertura para realizar esta acción. La información que aportó la gerencia de talento humano a través de varias entrevistas fue la siguiente:

- Sobre la rotación del personal el porcentaje del año 2014 fue del 21%, 2 puntos menos en comparación con el año 2013 que alcanzó el 23%. Las principales posiciones en las cuales se generó la rotación fueron cajeros y despachadores de los puntos de venta.
- Sobre la selección en el año 2014 se realizaron 48 procesos de selección de personal. En cuanto a los procesos de inducción general al puesto de trabajo se logró cubrir con el 98% del personal que ingresó. Para el año 2015 se pretende llegar al 100% en los procesos de inducción a nuevos colaboradores, según el líder de talento humano. La gestión de personas en Pintulac busca atraer, desarrollar y retener al Talento Humano necesario para lograr los objetivos estratégicos de la organización, alineados a cubrir las expectativas de los clientes, mercado, accionistas y profesionales que forman la sociedad y el equipo de trabajo. Por esta razón primero se considera al equipo humano interno para cualquier proceso de selección, solo si no existe, se busca en el mercado nacional.
- La capacitación está diseñada para apoyar el desarrollo y consolidación de un modelo enfocado a la satisfacción de los clientes internos y externos, impactando en la productividad y en el desarrollo de los colaboradores en un ambiente laboral adecuado.

Durante los años 2012, 2013 y 2014, del total de trabajadores de Pintulac, 450 colaboradores participaron en eventos de capacitación y desarrollo con procesos de formación soportados por empresas de capacitación prestigiosas y consultores empresariales de alto nivel, quienes diseñaron el programa comercial y estratégico del equipo de negocios, programas técnicos, servicio al cliente, gestión del talento humano, seguridad de la información, actualización en productos y otros de profundización de conocimiento en las áreas de gestión de los colaboradores.

La mayor carga horaria de la capacitación estuvo concentrada en los equipos de ventas, ya que según sus líderes, son responsables de la atención, el servicio al cliente y la facturación de la empresa. Por esta razón los temas que se dictaron estuvieron orientados a la misión de la empresa que es el servicio al cliente. Los programas que se manejaron durante los años 2013 y 2014 fueron los siguientes: Escuelas de ventas de 96 horas para personal de puntos de ventas la misma que llevó el nombre de "Talentos para el futuro", cursos de 40 horas para vendedores externos y vendedores de cobertura, coaching de 40 horas para supervisores de puntos de ventas, seminario de servicio al cliente interno de 16 horas para el personal de compras, seminario de servicio al cliente de 40 horas para el personal de call center, seminario de atención al cliente para personal de seguridad, talleres de seguridad industrial, charla de primeros auxilios para todo el personal y seminarios de normas NIIF para el área financiera.

Sobre las escuelas de ventas, la empresa contrató los servicios de asesores externos expertos en capacitación, de los cuales he sido parte a través de la firma consultora Asesoría Organizacional. A continuación se presenta evidencia fotográfica de las capacitaciones más importantes llevadas a cabo en el año 2013 y 2014.



Ilustración 4 - Escuela de ventas “Talentos para el futuro” para vendedores de almacén - año 2013
Fuente: Pintulac
Elaborado por: Asesoría Organizacional – Firma consultora



Ilustración 5 - Escuela de ventas “Talentos para el futuro” para vendedores de almacén - año 2014
Fuente: Pintulac
Elaborado por: Asesoría Organizacional – Firma consultora



Ilustración 6 - Escuela de ventas para vendedores externos – año 2014

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Asesoría Organizacional – Firma consultora



Ilustración 7 - Escuela de ventas para personal de puntos de ventas - año 2014

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Asesoría Organizacional – Firma consultora

Además de la capacitación recibida como aporte a los conocimientos y motivación del personal, Pintulac en reconocimiento al esfuerzo demostrado en las escuelas de ventas, premió a los tres mejores participantes de cada equipo capacitado con un ascenso al cargo de administradores de puntos de venta.

Para formalizar esta acción de Responsabilidad Social con este grupo de interés, se realizó una ceremonia de clausura en el que participaron dos de los accionistas de la empresa Sr. Walter Betancourt, Gerente General de Pintulac y Rocío Betancourt, participaron además el líder de Talento Humano principal gestor de la formación, Lcdo. Julián Montalvo y Jenny Miño, supervisora de puntos de ventas. En esta ceremonia se entregó una placa de cristal a cada uno de los ganadores, como se puede apreciar en las fotos a continuación.



Ilustración 8 – Entrega de la placa de cristal a los nuevos administradores a cargo del Gerente General – Walter Betancourt

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Asesoría Organizacional – Firma consultora



Ilustración 9 - Entrega de certificados a los mejores estudiantes de la escuela - con Walter Betancourt Gerente General, Rocío Betancourt, accionista de Pintulac y Julián Montalvo, Gerente de Desarrollo Organizacional y Talento Humano

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Asesoría Organizacional – Firma consultora

Según el líder de la compañía todo el personal que labora en Pintulac debería capacitarse en servicio al cliente, pues es la base de su misión, sin embargo no ha sido posible por varias razones, la más importante el factor tiempo; estas áreas corresponden a los departamentos administrativo-financiero, crédito-cobranzas, recursos humanos, sistemas y bodegas. Según el Gerente de Talento Humano, esta situación ha generado problemas con el alineamiento de la misión de la empresa, ya que muchas personas de las áreas mencionadas, no se sienten responsables de la satisfacción de los clientes, existe un falso paradigma que les hace creer que quienes atienden directamente a los clientes son los más responsables de este objetivo.

- En cuanto a la inducción, los colaboradores que ingresan a la empresa están sujetos a entrenamiento para que conozcan a la compañía, su puesto de trabajo y el rol que cumplirán. Así mismo, mantienen varias reuniones con las diferentes personas de las áreas que formarán parte de sus procesos.

- Sobre la planeación del recurso humano para todas las áreas, de manera anual y manteniendo lo que se ha realizado hasta el momento, se planifican los requerimientos relacionados al recurso humano de cada departamento. El trabajo se realiza en forma conjunta entre las gerencias y gestión del talento humano.
- Sobre la administración salarial, se encuentra basada en las premisas de equidad interna a través de la valoración de puestos y competitividad externa basados en estudios salariales de mercado, estando sujeta a políticas que se revisan de forma anual para mantener la competitividad en el mercado.
- Sobre indicadores de desempeño, el líder de talento humano manifestó que no realizan de manera sistemática mediciones. Sin embargo realizaron un estudio de clima laboral en el año 2013, los resultados indicadores que obtuvieron según el líder del talento humano no fueron contundentes, y por esa razón no se pudo acceder a dicha información. Han basado el análisis de desempeño de sus colaboradores en la opinión de los líderes de cada área, más bien orientada al logro de objetivos de cada departamento.
- Sobre los beneficios para los colaboradores de Pintulac están los siguientes: Aporte patronal al IESS el cual representa un 11,35 % de los ingresos del colaborador, bonificaciones de ley, subsidio de antigüedad el cual se otorga a los colaboradores un porcentaje de ingresos adicionales por cada año de servicio y crece en base al tiempo de permanencia en la organización, préstamos sin intereses y con facilidades de pago, seguro médico con costos muy competitivos en relación a planes similares del mercado para el personal administrativo, líderes de área, y vendedores de ventas externas; alimentación con un subsidio del 70% del costo de la alimentación, controles médicos de nutricionistas especializados dos veces al año, en las bodegas y almacén de Calderón el costo de alimentación para el personal tiene un subsidio del 100%, uniformes de acuerdo al puesto que ocupan. acceso a plan celular para el personal que mantiene relación directa con clientes y/o proveedores, eventos de integración como el campeonato de deportes femenino y masculino, fiesta de fin de año y navidad en el mes de diciembre, almuerzo de integración en el mes de mayo, agasajo navideño a los hijos de los colaboradores en el mes de diciembre, bono para los diez mejores colaboradores en navidad, reconocimiento a la responsabilidad académica a los diez

mejores estudiantes hijos de los colaboradores con un año de beca escolar que incluye educación, materiales de estudio, uniformes, lunch y transporte.

- Sobre la seguridad y salud ocupacional, Pintulac da la más alta prioridad a prevenir incidentes y salvaguardar la seguridad y salud de su gente. Están comprometidos a realizar sus operaciones de una manera segura y eficiente y a procurar el bienestar de todos aquellos que se encuentren en sus instalaciones y que pudieran ser afectados por sus actividades. Se mantienen las charlas y controles sobre seguridad y salud ocupacional a cargo de líder de S.I.S.O. y su equipo.

Todos en Pintulac son responsables en demostrar comportamientos que fomenten la salud y la seguridad, así como de reportar cualquier riesgo potencial personal o de otros. Ninguna acción o decisión debe ser tan importante como para sacrificar la salud o seguridad de otros compañeros, personal externo o la comunidad.

Pintulac proporciona el equipo de protección necesario para el desempeño de cada actividad, así como el entrenamiento para su uso adecuado. Es obligación del personal utilizar correctamente este equipo de protección, sobre todo en algunas posiciones dentro de los puntos de venta y sobremanera en las bodegas. Este equipo de protección personal va acorde a las áreas. Así, para el área de bodegas consiste en guantes, fajas, cascos, gafas. Para el equipo de carga en la flota de camiones consiste en cascos, guantes y fajas. Para el equipo de los POS consiste en mandiles, guantes y mascarillas para los preparadores de color.

- Sobre la seguridad y preservación de activos, el personal que labora en la empresa mantiene un ambiente adecuado de orden y limpieza en las instalaciones, lo cual contribuye a la eliminación de condiciones de riesgo en el trabajo. Las personas que trabajan en Pintulac participan proactivamente en el diseño e implementación de las medidas de seguridad necesarias para la protección de los activos a su cuidado. Asimismo, están conscientes de la necesidad de respetar y hacer respetar las disposiciones de seguridad, así como de reportar cualquier acto que ponga en riesgo a los empleados, los centros de trabajo o las comunidades donde operan.

2.5.2.3. *Situación de Pintulac con la Sociedad.*

Pintulac es una empresa con conciencia social y con el fin de ayudar a personas menos afortunadas, ha realizado algunas acciones donde el sentido humano y la caridad se han manifestado. Esto se podrá observar en el diagnóstico de la dimensión social que se presenta a continuación.

2.5.2.3.1. *Participación de PINTULAC en acciones de intercambio de beneficios sociales.*



Ilustración 10 - Foto del Gerente General de Pintulac recibiendo la camiseta – Programa El trueque

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

La Productora Independiente lleva a cabo un programa denominado “El trueque” en este programa se evidencia el trueque mediante el cual Pintulac construye una casa para Grace Bohorquez, persona de escasos recursos económicos en la ciudad de Guayaquil a cambio de recibir la camiseta del jugador Francisco Cevallos, astro de la selección del fútbol ecuatoriano firmada por todos los jugadores de la selección. A continuación alguna evidencia fotográfica.



Ilustración 11 - Foto de la casa construida y entregada por Pintulac - Programa El Trueque

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing



Ilustración 12 - Foto del Gerente General de Pintulac entregando la casa a su propietaria - Programa El trueque

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

Pintulac también ayudó a construir el hogar de una persona de escasos recursos económicos que vivía en la intemperie en la población de Nono ubicada al noroccidente de Quito, según una entrevista mantenida con el Sr. Walter Betancourt, Gerente General de la empresa. En una visita que hizo al lugar se percató que un hombre de la tercera edad vivía en condiciones

infrachumanas en un montículo con lo que parecía una pequeña casa hecha de cartones y restos de materiales de construcción deteriorados. Al apreciar tal situación, puso en marcha un comité de construcción y apoyo, -así lo llamó- conformado por personal de la empresa, quienes utilizando materiales con los que la empresa cuenta, mejoraron la calidad de vida de este buen hombre. Walter Betancourt cree -según lo mencionó-, que todos los seres humanos tenemos la obligación de mejorar la vida de otras personas si está a nuestro alcance. También está consciente de que se trató de una acción en particular, sin embargo, está de acuerdo en generar planes parecidos para casos especiales en los cuales pueda contribuir como empresa y como ser humano.

2.5.2.3.2. *Participación del personal en ayuda social.*

“El voluntariado es una actividad que se alinea a la ideología de Pintulac, que busca aportar a la comunidad y servir a la ciudadanía. La empresa emprendió un programa para beneficiar a grupos en riesgo del Centro de Quito. En coordinación con el Convento de San Francisco, se brindó un desayuno solidario a 350 personas de la tercera edad, personas con capacidades especiales, indigentes, niños de la calle, entre otros grupos que sobreviven en la calle o en la extrema pobreza y afrontan día a día los avatares de la necesidad y el abandono.

Esta iniciativa fue posible gracias al aporte económico generado por la donación y subasta de artículos por parte de los colaboradores de Pintulac. La actividad se llevó a cabo el 15 de junio del 2013 en el convento San Francisco.

Más de 20 trabajadores de Pintulac prepararon y sirvieron el desayuno, pero, además, compartieron momentos de alegría y cariño con la gente.” (Revista Pintulac, 2013)



Ilustración 13 - Personal de Pintulac colaborando en el desayuno solidario

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing



Ilustración 14 - Fray Leandro Convento San Francisco, Verónica Carrillo Trabajadora Social Pintulac, Fray Ramón Escola Convento San Francisco

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

“Con el objetivo de dar a conocer que la empresa ecuatoriana Pintulac, dentro de su programa de responsabilidad social corporativa contempla el apoyo a personas o instituciones en situación vulnerable a través de su grupo de voluntarios, en esta ocasión se brindó un desayuno solidario en el convento de San Francisco de Quito. Los voluntarios de Pintulac son empleados de la empresa que con el apoyo de la misma buscan formas de dar su granito de arena a aquellos que lo necesitan. A través de una subasta interna de ítems que reciben los colaboradores de Pintulac en fechas como el día de la madre, navidad entre otras, se logró reunir fondos para dar un desayuno a 400 personas de grupos vulnerables del Centro Histórico de Quito.

El Convento San Francisco siempre está presto a ayudar, el apoyo del Fray Ramón Escala fue clave para poder brindar esta ayuda, ya que a través de él se pudo coordinar el uso de las instalaciones del Convento para este desayuno solidario.

De esta manera Pintulac fortalece su programa de Responsabilidad Social, que lleva a cabo durante todo el año en beneficio de personas en condiciones vulnerables.” (Digital, 2014)

El líder de Talento Humano, Julián Montalvo, hizo hincapié en que cada vez se suman más colaboradores a participar en esta acción de Responsabilidad Social. Aunque ha sido una acción aislada, no deja de ser un acto de Responsabilidad Social y la empresa espera poder realizarlo nuevamente en el año 2015.

2.5.2.3.3. Desarrollo de proveedores y contratación de personal local.

Como una contribución al desarrollo y beneficio de las comunidades en las que Pintulac opera, la empresa apertura locales comerciales en lugares estratégicos y procura la contratación de personal con cierta cercanía a sus residencias, así también, busca el desarrollo de proveedores de bienes y/o servicios también locales, ya que la mayoría de sus productos son importados. Por supuesto, la oportunidad laboral está enmarcada por principios claros de capacidad técnica, calidad humana, competitividad, experiencia adquirida y alineamiento con sus valores corporativos; por su parte, los criterios de selección de proveedores son calidad, experiencia, servicio y precios competitivos.

2.5.3. Evaluación de Pintulac en la dimensión ambiental

Por la evidencia fotográfica en revistas internas de la empresa, observación en las visitas a los locales y entrevistas con los líderes a cargo de las acciones de responsabilidad con el medio ambiente en Pintulac, se obtuvo como información lo siguiente:

- “Toda actividad humana genera impacto ambiental y para contrarrestar sus efectos hay alternativas que permiten devolver al planeta los recursos utilizados. Una de ellas es la reforestación responsable.

Pintulac sembró 5 000 árboles nativos en diez hectáreas de bosque subtropical el pasado 6 de abril del 2014, entre el poblado de Cartagena y Nanegalito. Esta actividad desarrolla la conciencia ambiental de la familia Pintulac y es parte de las políticas de responsabilidad social de la empresa.” (Revista Pintulac, 2013)

Cada día se suman más colaboradores de la empresa a esta acción de RSE, pues su líder los ha motivado dando el ejemplo en esta acción que hizo noticia dentro y fuera de la empresa.

En una de las entrevistas con Walter Betancourt, señaló que para él resulta gratificante salir todas las mañanas a realizar ejercicio en el parque Metropolitano, ya que siente ese contacto con la naturaleza, la misma que le recuerda la responsabilidad que como persona y empresa tiene con ella. Tanto él como su equipo de amigos y colaboradores con quienes realiza ejercicio, se sienten comprometidos a cuidar el medioambiente como un acto constante y tiene planificado para el 2015 realizar una nueva siembra de más árboles.

Pintulac sembró vida con 5 000 árboles nuevos

Se plantaron 10 hectáreas con árboles nativos como una de las acciones para equilibrar la huella de carbono y para desarrollar la conciencia ambiental y la integración de la familia Pintulac. El reciclaje es otra actividad importante como parte del compromiso de la empresa con el medioambiente.



Ilustración 15 - Personal de Pintulac en la siembra de los árboles con su líder Walter Betancourt

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

- “Otra importante acción de Responsabilidad social tiene que ver con la comercialización de productos ecológicos como las pinturas Monto Magnum Ecológico, pisos de fuentes sustentables y renovables Egger, productos de limpieza ecológicos Bona, entre otros.” (Revista Pintulac, 2013)

También en la revista Ekos se publicó como noticia una acción de Pintulac haciendo referencia a decorar con responsabilidad. A continuación el artículo publicado en la revista mencionada. (EKOS El portal de negocios, 2013)

Pintulac lanza producto ecológico al mercado

‘Decorar con responsabilidad’ es la propuesta que difunde Pintulac con el lanzamiento de su nuevo producto ecológico.

Pintulac incrementa su portafolio de productos ecológicos y presenta al mercado Hardustsh Bambú, un recubrimiento para pisos elaborado en formato de tablero, lo que le da mayor versatilidad para su colocación. Con Hardustsh Bambú no se necesita clavar los tableros al piso, ni adherirlo con pegamentos ya que tiene un sistema de clip fácil de instalar, y de manera rápida, inmediatamente después de colocar Hardutsh Bambú se puede utilizar el espacio. Este material se adapta a la construcción de casas, pisos, techos, paredes, muebles, plumas, tubos, cestas, astas, sombrillas, paños y papel (elaborados con fibras de bambú), y permite crear ambientes agradables, y lo logra sin que se pierdan características como dureza, resistencia, durabilidad. Hardutsh Bambú es extra durable, y de bajo mantenimiento, es un piso para interiores de alta resistencia para uso residencial, puede durar aproximadamente 20 años, es resistente a los impactos, rayones, quemaduras, manchas, entre otros. Aspectos como sustentabilidad, reducción de emisiones Co2 y versatilidad se vinculan al bambú.

Ilustración 16 - Noticia de la revista Ekos año 2013

Fuente: Revista EKOS

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

- El reciclaje es otra actividad importante en beneficio del ambiente. El año pasado se reciclaron 45 toneladas y media de residuos entre chatarra, plástico, cartón, papel blanco, papel impreso, papel mixto, papel periódico, papel autocopiante, espuma flex y botellas. Para el 2013 la meta de reciclaje fue duplicar las toneladas de material del año 2012. Esta práctica se realiza en los 37 almacenes que Pintulac tiene en todo el país, su centro de distribución nacional y sus cuatro bodegas regionales. Esta constituye una gestión integral que hace de esta empresa ecuatoriana un verdadero referente de responsabilidad social y ambiental.” (Revista Pintulac, 2013)

Pintulac también educa a las personas con ideas de reciclaje y lo hace a través de una cuenta en Facebook a la cual puede acceder cualquier persona aceptándolo como contacto.



Los usuarios pueden acceder a esta cuenta a través del siguiente link:

<https://www.facebook.com/pintulac/posts/10152346458832749>

- Como parte del cuidado del medio ambiente, la empresa cumple con su política de manejo de desperdicios, y cuenta en todos sus locales y oficinas administrativas con tres basureros para el manejo de la basura. Además como en los locales comerciales se manejan productos químicos, la empresa recicla y reutiliza los botes de pintura con la finalidad de cuidar el medio ambiente.

A continuación algunas fotografías que evidencian esta acción medioambiental.



Ilustración 17 - Botes de basura colocados en las oficinas y locales de Pintulac
 Fuente: Pintulac
 Elaborado por: Departamento de seguridad industrial



Ilustración 18 - Botes de basura que Pintulac coloca en las afueras de sus establecimientos
 Fuente: Pintulac
 Elaborado por: Departamento de seguridad industrial

- Con la finalidad de ayudar a conservar el medio ambiente, Pintulac a través de la revista Expreso publicada en enero de 2014, enseña a la comunidad consumidora de pintura a reciclar los tarros de basura dando ideas de cómo utilizarlos mejor sin contaminar el medio ambiente. Así también lo informa su líder de Marketing, Natalia García.



Martes 14 de Enero de 2014 |

No bote el tarro de pintura, reutilízelo

La industria de las pinturas ha visto crecer sus ventas en los últimos años. La expansión del sector de la construcción, sea por el lado privado o público, ha incidido en ello. Pero lo que queda tras la compra de pinturas son miles de tarros que suelen terminar en la basura. Eso es justamente lo que quiere combatir Pintulac, empresa de capitales ecuatorianos, al haber creado un área para enseñar a sus clientes a reciclar los tarros. Con creatividad y materiales como papel y pintura es posible darles uso: alcancía, maceteros, repostero de moños, de lápices y hasta costurero.

Las amas de casa han reaccionado muy bien y acuden a recibir asesoría, dice Katherine Córdova, asesora de color de Pintulac.

Ilustración 19- Noticia Diario expreso de Pintulac enseñando a reutilizar el tarro de pintura - enero 2014

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing



Ilustración 20 - Ideas de reciclaje al personal y público en general dirigido por Natalia García Gerente de Marketing de Pintulac Fuente: Pintulac

Elaborado por: Natalia García – Gerente de Marketing

- Pintulac asesora y capacita a sus clientes en el buen uso y manejo de los productos que comercializa, los temas que generalmente dicta tienen que ver con la elección de las pinturas, el tiempo de colocación de materiales, mezclas de productos, manejo de desperdicios entre otros. Este tipo de cursos lo realizan de manera permanente cada trimestre y lo comunican a través de su página web. El departamento de marketing también se encarga de enviar a través de correos electrónicos invitaciones personalizadas a los clientes VIP o clientes frecuentes.



Ilustración 21 - Curso de capacitación sobre el buen uso de los productos de Pintulac a clientes externos
Fuente: Pintulac

Elaborado por: Jefes de línea

- Otra de las acciones para el cuidado del medio ambiente es invitar a los jefes de línea de Pintulac a participar de los talleres de sus proveedores a fin de conocer mejor sus productos y el buen uso y manejo de los mismos. Estos cursos se realizan cada dos o tres meses según se determine la necesidad.



Ilustración 22- Capacitación de los nuevos proveedores a jefe de línea Pintulac Foto: Luis Gatti – Director Marketing Rust-Oleum, Carlos Pereira Jefe de línea pintura en Spray Pintulac, Juan Queirolo Capacitador Rust-Oleum en capacitación sobre la nueva línea

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Jefes de línea

- Otra de las acciones de Pintulac que tiene que ver con la preservación del medio ambiente está en el cuidado que tienen con el transporte de los productos que comercializan y que se transportan desde la bodega a los puntos de ventas y entre ellos. La empresa pone especial atención a los métodos de transportación utilizando varillas de sujeción y cuerdas adecuadas además de la capacitación del personal en este proceso.
- La empresa mantiene sus vehículos en perfecto estado de funcionamiento debido al exhaustivo mantenimiento a cargo del departamento de transporte, según lo menciona su líder. Los choferes son continuamente monitoreados y evaluados. La empresa además provee de los recursos necesarios para lograr este objetivo. Entre ellos está la capacitación de su gente en todo lo referente a la utilización de la unidad móvil, seguridad, mecánica, educación vial, servicio al cliente y operaciones de acuerdo a los estándares ambientales.
El rubro de mantenimiento de las unidades móviles según los estados financieros de Pintulac es representativo, la empresa pone especial atención a esta herramienta de trabajo, que tiene que estar en estado óptimo para brindar el servicio a sus locales y al mismo tiempo cuidar el medio ambiente.
- Para la empresa es parte de su filosofía y prioridad desarrollar sus operaciones en armonía con la naturaleza. Están completamente comprometidos en realizar sus actividades de negocio de una manera medioambientalmente responsable y sustentable para minimizar el impacto de sus operaciones en los puntos de ventas. Como mezclan pinturas y trabajan con solventes fuertes se aseguran que éstas no afecten el medio ambiente externo, esto es porque siguen un cuidadoso proceso desde el almacenamiento hasta la entrega de los productos a sus clientes.

Con el mismo fin de mantener el medio ambiente en condiciones favorables, el local de Atacames, a través de su administrador, Ing. Kléver Chávez Vaca, presentó a la Gerencia General un plan de manejo ambiental el 15 de abril de este año, sin embargo este plan continúa en análisis y no ha sido ejecutado.



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL



ING. KLEVER CHÁVEZ VACA
17 Abril 2015



Ilustración 23 - Portada del plan de manejo ambiental del local Atacames

Fuente: Pintulac

Elaborado por: Ing. Klever Chávez Vaca

CAPÍTULO III
DISEÑO DE UN MODELO DE RSE PARA PINTULAC

3.1. Pintulac en la dimensión económica

3.1.1. Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con los proveedores

Por lo investigado en el capítulo anterior, Pintulac cumple con sus proveedores y la relación que mantiene con ellos permite a la empresa contar con un vasto portafolio de productos, equipos, materiales y servicios que a un costo competitivo garantizan la calidad con la que satisfacen las necesidades de sus clientes.

Para el año 2015 la propuesta con este grupo de interés es mantener las buenas relaciones con los proveedores actuales que proveen los productos que más comercializa la empresa. Sin embargo, considerando que una de las amenazas identificadas en el FODA es que algunos productos importados sufrieron importantes incrementos de precio por las nuevas políticas arancelarias del Ecuador.

“Esta es la resolución emitida por Comercio Exterior de sobretasas arancelarias que van del 5% al 45% que se aplicará para productos como frutas, carnes, lácteos, acabados para la construcción, entre otros, y que hacen parte de 32% de productos importados, que el gobierno nacional justifica como acción necesaria durante 15 meses, desde el 11 de marzo del 2015, para contrarrestar los efectos de la caída del crudo ecuatoriano” (Universo, 2015).

En la gráfica presentada a continuación se puede apreciar en el rubro herramientas, la afectación del 15% de incremento en los aranceles de productos para la construcción, que son justamente los que Pintulac comercializa y son la razón de ser del negocio. Sin embargo la empresa con la finalidad de responder la preferencia de compra de algunos de sus clientes frecuentes, continúa trayendo varios de esos productos, aunque según el jefe de compras de Pintulac, los volúmenes de importación de dichos productos han disminuido considerablemente, dado que el mercado de compradores de la empresa toma sus decisiones con base en el precio, así lo demostraron las encuestas realizadas a los clientes cuando se les preguntó sobre la relación calidad/precio.

USO PERSONAL

Preparación para lentes de contacto	
Betún	
Accesorios de vestir	45%
Artículos de higiene, de tocador y sus partes	
Navajas de afeitar	
Calzado	15%

ÚTILES ESCOLARES Y DE OFICINA

Artículos de oficina y escolares	
Sobres carta	
Papel	
Cuadernos	
Libros de contabilidad, talonarios, agendas y similares	45%
Cuadernos para dibujar	
Maletas, maletines, sacos de viaje y mochilas	
Tijeras, cortapapeles y sacapuntas	
Computadoras	
Teclados y dispositivos	15%
Calculadoras y máquinas registradoras	

HERRAMIENTAS

Herramientas de taladrar o roscar	
Martillos, cepillos, cinceles, aceiteras	
Fundidores, cementeros, yeseros, pintores	15%
Yunques, fraguas portátiles; muelas de mano o pedal, con bastidor	



PARA VEHÍCULOS

Neumáticos radiales	
Neumáticos para autobuses y camiones	25%
Neumáticos de motos y bicicletas	
Bandas para llantas	45%
Espejos retrovisores	
Cerraduras para autos	
Hilos de metal para fabricación de llantas	5%

Fuente: Comex

EL UNIVERSO

Ilustración 24- Artículo sobre el incremento de los aranceles en el Ecuador

Fuente: Comex

Elaborado por: Diario El Universo – 11 de marzo del 2015

Ante esta realidad, una acción saludable para la empresa, sería buscar en el Ecuador nuevos proveedores nacionales que puedan ofrecer productos de similares características a los que ya no se pueden importar por las razones mencionadas.

En esta línea, la empresa debería promover con espíritu de creación de valor hacia los proveedores los siguientes principios básicos de actuación:

1. Conocer las expectativas del cliente interno para la satisfacción de sus necesidades, con el fin de buscar el proveedor que mejor se adapte a los requerimientos señalados por la empresa.

2. Conseguir las mejores condiciones de compra posibles para el suministro de los productos o servicios demandados.
3. Adecuar a los procesos de selección de estos proveedores a los mismos criterios de objetividad, imparcialidad e igualdad de oportunidades con los que Pintulac ha manejado a sus aliados estratégicos.
4. Velar por el cumplimiento riguroso de parte de los suministradores de los productos y servicios contratados o comprados.
5. Promover una política de relaciones estables basadas en la búsqueda de la mejora continua y el beneficio mutuo, impulsando actividades de innovación y desarrollo.
6. Establecer una mejor gestión de comunicación dentro de la empresa, para que las personas que participan en el proceso de compra y aprovisionamiento, estén mejor relacionadas con los proveedores.
7. Mantener la política de cancelar oportunamente a los proveedores a fin de conservar las mejores relaciones comerciales.
8. Generar un procedimiento continuo de búsqueda de nuevos proveedores nacionales.

La responsabilidad de aplicar esta política de contratación y relación con proveedores corresponde al departamento de compras.

Según la evaluación realizada en el capítulo anterior aun cuando la empresa realiza capacitaciones a sus clientes donde participan sus proveedores, falta un plan establecido que se perciba como acción de RSE con este importante grupo de interés. Por ello se recomiendan las siguientes acciones:

1. Diagnosticar entre los clientes las necesidades de capacitación en temas técnicos.
2. Buscar entre los proveedores los más aptos para las capacitaciones.
3. Desarrollar un plan de capacitación anual con los proveedores.
4. Socializar entre los clientes sobre el plan de capacitación.
5. Ejecutar el plan y monitorear su efectividad.

3.1.2. Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con los accionistas.

El compromiso de Pintulac con los accionistas es hacer de la organización una empresa más rentable, pues ellos deben considerarla una empresa atractiva para invertir. Según el análisis de los estados financieros y estados de resultados integrales de los tres últimos años 2012, 2013 y 2014 presentados a la Superintendencia de Compañías, se apreció que las ventas tuvieron incrementos importantes de un año a otro por las acciones anteriormente expuestas. Sin embargo la situación actual del Ecuador en el ámbito político, indudablemente genera expectativas muy grandes en el ámbito económico.

Los líderes de Pintulac, en entrevistas mantenidas con ellos, esperan crecer en ventas este año 2015 en un 13%, eso significa incrementar las ventas de \$89'000.000 facturados en el 2014 a \$100'000.000 por facturar en el 2015. Para ello cuentan con dos establecimientos nuevos que se adquirieron en el año 2014, con una fuerza de ventas comprometida con el servicio al cliente y capacitada en ventas y con un portafolio de productos suficientes para satisfacer la demanda de sus clientes.

Sin embargo, no se puede dejar de considerar las nuevas políticas arancelarias que afectan a los productos para la construcción, la recesión económica en el mismo sector y el cambio de comportamiento de compra de los clientes, según el análisis de las amenazas presentadas por el departamento de Marketing. Sería importante considerar otras acciones responsables que garanticen la rentabilidad de la empresa y por ende la satisfacción de sus accionistas.

Las acciones recomendadas para este plan de RSE con este grupo de interés son:

- Optimización de recursos materiales y humanos.

Una de las mejores estrategias para incrementar ganancias es disminuir los gastos de la empresa, y en muchos aspectos se puede implementar la cultura de ahorro en el personal como parte de la filosofía de la empresa, no solo como una acción reactiva o mecanismo de alerta ante situaciones difíciles.

Campañas de optimización de recursos en bodegas, oficinas, y locales. En bodegas manejo óptimo de desperdicios y disminución de pérdidas por almacenamiento. En oficinas y locales comerciales reciclaje de papel, utilización consciente de servicios de agua, luz, teléfono, internet, administración del tiempo entre otros.

- Potenciación de las ventas.

Implementar capacitaciones más eficientes sobre todos los productos con los que cuenta la empresa a fin de que la fuerza de ventas conozca más productos del portafolio y los puedan comercializar. Se sugiere hacer más publicidad sobre los productos en medios masivos y ofrecer paquetes promocionales, descuentos e incentivos a los clientes. Los valores agregados que potencian las ventas están relacionados con la percepción de mayores beneficios para los clientes.

- Mapeo de procesos.

Una de las debilidades con las que cuenta la empresa es que existen procesos mal realizados que generan resultados defectuosos. Se sugiere hacer una reingeniería de procesos de la empresa. Esta acción permitirá obtener mejores resultados. Para lograrlo se sugiere la intervención de expertos en procesos que puedan remapear los diversos procesos y hacerlos más ágiles y funcionales. Esta acción deberá ser documentada y monitoreada en el tiempo con la finalidad de medir el impacto de los cambios y su efectividad.

- Publicidad de productos líderes en medios masivos.

Muchos de los clientes de Pintulac realizan sus compras en la empresa por la ubicación geográfica, por el posicionamiento de la empresa, por las marcas que comercializan, por el servicio, por los descuentos entre otros, pero uno de los principales objetivos es captar nuevos nichos de mercado o nuevos clientes, y para ello es importante llegar a un universo de prospectos que conozcan a la empresa y sus productos, por ello recomendamos que Pintulac invierta en publicidad en medios masivos como son la TV, la televisión por cable o la radio, para ello deberá contratar los servicios de una agencia de publicidad que los asesore. Las inversiones en publicidad también pueden considerar los medios actuales de las nuevas tecnologías de la información y comunicación como son las redes sociales y los servicios de mensajes a través del celular.

- Publicidad de Pintulac como marca para incrementar el posicionamiento.

Al igual que los productos, Pintulac como empresa debería aparecer con mayor frecuencia en medios de comunicación. Se recomienda hacer más noticia de las actividades de RSE que la

empresa realiza y se publique no solo en medios internos, sino en medios externos como una política de comunicación.

- Mayores valores agregados para los clientes.

Los clientes valoran los beneficios, por ello Pintulac debería trabajar en crear más valor agregado de los que ya poseen. Las acciones que potencian esta estrategia podrían ser las que se plantean como oportunidades en el FODA organizacional. Una de ellas es la relación B2B (Business to business) o (Negocios a negocios) en español, estrategia que consiste en transmitir información referente a transacciones comerciales utilizando la tecnología como por ejemplo: pago electrónico o autorizaciones de tarjetas de crédito on line para que los clientes sientan la comodidad de adquirir desde su negocio u hogar.

Algunas de las ventajas que aporta el *business-to-business* para las empresas implicadas son:

- ✓ Rapidez y seguridad de las comunicaciones.
- ✓ Integración directa de los datos de la transacción en los sistemas informáticos de la empresa.
- ✓ Posibilidad de recibir mayor número de ofertas o demandas, ampliando la competencia.
- ✓ Despersonalización de la compra con lo que se evitan posibles tratos de favor.
- ✓ Abaratamiento del proceso: menos visitas comerciales, proceso de negociación más rápido, etc. Por tanto, los compradores pueden pedir una reducción de precios en virtud del menor coste de gestión, o los vendedores incrementar su margen comercial.

La otra estrategia que se puede utilizar es B2C (Businesses to consumer) o en español (del negocio al consumidor). B2C se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final. Esta estrategia podría resultar poderosa dado que el mercado de clientes de Pintulac es grande, numeroso y muy disperso geográficamente.

Dadas las características del producto y el mercado objetivo, suele utilizarse la publicidad en medios masivos tradicionales (TV, Radio y Medios Gráficos) y online (Sitios Web, Buscadores, Email Marketing y Redes Sociales).

- Abrir nuevos mercados en el exterior.

Esta es una acción que la empresa ya ha iniciado. Actualmente cuentan con un establecimiento de Pintulac en Colombia, iniciaron participando en una feria en Colombia en el año 2013 en la que según asegura el Gerente General, tuvieron mucho éxito. Según sus líderes realizarán más ferias de este tipo para dar impulso a las marcas y sus productos. En este año esperan poder abrir otro local en Colombia y continuar expandiéndose por el territorio del país vecino del norte.

- Captar nuevos nichos en el mercado nacional.

La sugerencia es que los ejecutivos de ventas externas exploren otros nichos de mercado a los que no han llegado para la oferta de los productos. Según el líder de ventas externas los tipos de negocios que visitan son ferreterías grandes, mediana y pequeñas, colegios, empresas, etc., sin embargo no han considerado otros negocios, la oportunidad de un nicho está donde hay clientes y Pintulac cuenta con un abanico de productos interesantes para las amas de casa, podría sugerirse la venta puerta a puerta de hogares que también necesitan varios productos de su portafolio. En fin las posibilidades son muchas si se mira con ojos de oportunidad.

3.1.3. Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con el gobierno corporativo.

Las estrategias con el gobierno corporativo consistirán en mantener la política de cumplimiento a las obligaciones que como empresa tiene con las entidades gubernamentales con quienes tiene relación para el buen funcionamiento de sus locales comerciales. Es decir continuar cumpliendo con el SRI, con el IESS, con el Ministerio de Relaciones Laborales, con los Municipios y demás empresas de estado que permiten el funcionamiento de Pintulac. Otro compromiso de la empresa para con el gobierno corporativo será estar al día en los cambios que suceden a diario en el tema tributario y asegurarse de que todo esté en orden para evitar sanciones o multas inútiles que entorpecerían el quehacer empresarial.

Como ya cuentan con un local abierto en Colombia, será compromiso de la empresa conocer las políticas de gobierno corporativo que rigen para Pintulac en ese país, y así mismo cumplir con sus obligaciones del mismo modo como lo hace en Ecuador.

3.2. Pintulac en la dimensión social

3.2.1. Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con sus clientes.

Para lograr las mejores relaciones con este grupo de interés se sugieren las siguientes acciones de RSE:

- Todos los colaboradores de Pintulac deberían estar involucrados con la filosofía de servicio de la empresa, sin embargo por lo identificado en el capítulo II, falta compromiso de muchas personas en la misión de la empresa que es “La orientación al servicio”, esto involucraría que el trato a los clientes externos debería caracterizarse por la calidez, agilidad y respeto de parte de todo el personal que labora en la organización, ya sea que tengan contacto directo o indirecto con los clientes.
Para lograr esto las acciones de RSE propuestas para satisfacer a este grupo de interés son: la primera es socializar con todo el personal de la empresa la filosofía de servicio al cliente como parte de su cultura empresarial y la segunda acción es capacitar a todo el personal de Pintulac en servicio al cliente comprometiéndolos con la misión.
- La empresa no ha realizado mediciones de satisfacción de clientes como un plan continuo que les permita medir brechas de servicio hacia sus compradores, por tal razón se sugiere establecer un programa de medición continua de la satisfacción del cliente tanto en los puntos de ventas como en ventas externas. La propuesta es que al menos una vez al año se realice una medición.
- Como existe un desconocimiento de la competencia directa e indirecta de manera formal, se recomienda que Pintulac que realice un benchmarking (estudio de competencia) para conocer mejor a sus competidores, esto quiere decir, medir las acciones de marketing que puedan resultar atractivas al mercado de compradores, y sobre las mismas construir estrategias para mantener a sus clientes, captar nuevos clientes y realizar mejoras en beneficio de ellos.
- El personal del área comercial y de atención al cliente a través de los vendedores de puntos de ventas y de venta directa, debería enfocar sus esfuerzos en brindar la mejor información de todos los productos y servicios que comercializan. Para ello la

sugerencia es que la empresa desarrolle un plan de capacitación práctica y funcional en conocimientos técnicos de sus productos. Para lograr esto, recomendamos superar una debilidad manifestada en el FODA, que es asignar responsables de cada línea, y asegurarse que este perfil de profesionales sean los instructores de sus productos.

- Todos los vendedores de la empresa deberían entregar productos probados a sus clientes y verificar que se encuentren en excelentes condiciones, además deberían comunicar su manera de uso y la garantía de cada uno de ellos. Uno de los problemas identificados fue que el personal de ventas y despachos tiene falta de conocimiento sobre las garantías de varios productos del portafolio. Esto invita a generar acciones de RSE como: solicitar a los proveedores las debidas garantías de los productos, capacitar a la fuerza de ventas sobre dichas garantías y comunicar a los clientes sobre el tema de garantías a través de todos sus medios de comunicación e información.
- Sobre el manejo de las quejas y reclamos de los clientes se identificó en el capítulo anterior, que cada establecimiento maneja las compensaciones de los clientes de acuerdo a su criterio debido a que no existe un estándar que atienda los intereses de los clientes cuando se presentan las diferentes insatisfacciones. El aporte de RSE con este grupo de interés en el tema de quejas y reclamos sugiere generar un plan de compensaciones o retribuciones a clientes y estandarizarlos, de manera que todos los vendedores ya sean de establecimientos o ventas externas, estén en capacidad de recibir y administrar correctamente las quejas, reclamos o sugerencias de sus clientes y cumplir con los estándares y protocolos de atención al cliente dispuestos por Pintulac.
- Pintulac cuenta con un portal web, el mismo que entre otras cosas está destinado a informar sobre los productos que la empresa comercializa en todas sus líneas, sin embargo, se pudo identificar que esta página no está actualizada y no contiene todos los productos que la empresa posee en su portafolio, por dicha razón, se recomienda actualizar esta página web para que los clientes cuenten con suficiente información para la toma de sus decisiones. Los productos deberían contener información sobre sus características técnicas, las ventajas y beneficios.
- Otra debilidad identificada en la empresa es que los clientes no se enteran de las promociones que Pintulac ofrece aun cuando se colocan afiches y publicidad en los

puntos de ventas, pues los clientes no leen. Por dicha razón se recomienda colocar más cantidad de material promocional y publicitario en los puntos de ventas, mejorar el speech de los cajeros en el proceso de venta adecuándolo para que comuniquen las promociones a los clientes y utilizar otros canales de comunicación para hacer llegar las promociones, estos canales pueden ser correos electrónicos, mensajes de texto a celulares, envío de publicidad por correo electrónico, anuncios en el portal web, anuncios en revistas especializadas, anuncios de radio, etc.

- Cada persona que tenga contacto con clientes externos, debería administrar las relaciones con sus clientes. Eso significa encargarse de que éstas sean satisfactorias para ellos. La propuesta de RSE está basada en que dichas relaciones se establezcan bajo los criterios de identificación, diferenciación, interacción y personalización. Para ello se sugiere que la empresa introduzca la estrategia de CRM (Customer Relation Ship Management) la misma que permite conocer bien a los clientes debido a la segmentación que ubica a cada cliente dentro de un determinado perfil en el cual es analizado y potenciado. Es una herramienta estratégica que sirve para administrar el gran volumen de información que la empresa tiene de sus clientes. Es muy útil porque permite llegar solo al perfil o perfiles de clientes para determinadas acciones como pueden ser información, promociones, actualizaciones, entre otras.

3.2.2. Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con los colaboradores y sus familias.

Según lo identificado en el capítulo anterior Pintulac cuenta con un sólido abanico de beneficios tanto laborales como sociales para su equipo de trabajadores, la recomendación sobre este tema es que lo mantengan, pues constituyen una atractiva oferta de valor para captar personal competitivo.

Sin embargo entre los aspectos identificados en el diagnóstico, hay algunas acciones de RSE con este grupo de interés que se necesitan mejorar.

- Para disminuir la rotación del personal que labora en los puntos de atención al cliente, se sugiere mejorar el mecanismo de selección del personal, para lo cual la empresa debería apoyarse en empresas externas que son expertas en estos procesos. Según el líder de Talento Humano de Pintulac, desde los problemas de tercerización por los que atravesó el Ecuador, no han querido utilizar estos servicios, sin embargo existen en el mercado profesionales y empresas que pueden aportar con mayor conocimiento

del mercado laboral y proveer a la empresa candidatos más competentes para las áreas comerciales que son las que mayor rotación poseen. Por otro lado siguiendo la filosofía de que siempre se puede mejorar, se recomienda que la empresa cree mayores incentivos económicos para el personal de los puntos de ventas.

- En cualquier organización donde se lleve a cabo un trabajo se emiten juicios y valoraciones sobre el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo. Con el fin de ser objetivos a la hora de realizar esas valoraciones se han desarrollado instrumentos que pretenden formalizar la evaluación. En el capítulo II de este trabajo de investigación se identificó que Pintulac no realiza evaluaciones que aporten indicadores sobre el desempeño laboral de sus trabajadores como una acción sostenida en el tiempo. Por esta razón se recomienda que la empresa realice esta acción, considerando que una evaluación del desempeño consiste en un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

En términos generales las mediciones del desempeño sirven para contribuir al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades de los trabajadores permitiendo que se hagan cosas útiles para desarrollar las primeras y superar las segundas. También permiten identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades ahora o en el futuro. Así mismo sirven de guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice y ayudar a decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

- Según el diagnóstico establecido en el capítulo anterior con respecto al clima laboral, la empresa tampoco realiza evaluaciones periódicas. Sin embargo, la bondad con que los integrantes de la organización perciben y evalúan su medio ambiente laboral, es uno de los aspectos clave en el desempeño de la empresa. En particular, el clima organizacional es más crítico en la medida que el medio ambiente se torna más competitivo y complejo. Ante esta realidad que es la que están enfrentando las empresas en nuestro medio, la dirección general necesita disponer de información confiable para instrumentar estrategias que le permitan involucrar y comprometer a los empleados de la organización en el mejoramiento de la calidad y la productividad y, como consecuencia la competitividad de su empresa.

Por los motivos anteriores, se recomienda realizar un estudio de Clima Organizacional periódicamente como un medio efectivo para medir y evaluar la disposición del personal hacia la empresa, así como para determinar aquellas prácticas gerenciales que los integrantes de la organización consideran que deben modificarse para mejorar sus resultados.

- Como la empresa no ha desarrollado un plan de RSE no cuenta con un código de ética, para poder implementar el presente plan se sugiere que Pintulac desarrolle su código de ética. “Los códigos de ética tal como se conocen en el mundo empresarial, son sistemas de reglas establecidos con el propósito de guiar el comportamiento de los integrantes de la organización y de aquellos con los cuales ésta actúa habitualmente: clientes internos, externos, proveedores y contratistas. Se suele aceptar que las reglas éticas expresan principios que se refieren a qué debemos hacer, qué es lo correcto para nuestra propia vida o como debemos evaluar el carácter de justo o bueno de una acción o una conducta”. (Michele, 2009)

Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio. Uno de los propósitos de la ética y de los sistemas de reglas en general es ofrecer alternativas prácticas frente a conflictos concretos. En tal sentido, los códigos de ética de las empresas son el producto de una decisión del management de hacer públicas las pautas con las que quieren identificar a su empresa y orientar la conducta de los miembros de su organización. Esta orientación puede promover conductas deseables como por ejemplo tratar bien a los clientes o preservar el medio ambiente, o evitar comportamientos indeseables como los conflictos de intereses, sustracción de info, entre otros. Se sugiere que todo el personal de la compañía además del compromiso de seguridad de la información y la notificación de conocimiento del reglamento interno de la compañía, firme el código de ética, el mismo que deberá ser desarrollado por el departamento de talento humano. Estos documentos buscan alinear y normar el comportamiento institucional de todos los trabajadores y los involucra en el plan de RSE.

- Según el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, la gestión de personas en Pintulac busca atraer, desarrollar y retener al talento humano necesario para lograr los objetivos estratégicos de la organización. La empresa espera contar con un equipo que esté alineado en conocimientos y actitudes para cubrir las expectativas de sus

clientes. En tal virtud se recomienda que la empresa mantenga el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores a través de la capacitación de su personal de primera línea que son los vendedores de almacenes y los ejecutivos de ventas externas y extienda la formación en servicio al cliente a todo el personal de la empresa.

Según el líder de talento humano, para el año 2015 se estima que la inversión en capacitación será además en temas técnicos referentes a normativas exigidas por el gobierno corporativo. Estos temas de capacitación tendrán que ver con las normas NIFF, seguridad y salud ocupacional, certificaciones de calidad como la ISO 9001-2008 además de entrenamientos personalizados o coaching a gerentes de área.

- Sobre la seguridad y preservación de activos se sugiere que todo el personal mantenga un ambiente adecuado de orden y limpieza en las instalaciones en las que laboran, lo cual contribuye a la eliminación de condiciones de riesgo en el trabajo. Las personas que trabajan en Pintulac deben continuar trabajando proactivamente en el diseño e implementación de las medidas de seguridad necesarias para la protección de los activos a su cuidado. Asimismo respetarán y harán respetar las disposiciones de seguridad y reportar cualquier acto que ponga en riesgo a los empleados, los centros de trabajo o las comunidades en donde operan.

3.2.3. Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con la sociedad.

3.2.3.1. *Pintulac y la educación.*

Con la finalidad de que la empresa aporte a la educación de los menos afortunados, se sugiere que gestionen la recolección de libros, cuadernos y material de estudio en buenas condiciones provenientes del personal interno o externo como proveedores y clientes. Esta acción social puede realizarse cada año durante la temporada de vacaciones en cada región del país, de ese modo las temporadas de ventas bajas estarían amparadas por una acción social que bien vista a los ojos de los públicos internos y externos, generará una imagen social positiva.

3.2.3.2. *Pintulac y la ayuda social.*

- En el capítulo anterior se evidenció una acción de ayuda social en la que Pintulac ofreció un desayuno a personas de escasos recursos económicos con el apoyo de los hermanos franciscanos en el convento de San Francisco. Se sugiere que esta ayuda social para ser considerada una acción de RSE con los más necesitados, se planifique, ejecute y controle una vez al mes durante el año 2015. El líder de la empresa manifestó en la entrevista realizada, que todas las personas debemos sentirnos responsables de los más necesitados, resulta entonces oportuno sugerir la implementación de esta acción social como parte de un plan de trabajo que vaya más allá de la caridad, y se convierta en una acción socialmente responsable con los menos afortunados.
- Así mismo, la empresa contribuyó a la mejora de la calidad de vida de dos personas que vivían en extrema pobreza y que no tenían una casa digna donde vivir, construyéndoles con su equipo humano y materiales una casa. Se propone como acción de RSE que Pintulac que cuenta con todos los recursos, muchos de ellos los apropiados para la construcción, se planifique para que una vez al año considere a dos familias de similares características y les entregue una casa. Hay que recordar que este trabajo pretende ser un plan de RSE para la organización y deje de realizar acciones aisladas que se confunden con caridad o filantropía.
- Una de las fortalezas de la empresa es la ubicación geográfica de sus locales comerciales, y el éxito de las ventas entre otras cosas se debe a la posición que éstos tienen debido a la actividad comercial impulsada por la población aledaña; se sugiere como acción de RSE que la empresa apoye en el desarrollo de dichas zonas. Por ejemplo aportar con las mejoras de parques o canchas deportivas proveyendo personal y materiales de construcción. Esta acción podría ser una vez al año.

3.3. Pintulac en la dimensión ambiental

3.3.1. Propuesta de RSE en la relación de Pintulac con el medio ambiente.

La política de medio ambiente tiene por objetivo garantizar que todas las actividades de Pintulac se planifiquen y ejecuten respetando el entorno que nos rodea. Para ello la empresa

se esfuerza por asegurar un elevado estándar en el medio ambiente, cumpliendo con leyes nacionales e internacionales, así como con otras normas que Pintulac ha adoptado como requisito mínimo.

La política de medio ambiente de Pintulac sugiere:

- Apoyar con enfoque preventivo a los retos enfocados al medio ambiente;
- Empezar iniciativas para promover la responsabilidad hacia el medio ambiente;
- Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente.

Sobre el tema de la RSE con el medio ambiente, en el capítulo anterior se pudo evidenciar que la empresa ha emprendido varias acciones aisladas que valen la pena considerarlas en el plan de RSE. La recomendación es que dichas acciones se formalicen en el plan, se establezcan fechas, responsables y puedan ser monitoreadas en el tiempo por sus líderes.

Las acciones mencionadas en el capítulo dos que se sugiere mantener en el plan de RSE son:

- Sobre reforestación la empresa sembró 5.000 árboles nativos de la zona en 10 hectáreas en Nanegalito, se sugiere que como acción de RSE Pintulac incluya esta acción como una actividad a realizar cada dos años en lugares similares.
- Sobre la falta de compromiso que varias personas de la empresa tienen, se necesita generar acciones para que se involucren con el medio ambiente. Se sugiere generar el código de ética para incluir las acciones responsables con el medio ambiente y coordinar la participación de todo el personal. Socializar y capacitar al personal sobre los beneficios que dichas acciones generan para el medioambiente y la empresa y generar el compromiso con la gente haciendo de esta acción una filosofía de empresa con la frecuencia necesaria.
- Para que las campañas de educación con ideas de reciclaje que la empresa emprende sean exitosas, se sugiere aumentar la frecuencia de cursos, capacitar a más formadores de este tipo de temas y utilizar el apoyo de expertos externos para disminuir la presión del equipo interno.

- Sobre los contenedores ecológicos de desechos que no se mantienen en buen estado y son utilizados de manera incorrecta se sugiere capacitar mejor al personal, asignar responsables comprometidos a monitorear y educar constantemente a la gente.
- Para mejorar las condiciones medioambientales de los locales comerciales, se sugiere implementar planes de manejo ambiental para cada uno de ellos, supervisarlos y realizar los correctivos necesarios. Cada plan deberá contemplar planes de prevención y mitigación de impactos, manejo de desechos, comunicación, capacitación y educación ambiental, relaciones comunitarias, contingencias, seguridad y salud ocupacional, monitoreo y seguimiento, rehabilitación de áreas contaminadas, cierre, abandono y entrega del área.
- Integrar la Responsabilidad con el medio ambiente en todas las actividades de la empresa en todos los procesos y actividades relevantes y alentar a los empleados de todos los niveles de la empresa, a asumir responsabilidades y a participar en actividades medioambientales. Todos los empleados tienen el derecho y el deber de llamar la atención hacia circunstancias que en su opinión no sean razonables o consideren perjudiciales para el medioambiente. Dicha información debe reportarse al responsable local de medio ambiente, salud y seguridad o al grupo gerencial.

3.4. Calificación del modelo

Este modelo de plan de RSE es una propuesta para la empresa Pintulac, por lo que será revisado, evaluado y calificado por un equipo de líderes de la compañía previo su aplicación. La responsabilidad de este trabajo de investigación termina en la presentación del plan a la empresa, la implementación es responsabilidad de la misma.

CAPÍTULO IV
APLICACIÓN DEL MODELO DE RSE EN PINTULAC

4.1. Planificación de la implementación

Siguiendo el proceso de implementación de la RSE para Pintulac, se ha tomado en cuenta lo siguiente:

4.1.1. Gobernabilidad.

El compromiso de alta dirección que lidera una gestión por valores y el convencimiento de que la RSE es una inversión que genera beneficios y en donde ganan todos. (Ganar-ganar).

4.1.2. Incentivos y Filosofía.

Con la intención de definir un concepto de RSE propio para la empresa e identificar los beneficios para la misma y para los públicos de interés y construir un modelo ganar-ganar, Pintulac entenderá a la Responsabilidad Social Empresarial como: “Una cultura de negocios que va más allá del cumplimiento de la ley, basada en principios éticos que procure un equilibrio entre los beneficios ambientales, sociales y económicos, contribuyendo así al desarrollo sostenible”

4.1.3. Diagnóstico de brechas y prioridades.

En el diagnóstico realizado a los grupos de interés en el capítulo II, hemos identificado las siguientes brechas y prioridades, sobre las cuales se construirá el plan de acción:

4.1.3.1. En la dimensión económica.

4.1.3.1.2. Con los proveedores.

Faltan proveedores nacionales que reemplacen a los proveedores internacionales que proveían productos importados de excelente calidad.

Así mismo falta un plan de capacitación establecido con los proveedores para beneficio de los clientes externos.

4.1.3.1.3. *Con los accionistas.*

Los accionistas esperan tener este año un incremento del 13% en las ventas e incrementar los indicadores de activos con respecto al año 2014, sin embargo por las circunstancias políticas y económicas por las que atraviesa el país, los indicadores económicos de Pintulac y el cumplimiento de sus objetivos, estarán sujetos a políticas de gobierno y a las acciones de RSE que la empresa genere desde adentro. Por lo que la brecha en este grupo de interés será la expectativa sobre la rentabilidad de la empresa en el año 2015.

4.1.3.2. **En la dimensión social.**

4.1.3.2.1. *Con los clientes.*

- Falta de compromiso de todo el personal en la misión de la empresa que es orientación al servicio.
- Falta un programa de medición de la satisfacción del cliente.
- Existe desconocimiento de la competencia directa e indirecta en acciones de marketing.
- Falta mayor conocimiento de parte de los vendedores sobre la parte técnica de muchos productos de su portafolio.
- Falta conocimiento sobre las garantías de muchos productos del portafolio.
- Faltan elementos de compensación en el manejo de quejas y reclamos a los clientes.
- La página web de la empresa no contiene toda la información de muchos productos que comercializa.
- Las campañas promocionales no llegan a todos los clientes.
- Falta gestión para mantener la lealtad de compra de los clientes.

4.1.3.2.2. *Con los colaboradores y sus familias.*

- El índice de rotación del personal de cajeros y despachadores de los puntos de ventas es alto.
- Faltan indicadores de desempeño laboral.
- Faltan indicadores de clima laboral.

- Falta que otras áreas de gestión de la empresa que no están relacionadas con el cliente externo de manera directa, se involucren en la filosofía de servicio.

4.1.3.2.3. *Con la sociedad.*

- Las acciones de ayuda social han sido más bien actos de caridad y filantropía, y no constituyen un plan de acciones de RSE.
- Las personas que han participado de las acciones sociales mencionadas en el capítulo dos, siempre son las mismas, y actúan de manera voluntaria y generalmente son del departamento de recursos humanos. No cuentan con un plan de acción que involucre a todo el personal de la empresa, porque no se ha generado conciencia de responsabilidad social en todo el personal como corresponde en un plan de RSE.
- Faltan acciones sociales en barrios donde Pintulac tiene presencia con los puntos de ventas, la empresa no ha realizado inversiones sociales en este aspecto y existen lugares cercanos de uso público que pueden beneficiarse con mejoras como son canchas deportivas, parques, jardines, entre otros.

4.1.3.3. **En la dimensión ambiental.**

- La empresa sembró 10 hectáreas con árboles en el año 2013, luego de ello no han vuelto a hacerlo, lo cual hace creer que fue una acción aislada, en conversación sostenida con el Gerente General manifestó que tienen pensado hacer lo mismo este año 2015 pero la empresa no cuenta con un plan de gestión para reforestar.
- Las personas que participan de esa actividad son el grupo de siempre, aun cuando se siguen sumando personas, no es una acción en la que se sienta involucrado todo el personal de la empresa.
- Las campañas de educación con ideas de reciclaje que la empresa emprende son de períodos cortos y se los realiza con poca frecuencia, esto es debido a que la única persona que dicta este tipo de charlas es la Gerente de Marketing, por lo que generar conciencia de reciclaje en el personal interno y en los clientes externos resulta una tarea lenta.
- Algunos de los botes de basura que están en los locales comerciales estaban sin una tapa como se pudo observar en las visitas que se realizaron a los puntos de ventas. Además, según el jefe de seguridad y salud ocupacional de Pintulac, muchas personas

colocan la basura en el tacho incorrecto, lo cual hace que el reciclaje se complique. Falta una campaña de concientización sobre el buen uso de estos basureros para que el objetivo se pueda cumplir. (Esto se puede evidenciar en las fotos colocadas en el diagnóstico del capítulo II).

- No se han ejecutado hasta la fecha los planes de manejo ambiental presentados por algunos puntos de ventas.

4.2. Plan de trabajo

Tabla 8 - Plan de trabajo de RSE para Pintulac en la dimensión económica - Proveedores y accionistas

PLAN DE TRABAJO	
PINTULAC EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA	
PROVEEDORES	
BRECHA O PRIORIDAD	ACCIONES
1 Faltan proveedores nacionales que reemplacen a los proveedores internacionales que proveían productos importados de excelente calidad.	1. Conocer las expectativas del cliente interno para la satisfacción de sus necesidades, con el fin de buscar el proveedor que mejor se adapte a los requerimientos señalados por la empresa.
	2. Conseguir las mejores condiciones de compra posibles para el suministro de los productos o servicios demandados.
	3. Adecuar los procesos de selección de estos proveedores a los mismos criterios de objetividad, imparcialidad e igualdad de oportunidades con los que Pintulac ha manejado con sus aliados estratégicos.
	4. Velar por el cumplimiento riguroso de parte de los suministradores de los productos y servicios contratados o comprados.
	5. Promover una política de relaciones estables basadas en la búsqueda de la mejora continua y el beneficio mutuo, impulsando actividades de innovación y desarrollo.
	6. Establecer una mejor gestión de comunicación dentro de la empresa, para que las personas que participan en el proceso de compra y aprovisionamiento, estén mejor relacionadas con los proveedores.
	7. Mantener la política de cancelar oportunamente a los proveedores a fin de conservar las mejores relaciones comerciales.
	8. Generar un procedimiento continuo de búsqueda de nuevos proveedores nacionales.
2 Falta un plan de capacitación establecido con los proveedores para beneficio de los clientes externos.	1. Diagnosticar entre los clientes las necesidades de capacitación en temas técnicos.
	2. Buscar entre los proveedores los más aptos para las capacitaciones.
	3. Desarrollar un plan de capacitación anual con los proveedores.
	4. Socializar entre los clientes sobre el plan de capacitación.
	5. Ejecutar el plan y monitorear su efectividad
ACCIONISTAS	
BRECHA O PRIORIDAD	ACCIONES
3 Expectativa sobre la rentabilidad de la empresa debido a los indicadores económicos del país	1. Optimización de recursos materiales y humanos.
	2. Potenciación de las ventas.
	3. Mapeo de procesos.
	4. Publicidad de productos líderes en medios masivos.
	5. Publicidad de Pintulac como marca para incrementar posicionamiento.
	6. Mayores valores agregados para los clientes.
	7. Abrir nuevos mercados en el exterior.
	8. Captar nuevos nichos en el mercado nacional.

Tabla 9- Plan de Trabajo de RSE para Pintulac en la dimensión social – Clientes

PLAN DE TRABAJO	
PINTULAC EN LA DIMENSIÓN SOCIAL	
CLIENTES	
BRECHA O PRIORIDAD	ACCIONES
1	Falta de compromiso de todo el personal en la misión de la empresa que es orientación al servicio
	1. Socializar con todo el personal la filosofía de servicio al cliente como cultura empresarial.
	2. Capacitar a todo el personal de Pintulac en servicio al cliente.
2	Falta un programa de medición de la satisfacción de los clientes
	1. Establecer un programa de medición continua de la satisfacción del cliente, tanto en los puntos de ventas como en ventas externas. La propuesta es que al menos una vez al año se realice una medición
3	Desconocimiento de la competencia directa e indirecta en acciones de marketing
	1. Realizar un benchmarking para conocer mejor a su competencia.
4	Falta mayor conocimiento de parte de los vendedores sobre la parte técnica de muchos productos de su portafolio
	1. Desarrollar un plan de capacitación práctica y funcional en conocimientos técnicos de sus productos.
	2. Asignar responsables de todas las líneas de productos.
5	Falta conocimiento sobre las garantías de muchos productos del portafolio
	1. Solicitar a los proveedores las debidas garantías de los productos que comercializa la empresa.
	2. Socializar y capacitar a la fuerza de ventas sobre dichas garantías.
	3. Comunicar a los clientes sobre el tema de garantías a través de todos sus medios de comunicación e información.
6	Faltan elementos de compensación en el manejo de quejas y reclamos a los clientes
	1. Generar un plan de compensaciones a los clientes en el manejo de quejas y reclamos.
	2. Estandarizar el plan de compensaciones en la empresa.
7	La página web de la empresa no contiene toda la información de muchos productos que comercializa
	1. Actualizar el portafolio de los productos en la página web para que los clientes cuenten con suficiente información y puedan tomar decisiones.
8	Las campañas promocionales no llegan a todos los clientes
	1. Colocar más material promocional y publicitario en los puntos de ventas.
	2. Mejorar el speech de los cajeros en el proceso de la venta.
	3. Utilizar otros canales de comunicación para hacer llegar las promociones a los clientes.
9	Falta gestión para mantener la lealtad de compra de los clientes
	1. Introducir en la empresa la estrategia de CRM.
	2. Construir políticas de fidelización de clientes.

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 10- Plan de Trabajo de RSE para Pintulac en la dimensión social - Colaboradores y sus familias

PLAN DE TRABAJO		
COLABORADORES Y SUS FAMILIAS		
BRECHA O PRIORIDAD	ACCIONES	
1	La rotación del personal de los puntos de ventas es alta	1. Mejorar el mecanismo de selección del personal apoyándose en empresas expertas.
		2. Crear mayores incentivos económicos para el personal de los puntos de ventas.
2	Faltan indicadores de desempeño	1. Realizar mediciones del desempeño anualmente para generar indicadores objetivos sobre los cuales se puedan tomar decisiones.
3	Faltan indicadores de clima laboral	1. Realizar mediciones del clima laboral anualmente para generar indicadores más objetivos que subjetivos.
4	Falta un código de ética que contenga el plan de RSE	1. Generar el código de ética de Pintulac como herramienta del plan de RSE
5	Falta que otras áreas de gestión de la empresa que no están relacionadas con el cliente externo de manera directa, se involucren en la filosofía de servicio	1. Capacitar a todo el personal que en sus funciones laborales no tiene contacto directo con clientes, en escuelas de servicio con la finalidad de que se involucren en la filosofía de la empresa.

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 11- Plan de Trabajo de RSE para Pintulac en la dimensión social – Sociedad

PLAN DE TRABAJO		
SOCIEDAD		
BRECHA O PRIORIDAD	ACCIONES	
1	Las acciones de ayuda social han sido actos de filantropía más que de RSE.	1. Describir un plan de acciones sociales como parte de un plan de RSE que no se perciban como actos de caridad o de filantropía. Caso desayuno escolar y construcción de viviendas para 2 personas indigentes.
2	El personal de la empresa no está involucrado en su totalidad en las acciones sociales. No tienen dirección ni un plan que involucre a todos como debe ser.	1. Generar el plan de RSE en la dimensión social, socializar, comprometer, ejecutar y monitorear el cumplimiento de las acciones previstas con la finalidad de lograr el involucramiento de todo el personal.
3	Falta más acciones sociales en barrios aledaños a los puntos de ventas	1. Ayudar al desarrollo de los barrios donde se encuentran los puntos de ventas, como mejoras en parques, jardines, canchas deportivas, etc.
		2. Realizar mingas barriales en los sectores donde Pintulac tiene presencia, una vez al año.

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 12- Plan de Trabajo de RSE en la dimensión ambiental - Medio ambiente

PLAN DE TRABAJO		
PINTULAC EN LA DIMENSIÓN AMBIENTAL		
MEDIO AMBIENTE		
BRECHA O PRIORIDAD	ACCIONES	
1	La empresa no cuenta con un plan de gestión para reforestar.	1. Generar un plan de acción para la reforestación cada dos años y convertirlo en una acción planeada.
2	Falta compromiso de más personas de la empresa para que se involucren en las acciones que la empresa emprende con el medio ambiente.	1. Generar el código de ética para incluir las acciones responsables con el medio ambiente y coordinar la participación de todo el personal.
		2. Socializar y capacitar al personal sobre los beneficios que dichas acciones generan para el medioambiente y la empresa.
		3. Generar el compromiso con la gente haciendo de esta acción una filosofía de empresa con la frecuencia necesaria.
3	Las campañas de educación con ideas de reciclaje que la empresa emprende son de períodos cortos y se los realiza con poca frecuencia, por lo que generar conciencia de reciclaje en el personal interno y en los clientes externos resulta una tarea lenta.	1. Aumentarla frecuencia de las campañas con ideas para reciclar.
		2. Capacitar a más formadores de este tipo de campañas.
		3. Utilizar el apoyo de expertos externos para disminuir la presión del equipo interno que no se da abasto con esta acción medioambiental.
4	Los botes de reciclaje ubicados en oficinas y puntos de ventas no se mantienen en buen estado y no se utilizan de la manera correcta.	1. Capacitar mejor al personal sobre el buen uso y manejo de estos botes de basura.
		2. Asignar responsables comprometidos para monitorear y educar constantemente a la gente sobre el buen uso y manejo de estos botes de basura.
5	No se han ejecutado hasta la fecha los planes de manejo ambiental presentados por algunos puntos de ventas.	1. Aprobar y ejecutar los planes de manejo ambiental de los locales que han presentado sus planes.
		2. Lograr que todos los locales comerciales ejecuten los suyos.

Elaborado por: Susana Larrea

4.3. Designación de responsables

Tabla 13- Responsables del plan de trabajo de RSE de Pintulac – Proveedores y accionistas

PLAN DE TRABAJO		
PINTULAC EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA		
PROVEEDORES		
ACCIONES	RESPONSABLES	
1	1. Conocer las expectativas del cliente interno para la satisfacción de sus necesidades, con el fin de buscar el proveedor que mejor se adapte a los requerimientos señalados por la empresa.	Jefes departamentales y Adquisiciones
	2. Conseguir las mejores condiciones de compra posibles para el suministro de los productos o servicios demandados.	Jefes departamentales y Adquisiciones
	3. Adecuar los procesos de selección de estos proveedores a los mismos criterios de objetividad, imparcialidad e igualdad de oportunidades con los que Pintulac ha manejado con sus aliados estratégicos.	Jefes departamentales y Adquisiciones
	4. Velar por el cumplimiento riguroso de parte de los suministradores de los productos y servicios contratados o comprados.	Jefes departamentales y Adquisiciones
	5. Promover una política de relaciones estables basadas en la búsqueda de la mejora continua y el beneficio mutuo, impulsando actividades de innovación y desarrollo.	Jefes departamentales y Adquisiciones
	6. Establecer una mejor gestión de comunicación dentro de la empresa, para que las personas que participan en el proceso de compra y aprovisionamiento, estén mejor relacionadas con los proveedores.	Jefes departamentales y Adquisiciones
	7. Mantener la política de cancelar oportunamente a los proveedores a fin de conservar las mejores relaciones comerciales.	Adquisiciones
	8. Generar un procedimiento continuo de búsqueda de nuevos proveedores nacionales.	Adquisiciones
2	1. Diagnosticar entre los clientes las necesidades de capacitación en temas técnicos.	Marketing
	2. Buscar entre los proveedores los más aptos para las capacitaciones.	Marketing y Jefes de línea
	3. Desarrollar un plan de capacitación anual con los proveedores.	Adquisiciones, Marketing y Jefes de línea
	4. Socializar entre los clientes sobre el plan de capacitación.	Marketing
	5. Ejecutar el plan y monitorear su efectividad	Marketing y Jefes de línea
PLAN DE TRABAJO		
ACCIONISTAS		
ACCIONES	RESPONSABLES	
3	1. Optimización de recursos materiales y humanos.	Gerencias departamentales
	2. Potenciación de las ventas.	Gerencias de ventas
	3. Mapeo de procesos.	Gerencia de operaciones
	4. Publicidad de productos líderes en medios masivos.	Marketing
	5. Publicidad de Pintulac como marca para incrementar posicionamiento.	Marketing
	6. Mayores valores agregados para los clientes.	Gerencia general y Marketing
	7. Abrir nuevos mercados en el exterior.	Gerencia general y Marketing
	8. Captar nuevos nichos en el mercado nacional.	Marketing

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 14- Responsables del plan de trabajo de RSE de Pintulac – Clientes

PLAN DE TRABAJO		
PINTULAC EN LA DIMENSIÓN SOCIAL		
CLIENTES		
	ACCIONES	RESPONSABLES
1	1. Socializar con todo el personal la filosofía de servicio al cliente como cultura empresarial.	Gerencia General
	2. Capacitar a todo el personal de Pintulac en servicio al cliente.	Talento humano
2	1. Establecer un programa de medición continua de la satisfacción del cliente, tanto en los puntos de ventas como en ventas externas. La propuesta es que al menos una vez al año se realice una medición	Talento humano
3	1. Realizar un benchmarking para conocer mejor a su competencia.	Marketing
4	1. Desarrollar un plan de capacitación práctica y funcional en conocimientos técnicos de sus productos.	Talento humano y jefes de línea
	2. Asignar responsables de todas las líneas de productos.	Gerencia de ventas de líneas
5	1. Solicitar a los proveedores las debidas garantías de los productos que comercializa la empresa.	Adquisiciones, Marketing y Jefes de línea
	2. Socializar y capacitar a la fuerza de ventas sobre dichas garantías.	Marketing y Jefes de línea
	3. Comunicar a los clientes sobre el tema de garantías a través de todos sus medios de comunicación e información.	Marketing
6	1. Generar un plan de compensaciones a los clientes en el manejo de quejas y reclamos.	Marketing
	2. Estandarizar el plan de compensaciones en la empresa.	Marketing
7	1. Actualizar el portafolio de los productos en la página web para que los clientes cuenten con suficiente información y puedan tomar decisiones.	Sistemas y Marketing
8	1. Colocar más material promocional y publicitario en los puntos de ventas.	Marketing
	2. Mejorar el speech de los cajeros en el proceso de la venta.	Marketing
	3. Utilizar otros canales de comunicación para hacer llegar las promociones a los clientes.	Marketing
9	1. Introducir en la empresa la estrategia de CRM.	Gerencia general y Marketing
	2. Construir políticas de fidelización de clientes.	Gerencia general y Marketing

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 15- Responsables del plan de trabajo de RSE de Pintulac - Colaboradores y sus familias

PLAN DE TRABAJO		
COLABORADORES Y SUS FAMILIAS		
	ACCIONES	RESPONSABLES
1	1. Mejorar el mecanismo de selección del personal apoyándose en empresas expertas.	Talento Humano
	2. Crear mayores incentivos económicos para el personal de los puntos de ventas.	Gerencia General y Talento Humano
2	1. Realizar mediciones del desempeño anualmente para generar indicadores objetivos sobre los cuales se puedan tomar decisiones.	Talento Humano
3	1. Realizar mediciones del clima laboral anualmente para generar indicadores más objetivos que subjetivos.	Talento Humano
4	1. Generar el código de ética de Pintulac como herramienta del plan de RSE	Gerencia General y Talento Humano
5	1. Capacitar a todo el personal que en sus funciones laborales no tiene contacto directo con clientes, en escuelas de servicio con la finalidad de que se involucren en la filosofía de la empresa.	Talento Humano

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 16- Responsables del plan de trabajo de RSE de Pintulac – Sociedad

PLAN DE TRABAJO		
SOCIEDAD		
	ACCIONES	RESPONSABLES
1	1. Describir un plan de acciones sociales como parte de un plan de RSE que no se perciban como actos de caridad o de filantropía. Caso desayuno escolar y construcción de viviendas para 2 personas indigentes.	Gerencia General, Gerencia de Talento Humano
2	1. Generar el plan de RSE en la dimensión social, socializar, comprometer, ejecutar y monitorear el cumplimiento de las acciones previstas con la finalidad de lograr el involucramiento de todo el personal.	Gerencia General, Gerencia de Talento Humano
3	1. Ayudar al desarrollo de los barrios donde se encuentran los puntos de ventas, como mejoras en parques, jardines, canchas deportivas, etc.	Gerencia General, Gerencia de Talento Humano, Gerencia Financiera
	2. Realizar mingas barriales en los sectores donde Pintulac tiene presencia, una vez al año.	Gerencia General, Gerencia de DO, Gerencia de Talento Humano

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 17- Responsables del plan de trabajo de RSE de Pintulac - Medio ambiente

PLAN DE TRABAJO		
PINTULAC EN LA DIMENSIÓN AMBIENTAL		
MEDIO AMBIENTE		
	ACCIONES	RESPONSABLES
1	1. Generar un plan de acción para la reforestación cada dos años y convertirlo en una acción planeada.	Gerencia de Medio ambiente y Administradores
2	1. Generar el código de ética para incluir las acciones responsables con el medio ambiente y coordinar la participación de todo el personal.	Gerencia general y Gerencia de medio ambiente
	2. Socializar y capacitar al personal sobre los beneficios que dichas acciones generan para el medioambiente y la empresa.	Gerencia general y Gerencia de medio ambiente
	3. Generar el compromiso con la gente haciendo de esta acción una filosofía de empresa con la frecuencia necesaria.	Gerencia general y Gerencia de medio ambiente
3	1. Aumentarla frecuencia de las campañas con ideas para reciclar.	Gerencia de medio ambiente y Marketing
	2. Capacitar a más formadores de este tipo de campañas.	Gerencia de medio ambiente y Gerencia de Talento Humano
	3. Utilizar el apoyo de expertos externos para disminuir la presión del equipo interno que no se da abasto con esta acción medioambiental.	Gerencia de medio ambiente y Gerencia de Talento Humano
4	1. Capacitar mejor al personal sobre el buen uso y manejo de estos botes de basura.	Departamento de medio ambiente, SISO, Talento Humano
	2. Asignar responsables comprometidos para monitorear y educar constantemente a la gente sobre el buen uso y manejo de estos botes de basura.	Departamento de medio ambiente, SISO, Talento Humano
5	1. Aprobar y ejecutar los planes de manejo ambiental de los locales que han presentado sus planes.	Gerencia general y Gerencia de medio ambiente
	2. Lograr que todos los locales comerciales ejecuten los suyos.	Gerencia general y Gerencia de medio ambiente

Elaborado por: Susana Larrea

4.4. Plan de capacitación de responsables

Para establecer el plan de capacitación de responsables, se considerarán las acciones que requieren una inducción previa la implementación del presente plan de RSE, siendo las acciones más importantes las siguientes:

1. Generar un código de ética para la empresa. Según la entrevista realizada con el líder de la empresa, esta responsabilidad recae en manos de los Gerentes de cada área de gestión de la empresa, siendo el monitor y líder de la actividad el Líder de Talento Humano, Lcdo. Julián Montalvo. Los diferentes gerentes de los departamentos Administrativo, financiero, comercial, operaciones, sistemas, compras y recursos humanos, recibirán una

capacitación en el mismo mes de noviembre del 2015, una vez que el gerente general tenga un sus manos el plan de RSE.

2. Realizar una reingeniería de procesos en cada área de la empresa. Para realizar esta capacitación, la empresa requiere de los servicios profesionales de un consultor externo experto en procesos. La capacitación a todos los gerentes de área está prevista realizarla en el mes de noviembre del 2015. En esta capacitación, el consultor experto, indicará a todos los líderes de área lo que necesita hacerse, las herramientas con las cuales se realizará la reingeniería y propondrá su propio plan de trabajo. Se espera que la reingeniería de procesos dure aproximadamente 4 meses.
3. Mejorar la política de selección y reclutamiento del personal de ventas externas. Esta capacitación está dirigida exclusivamente al personal de selección y reclutamiento del departamento de Recursos Humanos, el mismo que recibirá una inducción sobre cómo mejorar los procesos, partiendo de la reingeniería de procesos. Se espera que esta capacitación sea durante el mes de noviembre del 2015.
4. Mejorar la gestión de la gerencia comercial. Esta capacitación estará dirigida hacia los tres frentes o líderes de la gestión comercial, el líder de ventas externas, el líder de jefes de línea y los líderes de los puntos de ventas que son dos supervisores a nivel nacional. El objetivo de esta capacitación es asignar los responsables de los productos según sus líneas, revisando lo que manejan al momento. Esta capacitación está prevista para el mes de diciembre del 2015.
5. Mejorar la gestión de Marketing. Esta capacitación está dirigida específicamente al departamento de Marketing, sin embargo creemos oportuno que los líderes que supervisan los puntos de ventas estén presentes, pues son quienes reciben a diario las sugerencias y recomendaciones de sus equipos de colaboradores y de sus clientes. Esta capacitación está prevista para el mes de noviembre del 2015.
6. Mejorar la gestión de los jefes de línea. Los jefes de línea tienen problemas en dedicar el suficiente tiempo en sus capacitaciones al personal de ventas, sobre los nuevos productos que llegan a formar parte del portafolio de productos de Pintulac. El objetivo básico de esta capacitación es organizar un método de capacitación versátil que permita formar de la mejor manera al equipo comercial sobre los nuevos productos, pues una de las falencias

identificadas en la comercialización de algunos de ellos, está fundamentada en el desconocimiento de las características y bondades de los mismos, así lo han mencionado los colaboradores, según el Lcdo. Julián Montalvo, responsable de la capacitación del personal. Por eso está previsto realizar una capacitación sobre este tema en el mes de noviembre del 2015.

7. Generar un plan de promociones y descuentos a clientes frecuentes. Generar políticas de crédito más accesibles para los clientes externos y desarrollar un plan de valores agregados para que los clientes externos perciban mayores beneficios. Se ha pensado en capacitar a sus líderes de Marketing y finanzas en el mes de octubre del 2015, pues las acciones orientadas a impulsar las ventas, no esperan y son prioridad para la empresa.
8. Las capacitaciones para proveedores y accionistas estarán a cargo de los responsables de cada acción previa la aprobación de la Gerencia General. Esto se prevé para octubre del 2015.
9. Las capacitaciones para el personal responsable de las acciones para mejorar el medio ambiente ser realizarán en diciembre del 2015.

4.5. Plan de socialización del modelo

4.5.1. Socialización del plan de Responsabilidad Social.

Socializar la RSE de Pintulac como "Una cultura de negocios que va más allá del cumplimiento de la ley, basada en principios éticos que procure un equilibrio entre los beneficios ambientales, sociales y económicos, contribuyendo así al desarrollo sostenible. Esta acción recae directamente en manos del Gerente General de la empresa, Señor Walter Betancourt, quien una vez haya recibido el plan de RSE en el mes de octubre del 2015, será capacitado para comunicar a su equipo humano que la empresa ha entrado en un plan de RSE y que lo ejecutará desde el año 2015 en adelante.

4.5.2. Comunicación interna de la gestión de Responsabilidad Social.

La comunicación socialmente responsable empezará en el entorno interno de la empresa, para de esa manera garantizar un clima laboral óptimo. Lo primero para socializar internamente el modelo de gestión socialmente responsable de Pintulac será cumplir con la premisa de predicar con el ejemplo, lo que además le permitirá desarrollar una ventaja competitiva para la organización. Así que lo primero en el plan será comprometer a cada uno de los líderes de área para que, una vez hayan cumplido con su actividad como responsables y estén listos para socializarla con sus colaboradores, estén dispuestos a cumplirla primero ellos, como la nueva identidad corporativa así lo plantea –una empresa socialmente responsable-.

El diseño de una adecuada estrategia de comunicación interna que ponga en práctica una comunicación bidireccional, una retroalimentación clara es imprescindible para gestionar un diálogo, para escuchar, comprender y mediar alternativas convenientes para las partes.⁵ Por tanto, el diseño de una estrategia de comunicación interna debe combinar una comunicación ascendente, descendente, formal, informal, vertical u horizontal y los objetivos a alcanzar en un determinado espacio de tiempo y con una cierta dotación de recursos.

4.5.3. Comunicación externa de la gestión de Responsabilidad Social.

Se deben comunicar las iniciativas y buenas prácticas que puedan incentivar a que otras organizaciones emprendan por el mismo camino. Por esta razón, los valores de una empresa deben ser conocidos, comunicados y acreditados.

El planteamiento a comunicar deberá contener mensajes pensados con mucha prolijidad, cuidando de que no existan espacios para tergiversaciones. También deberán estar diseñados para educar sobre temas afines a la gestión socialmente responsable para que se lo entienda en sus reales dimensiones, alejado de la filantropía, el patrocinio, el marketing social o con causa.

Contar con una memoria de sostenibilidad constituye una herramienta de comunicación valiosa, de donde se puede posteriormente identificar los temas y especificaciones que pueden ser sujetas de comunicación para todos los grupos de interés, por diferentes canales

⁵ González KB, (2009), Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/09/Sociedad/actas/43karina.pdf>

y soportes. El responsable de llevar a la práctica la política comunicacional, debe gozar dentro del organigrama de un sitio de conexión directa con la gerencia general, presidencia y/o gobierno corporativo, instancias de las que recaba un fuerte respaldo para contar con el presupuesto y recursos que demande la ejecución operativa de las estrategias y planes diseñados para contribuir de forma medular al cumplimiento de la planificación.

Siguiendo estos lineamientos el plan de comunicación o socialización de Pintulac considerará los siguientes canales, controlados por sus debidos responsables y en las fechas propuestas en el siguiente cuadro:

Tabla 18- Plan de comunicación para Pintulac

PLAN DE COMUNICACIÓN				
PINTULAC EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA				
GRUPO DE INTERÉS		CANAL O MEDIO	RESPONSABLE	FECHAS
1	PROVEEDORES	Circulares o cartas personalizadas	Gerente de compras	nov-15
2	ACCIONISTAS	Reuniones de Staff	Gerencia General	oct-15
3	GOBIERNO CORPORATIVO	Memorias de sostenibilidad publicadas en las principales revistas de circulación nacional como: Vistazo y Ekos	Gerencia General y Marketing	feb-16
PINTULAC EN LA DIMENSIÓN SOCIAL				
GRUPO DE INTERÉS		CANAL O MEDIO	RESPONSABLE	FECHAS
4	CLIENTES	Memorias de sostenibilidad publicadas en las principales revistas de circulación nacional como: Vistazo y Ekos, Publicidad en los POS	Gerencia General y Marketing	feb-16
5	COLABORADORES	Reuniones departamentales	Gerentes de área	nov-15
6	SOCIEDAD	Memorias de sostenibilidad publicadas en las principales revistas de circulación nacional como: Vistazo y Ekos	Marketing	feb-16
PINTULAC EN LA DIMENSIÓN AMBIENTAL				
GRUPO DE INTERÉS		CANAL O MEDIO	RESPONSABLE	FECHAS
7	MEDIO AMBIENTE	Memorias de sostenibilidad publicadas en las principales revistas de circulación nacional como: Vistazo y Ekos, Publicidad en los POS	Gerencia General y Marketing	feb-16

Elaborado por: Susana Larrea

4.6. Indicadores de gestión

El establecer con exactitud la forma de evaluar los resultados es el siguiente paso, pues es muy importante establecer la efectividad de las estrategias aplicadas en función de los objetivos alcanzados y hacer cuantificables los resultados obtenidos con la estrategia de comunicación en términos económicos.

Por ello y con la finalidad de obtener indicadores de gestión que permitan a la empresa medir la eficacia de sus acciones de responsabilidad social con sus diferentes grupos de interés, presentamos a continuación los mensajes a enviar a cada grupo y el indicador con el cual se puede medir la eficacia del plan.

Tabla 19- Indicadores de gestión - Proveedores Pintulac

INDICADORES DE GESTIÓN				
TRECX EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA				
GRUPO DE INTERÉS	CANAL O MEDIO	MENSAJE A ENVIAR	INDICADOR	
1	PROVEEDORES	Circulares o cartas personalizadas	Políticas de selección y contratación	Proveedor potencial que mejor se adapta a los requerimientos de la empresa
			Políticas de compra de la empresa	Reducción del coste global de productos y servicios
			Calidad de los productos y servicios	Satisfacción de los clientes externos sobre los productos y servicios comprados
			Tiempos de entrega ágiles y oportunos	Satisfacción del cliente interno quien valora los tiempos de entrega para sus procesos de bodegague y distribución oportuna a los POS
			Tiempos de entrega ágiles y oportunos	Satisfacción del cliente externo porque encuentra los productos que requiere en stock en los POS
			Innovación y beneficio mútuo a través de capacitaciones a los clientes	Satisfacción del cliente externo por el aporte en conocimiento recibido
			Condiciones de pago claras	Relaciones comerciales satisfactorias entre empresa y proveedores

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 20- Indicadores de gestión - Accionistas y gobierno corporativo Pintulac

INDICADORES DE GESTIÓN			
TRECX EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA			
GRUPO DE INTERÉS	CANAL O MEDIO	MENSAJE A ENVIAR	INDICADOR
2 ACCIONISTAS	Reuniones de Staff	Que Trecx Pintulac es una empresa apta para inversión porque es rentable	Rentabilidad, Ganancias, Utilidades.
3 GOBIERNO CORPORATIVO	Memorias de sostenibilidad publicadas en las principales revistas de circulación nacional como: Vistazo y Ekos	Que Trecx Pintulac es una empresa que cumple con todas las obligaciones municipales, jurídicas, tributarias y demás para el buen funcionamiento de sus locales comerciales y oficinas.	Declaraciones de impuesto a la Renta, declaraciones del IVA, Balances a la Superintendencia de Compañías, IESS, MRL, Municipios, etc. Todos al día y en las fechas establecidas.

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 21- Indicadores de gestión – Clientes, colaboradores y sociedad Pintulac

INDICADORES DE GESTIÓN			
TRECX EN LA DIMENSIÓN SOCIAL			
GRUPO DE INTERÉS	CANAL O MEDIO	MENSAJE A ENVIAR	INDICADOR
4 CLIENTES	Memorias de sostenibilidad publicadas en las principales revistas de circulación nacional como: Vistazo y Ekos, Publicidad en los POS	Que Trecx en su compromiso con sus clientes brindará un servicio de excelencia desde la preventa hasta la posventa, cumpliendo los protocolos de atención al cliente dispuesto por Trecx	Satisfacción de los clientes.
			Volumen de ventas
5 COLABORADORES	Reuniones departamentales	Atraer, desarrollar y retener al Talento Humano necesario para lograr los objetivos estratégicos de la organización, alineados a cubrir las expectativas de los Clientes, Mercado, Accionistas y Profesionales que forman la sociedad y el equipo de trabajo, soportando la gestión del Talento en el liderazgo de las Líneas de Supervisión y de manera especial administrando el equipo bajo lineamientos de equidad y objetividad.	Desempeño laboral
			Conocimientos
			Clima laboral
			Indices de rotación
6 SOCIEDAD	Memorias de sostenibilidad publicadas en las principales revistas de circulación nacional como: Vistazo y Ekos	Que la empresa impulsará y apoyará al deporte, la educación y al desarrollo de los barrios marginales donde operan sus POS	Imagen corporativa con Responsabilidad social

Elaborado por: Susana Larrea

Tabla 22- Indicadores de gestión - Medio ambiente Pintulac

INDICADORES DE GESTIÓN			
TRECX EN LA DIMENSIÓN AMBIENTAL			
GRUPO DE INTERÉS	CANAL O MEDIO	MENSAJE A ENVIAR	INDICADOR
7	MEDIO AMBIENTE	<p>Memorias de sostenibilidad publicadas en las principales revistas de circulación nacional como: Vistazo y Ekos, Publicidad en los POS</p> <p>Todas las actividades de TRECX se planificarán y ejecutarán respetando el entorno que nos rodea.</p> <p>TRECX se esforzará por asegurar un elevado estándar en el medio ambiente, cumpliendo con leyes nacionales e internacionales, así como con otras normas que TRECX ha adoptado como requisito mínimo.</p>	Imagen corporativa como empresa con responsabilidad sustentable y sostenible

Elaborado por: Susana Larrea

4.7. Resultados esperados

Los resultados que Pintulac puede esperar de la aplicación de este plan de Responsabilidad social es que los indicadores de gestión descritos en el apartado anterior, incrementen, se cumplan, mejoren sustancialmente.

Para obtener los mejores resultados se debe cumplir a cabalidad el plan y los responsables de cada actividad deberán ejercer con absoluta responsabilidad.

4.8. Análisis de la hipótesis

La ejecución de este Plan de Responsabilidad Social en Pintulac incrementaría no solo la percepción de valor de la empresa en sus diferentes grupos de interés: Proveedores, accionistas, gobierno corporativo, clientes, colaboradores, sociedad y medio ambiente, sino que incrementaría sustancialmente los indicadores de gestión, así lo evidenciarían los grupos de interés.

CONCLUSIONES

1. Se logró realizar un diagnóstico sobre las acciones de RSE que Pintulac ha venido desarrollando en las dimensiones económica, social y ambiental con todos los grupos de interés o stakeholders con los que la empresa tiene relación.
2. Gracias a las técnicas y metodologías de investigación utilizadas se pudo obtener información sobre las acciones de RSE que Pintulac ha venido realizando con cada uno de los stakeholders en las diferentes dimensiones. Los grupos de interés identificados fueron accionistas, proveedores, gobierno corporativo, clientes, colaboradores, sociedad y medio ambiente.
3. Con base en la información obtenida en el diagnóstico y el aporte de este trabajo de investigación, se ha diseñado un plan de RSE para Pintulac en las tres dimensiones: económica, social y medio ambiental, el mismo que queda a disposición de la empresa para que una vez analizado tome la decisión de su implementación.
4. Los indicadores que podrán medir el impacto del presente plan de RSE son los siguientes:
En la dimensión económica: proveedores potenciales con beneficios negociados que generen promesas de mayor valor a los clientes, reducción del coste global de productos y servicios, satisfacción del cliente interno en cuanto a procesos bien realizados, rentabilidad – ganancia – utilidades por la generación de mayores ventas y lealtad de compra de los clientes. En la dimensión social: satisfacción de los clientes externos sobre productos, servicios y atención recibida, volumen de ventas, desempeño laboral, conocimientos, clima laboral, índices de rotación e imagen corporativa. En la dimensión ambiental, imagen corporativa como empresa socialmente responsable y con sustentabilidad ambiental.

RECOMENDACIONES

1. Con el análisis realizado en el presente trabajo de investigación se han analizado las acciones que podrían ser incluidas dentro de un plan de RSE de la empresa Pintulac.
2. Se recomienda trabajar con los grupos de interés identificados que fueron: accionistas, proveedores, gobierno corporativo, clientes, colaboradores, sociedad y medio ambiente.
3. Se recomienda implementar la presente propuesta de plan de RSE a fin de lograr los objetivos propuestos en el inicio de este trabajo de investigación.
4. Una vez implementado el presente plan de RSE, se recomienda a la empresa Pintulac medir los indicadores: Proveedores potenciales, reducción del coste global de productos y servicios, satisfacción del cliente interno en cuanto a procesos bien realizados, rentabilidad, utilidades por la generación de mayores ventas y lealtad de compra de los clientes. Satisfacción de los clientes externos sobre productos, servicios y atención recibida, volumen de ventas, desempeño laboral, conocimientos, clima laboral, índices de rotación e imagen corporativa. Imagen corporativa como empresa socialmente responsable y con sustentabilidad ambiental.

BIBLIOGRAFÍA

- Andalucía, J. d. (2001). Libro verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, (pág. 4). Bruselas.
- Assistec. (20 de Abril de 2014). *El productor*. Obtenido de Fundación COCA-COLA de Ecuador reconocida como la "Mejor Práctica en Responsabilidad Social Empresarial de Latinoamerica del 2013": <http://elproductor.com/2013/11/05/fundacion-coca-cola-de-ecuador-reconocida-como-la-mejor-practica-en-responsabilidad-social-empresarial-de-latinoamerica-del-2013/>
- ATTA CHILE SOCIEDAD. (s.f.). *¿POR QUE ES IMPORTANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL? Las empresas le apuestan a lo social*. Obtenido de http://www.atta.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=90:la-responsabilidad-social-empresarial&catid=4:contenidoarticulos&Itemid=25
- COSTA, A. (2009). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. España.
- CHILE, A. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de http://www.atta.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=90:la-responsabilidad-social-empresarial&catid=4:contenidoarticulos&Itemid=25
- Chinchilla, N. (28 de Octubre de 2013). *EKOS EL PORTAL DE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=2580>
- Deloitte. (2013). Ecuador competitivo 2013. http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/ba65b932a0d73410VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm.
- Digital, M. (20 de 11 de 2014). *Voluntarios de Pintulac ofrecieron desayuno solidario en el Convento de San Francisco*. Obtenido de Makro noticias: <http://makrodigital.ec/?p=180>
- ECUADOR, B. C. (14 de 06 de 2015). *INDICADORES ECONOMICOS*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- ECUADOR, CARTA MAGNA DEL. (s.f.).
- EKOS. (2013). EL PORTAL DE NEGOCIOS. *EKOS*.
- EKOS El portal de negocios*. (29 de 07 de 2013). Obtenido de Pintulac lanza producto ecológico al mercado: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2278>
- Expreso, R. (14 de 01 de 2014). *No bote el tarro de pintura, reutilízelo*. Obtenido de http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=5546152&tipo=2
- García, F. N. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa Teoría y práctica*. Madrid: Esic Editorial.

- García, F. N. (2012). *RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Teoría y Práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Guarderas, A. B. (28 de Octubre de 2013). *EKOS EL PORTAL DE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=2580>
- Hansé, F. (25 de 06 de 2012). *CERES Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social*. Obtenido de CERES en Revista Vistazo: Aumenta el interés por la RSE en Ecuador: <http://www.redceres.org/2012/06/ceres-en-revista-vistazo-aumenta-el-interes-por-la-rse-en-ecuador/>
- Herrera, H. M. (2011). *Responsabilidad Social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoc Ediciones.
- Hopkins, M. (28 de Octubre de 2013). *EKOS EL PORTAL DE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=2580>
- Huber, K. (28 de Octubre de 2013). *EKOS EL PORTAL DE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=2580>
- Jaramillo, J. P. (14 de 06 de 2015). *PERSPECTIVA ECONOMICA DEL ECUADOR*. Obtenido de La tendencia económica del Ecuador en el 2015: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/247-mayo-2015/1085-la-tendencia-economica-del-ecuador-en-el-2015>
- Laguna, U. d. (2009). Actas I Congreso Internacional de Comunicación Social. *Acepción marco sobre RS como modelo de gestión*, (pág. 5). Madrid.
- Leoro, M. A. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Ecuador: EDILOJA, Cía. Ltda.
- LIDERES, R. (01 de 02 de 2015). *CONSTRUCCION SECTOR CLAVE PARA LEVANTAR LA ECONOMIA ECUATORIANA ESTE 2015*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/construccion-sector-clave-economia-ecuador.html>
- Michele. (2009). *Los códigos de ética en la empresa*. Obtenido de <http://www.altillo.com/exámenes/uces/publicidad/etica1/etica2009resmichele.asp>
- Navarro, F. (2012). *RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: TEORIA Y PRACTICA*. España: ESIC EDITORIAL.
- Opinión, E. C. (20 de 01 de 2015). Sigue en picada. *Petróleo*, págs. <http://www.elcomercio.com/opinion/opinion-walter-spurrier-precio-petroleo.html>.
- Porter, M. (20 de 04 de 2009). *Responsabilidad Social Empresarial*. EE.UU.
- Prensa, C. d. (4 de Enero de 2011). CEPAL, OEA y TEC de Monterrey promoverán la responsabilidad Social Empresarial. *CEPAL*, pág. 1.
- PRONACA. (2007-2008). *MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD*. Quito.
- Ramón, V. (s.f.). ¿POR QUE ES IMPORTANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL? Las empresas le apuestan a lo social.

- Revista Pintulac, M. F.-E. (31 de 12 de 2013). *Revista Pintulac Dic 2013*. Obtenido de <http://www.pintulac.com.ec/revista-pintulac/dic-2013/revista-pintulac-vida-en-obra.pdf>
- SALTOS, F. (14 de 06 de 2015). *GESTION ECONOMIA Y SOCIEDAD*. Obtenido de Evolución del crédito en tiempos de la revolución ciudadana: <http://www.revistagestion.ec/?p=16010>
- Schubert, E. (28 de Octubre de 2013). *EKOS EL PORTAL DE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=2580>
- TELEGRAFO, D. E. (2013). 95 EMPRESAS DEBEN \$1900 MILLONES AL FISCO. *EL TELEGRAFO*, <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/95-empresas-deben-1-900-millones-al-fisco-en-impuestos.html>.
- TUÑEZ. (2009). *RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA*. España.
- Universo, D. E. (11 de 03 de 2015). *El Universo*. Obtenido de Lista de las 2.800 partidas de productos importados gravados con sobretasa: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>
- Utrera, L. I. (2013). *RSE y sus mitos*. México: EDICON.
- Valarezo, K. (2009). *La comunicación de la RSC deben fundamentarse en la ética y veracidad*. Madrid.
- Villalobos, J. (28 de Octubre de 2013). *EKOS EL PORTAL DE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=2580>

ANEXOS

ANEXO 1

LÍDERES DE PINTULAC QUE CONTRIBUYERON CON EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PRESENTE TESIS

- Sr. Walter Betancourt, Gerente General.
- Sra. Conchita Arias de Betancourt, Gerente Financiera.
- Dr. Julián Montalvo, Gerente de Desarrollo Organizacional y Talento Humano.
- Sra. Miriam Jácome, Asistente de Talento Humano.
- Ing. Natalia García, Gerente de Marketing.
- Sr. René Betancourt, Gerente Comercial Ventas directas.
- Sra. Jenny Miño, Supervisora de puntos de venta.
- Sr. Carlos Carvajal, Supervisor de puntos de venta.
- Ing. María Eugenia Ayala, Contadora General.

ANEXO 2

CARTA DE PINTULAC APROBANDO EL APOYO EN EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



Quito, 26 de mayo del 2014

Señores,

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Presente.-

De mi consideración,

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente, queremos manifestar que la señora **SUSANA JANNETH LARREA CABRERA**, portadora de la cédula de identidad No. 170957659-7, realizará como tesis para la obtención de su título de Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja, un **PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL** para nuestra empresa **TRECX CIA. LTDA.**, empresa especializada en la comercialización de pinturas y acabados para la construcción.

TRECX CIA. LTDA. a través de los ejecutivos responsables de cada área, brindará todo el apoyo posible a la Sra. Susana Larrea para el desarrollo de dicho Plan de RSE a la vez la Sra. Larrea manejará la información y los datos proporcionados a ella con absoluta confidencialidad y para fines académicos.

Atentamente,

Lcdo. Julián Montaño

LIDER DE DESARROLLO HUMANO

ANEXO 3
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES DE PINTULAC

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES			
NÚMERO RUC:	1791812484001		
RAZÓN SOCIAL:	TRECX CIA. LTDA.		
NOMBRE COMERCIAL:	PINTULAC PRODUCTOS DE CALIDAD		
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES:	29/11/2001
FEC. INSCRIPCIÓN:	14/01/2002	FEC. ACTUALIZACIÓN:	06/09/2013
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE DIVERSOS PRODUCTOS			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Barrio: COTOCOLLAO Calle: RUMIURCO Número: OE4-365 Interseccion: PEDRO FREILE Oficina: PB Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL OBELISCO DE COTOCOLLAO Telefono Trabajo: 022530912 Email: contador@pintulac.com.ec Fax: 022598451 Web: WWW.PINTULAC.COM.EC			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA 			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	46	ABIERTOS	45
JURISDICCIÓN	REGIONAL NORTE PICHINCHA	CERRADOS	1

ANEXO 4

NÓMINA DE SOCIOS O ACCIONISTAS DE PINTULAC



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR - REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

No. de Expediente:	92003
No. de RUC de la Compañía:	1791812484001
Nombre de la Compañía:	TRECX CIA. LTDA.
Situación Legal:	ACTIVA

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEDIDAS CAUTELARES
1	1716754732	ARIAS BETANCOURT ALEXIS XAVIER	ECUADOR	NACIONAL	\$ 568.824. ⁰⁰⁰	N
2	1716754740	ARIAS BETANCOURT ANDREA VALERIA	ECUADOR	NACIONAL	\$ 568.824. ⁰⁰⁰	N
3	1713196952	ARIAS BETANCOURT DIEGO HERNAN	ECUADOR	NACIONAL	\$ 568.824. ⁰⁰⁰	N
4	1000961381	BETANCOURT BASTIDAS JOSE RENE	ECUADOR	NACIONAL	\$ 3.697.356. ⁰⁰⁰	N
5	1708083603	BETANCOURT RODRIGUEZ AIDA ROCIO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 1.990.884. ⁰⁰⁰	N
6	1001349479	BETANCOURT RODRIGUEZ SILVIO WALTER	ECUADOR	NACIONAL	\$ 6.825.888. ⁰⁰⁰	N

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD)\$: 14.220.600,0000

Se deja constancia que, la presente nómina de socios otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las participaciones ya que, en el Art. 113 párrafo segundo, del mismo cuerpo legal, respecto de la cesión de participaciones se dice: "... En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario". Desde luego, el párrafo final del citado artículo determina adicionalmente, que: "De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como el margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario". De lo expuesto se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías de responsabilidad limitada, así como de los Registradores Mercantiles y Notarios con el acto de registro en los libros antedichos y marginaciones respectivas formalizar la cesión de participaciones de las mismas compañías de comercio.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las cesiones de participaciones, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia

FECHA DE EMISIÓN: dom, 19 jul 2015 14:04:19 -0500

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.supercias.gov/portaldeinformación/verifica.php con el siguiente código de seguridad:



S0000327182

ANEXO 5

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL AÑO 2012

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	RAZÓN SOCIAL	TRECX CIA. LTDA.
	DIRECCIÓN	RUMILURCO 0E4-365 Y PEDRO FREILE
	EXPEDIENTE	92003
	RUC	1791812484001
	AÑO	2012
	FORMULARIO	SC.NIF.92003.2012.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)		18/03/2013
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CODIGO	VALOR US\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	70.670.718,76
VENTA DE BIENES	4101	70.211.132,70
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104	
REGALÍAS	4105	
INTERESES	4106	0,00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	459.586,06
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
GANANCIA BRUTA → SUBTOTAL A (41 - 51)	42	21.078.460,76
OTROS INGRESOS	43	0,00
DIVIDENDOS	4301	
INTERESES FINANCIEROS	4302	
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	
OTRAS RENTAS	4305	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	49.592.258,00
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	49.592.258,00
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510101	12.859.581,00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510102	27.854.000,96
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510103	26.323.728,43
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510104	-17.445.052,39
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	0,00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPLETOS	510407	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	
GASTOS	52	17.184.373,84

	DEVENTA		ADMINISTRATIVOS	
	5201		5202	
GASTOS	5201	13.342.028,79	5202	3.842.345,05
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	5.790.342,88	520201	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102	790.970,03	520202	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103		520203	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	216.669,00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105	428.618,48	520205	
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108	2.824.646,39	520208	
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109	928.374,06	520209	
COMISIONES	520110		520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111	476.272,65	//////	//////
COMBUSTIBLES	520112	167.303,04	520212	
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114	266.942,85	520214	
TRANSPORTE	520115	418.554,51	520215	
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116	284.898,27	520216	
GASTOS DE VIAJE	520117		520217	546.914,35
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118	477.656,01	520218	
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	//////	//////	520220	239.447,40
DEPRECIACIONES	520121	487.449,61	520221	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101	487.449,61	52022101	
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	0,00
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	//////	//////	52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	//////	//////	52022303	
INTANGIBLES	//////	//////	52022304	
CUENTAS POR COBRAR	//////	//////	52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	385.132,67
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	385.132,67
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	//////	//////	520227	
OTROS GASTOS	520128		520228	2.454.181,63
GASTOS FINANCIEROS			5203	0,00
INTERESES			520301	
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	
OTROS GASTOS			5204	0,00
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	3.894.086,92
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)			62	3.894.086,92
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			63	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)			64	3.894.086,92
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	72	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)	75	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)	77	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)	79	3.894.086,92
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7901	
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	0,00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H + 81)	82	3.894.086,92
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	90	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900101	
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA	9002	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900201	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos.

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.

ANEXO 6

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL AÑO 2013

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	RAZÓN SOCIAL	TREX CIA. LTDA.
	DIRECCIÓN	RUMURCO OE4-365 Y PEDRO FREILE
	EXPEDIENTE	92003
	RUC	1791812484001
	AÑO	2013
	FORMULARIO	SC.NIF.92003.2013.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)		31/03/2014

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

CUENTA	CODIGO	VALOR US\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	80.717.711,59
VENTA DE BIENES	4101	80.083.212,84
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104	
REGALÍAS	4105	
INTERESES	4106	0,00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	634.498,75
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
GANANCIA BRUTA -> SUBTOTAL A (41 - 51)	42	24.952.444,46
OTROS INGRESOS	43	0,00
DIVIDENDOS	4301	
INTERESES FINANCIEROS	4302	
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	
OTRAS RENTAS	4305	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	55.765.267,13
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	55.765.267,13
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510101	17.445.052,38
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510102	37.354.494,06
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510103	20.544.380,41
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510104	-19.578.659,72
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	0,00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	
GASTOS	52	19.354.225,14

	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
GASTOS	5201	16.005.561,90	5202	1.697.920,27
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	6.965.558,34	520201	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102	942.319,15	520202	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103		520203	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105	508.329,80	520205	
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108	3.579.055,77	520208	
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109	1.042.830,23	520209	
COMISIONES	520110		520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111	574.341,15	//////////	//////////
COMBUSTIBLES	520112		520212	
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114	57.279,32	520214	
TRANSPORTE	520115	928.670,00	520215	
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116	307.614,90	520216	
GASTOS DE VIAJE	520117		520217	611.164,70
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118	499.160,61	520218	
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	//////////	//////////	520220	236.959,18
DEPRECIACIONES	520121	536.322,82	520221	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101	536.322,82	52022101	
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	0,00
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	114.536,51
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	//////////	//////////	52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	//////////	//////////	52022303	
INTANGIBLES	//////////	//////////	52022304	
CUENTAS POR COBRAR	//////////	//////////	52022305	114.536,51
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	//////////	//////////	520227	
OTROS GASTOS	520128	64.079,81	520228	735.259,88
GASTOS FINANCIEROS			5203	1.650.742,97
INTERESES			520301	1.650.742,97
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	
OTROS GASTOS			5204	0,00
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	5.598.219,32
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	813.868,33
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)			62	4.784.350,99
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			63	966.103,49
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)			64	3.818.247,50
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	23.042,34
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	72	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)	75	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)	77	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)	79	3.841.289,84
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7901	
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	0,00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H + 81)	82	3.841.289,84
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	90	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900101	
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
GANANCIA POR ACCIÓN DILÚIDA	9002	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN DILÚIDA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900201	
GANANCIA POR ACCIÓN DILÚIDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	

BETANCOURT RODRIGUEZ SILVIO WALTER
1001349479

AYALA AYALA MARIA EUGENIA
1708154859001
26299

REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.

ANEXO 7

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2012

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS		RAZÓN SOCIAL		TRECX CIA. LTDA	
		DIRECCIÓN		RUMURCO 054-365 Y PEDRO FREILE	
		EXPEDIENTE		92003	
		RUC		1791812484001	
		AÑO		2012	
		FORMULARIO		SC NIF.92003.2012.1	
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBO LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)				18/03/2013	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	41.817.527,76	PASIVO	2	25.725.603,96
ACTIVO CORRIENTE	101	28.709.342,67	PASIVO CORRIENTE	201	18.121.965,50
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	1.775.180,40	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	5.256.403,98	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	10.623.573,93
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	4.581.664,58
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	6.041.909,35
(-) PROMOSION POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	6.089.062,45
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	4.290.976,33	LOCALES	2010401	6.089.062,45
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	4.290.976,33	PROMOSIONES	20105	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206		LOCALES	2010501	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207	31.000,00	DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208	1.022.954,73	PORTION CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROMOSION CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209	-88.527,06	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	0,00
INVENTARIOS	10103	20.413.186,14	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL IESS	2010703	
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑIA	1010305		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306	17.445.052,39	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	60.990,90
MERCADERIAS EN TRÁNSITO	1010307	2.968.133,75	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	1.348.358,22
OBRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORTION CORRIENTE DE PROMOSIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
(-) PROMOSION POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTIOPADOS	10104	795.419,70	PASIVO NO CORRIENTE	202	7.603.618,46
SEGUROS PAGADOS POR ANTIOPADO	1010401		PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRENDOS PAGADOS POR ANTIOPADO	1010402		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	795.419,70	LOCALES	2020201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404		DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	469.152,45	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	6.138.348,41
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501		LOCALES	2020301	6.138.348,41
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	469.152,45	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108		OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
			ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	213.536,25
			PROMOSIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	1.002.409,17
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	755.673,38
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	246.735,79
			OTRAS PROMOSIONES	20208	
			PASIVO DIFERIDO	20209	249.324,63

ACTIVO NO CORRIENTE	102	13.108.185,09	INGRESOS DIFERIDOS	2020901	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	12.813.917,46	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	249.324,63
TERRENOS	1020101	9.430.438,13	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	
EDIFICIOS	1020102	2.559.085,80	PATRIMONIO NETO	3	16.091.923,80
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	81.380,12	CAPITAL	301	4.296.000,00
INSTALACIONES	1020104		CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	4.296.000,00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	416.850,10	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106		APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	2.036.157,33
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107		PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	57.185,00	RESERVAS	304	458.486,31
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	2.059.880,97	RESERVA LEGAL	30401	458.486,31
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110		RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111		OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-1.790.902,66	SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113		SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020114	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011401		OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	30504	
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402		RESULTADOS ACUMULADOS	306	5.408.193,24
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403		GANANCIAS ACUMULADAS	30601	3.168.579,24
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0,00	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	
TERRENOS	1020201		RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS INIF	30603	2.239.614,00
EDIFICIOS	1020202		RESERVA DE CAPITAL	30604	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203		RESERVA POR DONACIONES	30605	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204		RESERVA POR VALUACIÓN	30606	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301		RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	3.894.086,92
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1020302		GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	3.894.086,92
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303		(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	
PLANTAS EN PRODUCCIÓN	1020304				
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306				
ACTIVO INTANGIBLE	10204	194.267,63			
PLUSVALÍAS	1020401				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402				
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020403				
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1020404				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020405				
OTROS INTANGIBLES	1020406	194.267,63			
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205				
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00			
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020601				
(-) PROMISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020602				
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603				
(-) PROMISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10207	100.000,00			
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020701				
INVERSIONES ASOCIADAS	1020702				
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703				
OTRAS INVERSIONES	1020704				
(-) PROMISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020705				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020706	100.000,00			

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

ANEXO 8

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2013

 <p>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</p>	RAZÓN SOCIAL	TREX CIA. LTDA.			
	DIRECCIÓN	RUMILURCO OE4-365 Y PEDRO FREILE			
	EXPEDIENTE	92003			
	RUC	1791812484001			
	AÑO	2013			
	FORMULARIO	SC.NIF.92003.2013.1			
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)		31/03/2014			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	46.995.847,82	PASIVO	2	30.508.205,12
ACTIVO CORRIENTE	101	33.150.300,80	PASIVO CORRIENTE	201	24.650.937,01
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	1.139.193,75	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	6.149.483,06	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	10.482.505,11
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	3.453.083,25
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	7.029.421,86
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	8.733.965,16
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	4.797.546,73	LOCALES	2010401	8.733.965,16
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	4.797.546,73	PROVISIONES	20105	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206	474.618,35	LOCALES	2010501	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207	844.711,88	DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208	162.839,20	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209	-130.233,10	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	1.691.676,09
INVENTARIOS	10103	22.891.374,32	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	385.049,01
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	86.193,18
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL IESS	2010703	139.785,32
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	266.800,25
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	813.868,33
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306	19.578.659,72	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	3.042.451,21
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307	3.312.714,60	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	700.339,44
OBRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	2.335.294,51	PASIVO NO CORRIENTE	202	5.857.268,11
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401		PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403		LOCALES	2020201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	2.335.294,51	DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	634.955,16	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	4.676.397,71
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501		LOCALES	2020301	4.676.397,71
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	634.955,16	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108		OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
			ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	906.177,22
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	671.778,22
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	234.399,00
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO DIFERIDO	20209	274.683,18

ACTIVO NO CORRIENTE	102	13.845.547,02	INGRESOS DIFERIDOS	2020901	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	13.661.792,82	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	274.693,18
TERRENOS	1020101	9.944.818,13	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	
EDIFICIOS	1020102	3.276.448,45	PATRIMONIO NETO	3	16.487.642,70
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103		CAPITAL	301	4.296.000,00
INSTALACIONES	1020104	215.000,00	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	4.296.000,00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	416.850,10	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERIA	30102	
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106		APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	302	708,57
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107		PRIMA POR EMISION PRIMARIA DE ACCIONES	303	
EQUIPO DE COMPUTACION	1020108	57.185,00	RESERVAS	304	458.486,31
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	1020109	1.881.557,88	RESERVA LEGAL	30401	458.486,31
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110		RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111		OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	28.135,06
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-2.130.066,74	SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113		SUPERAVIT POR REVALUACION DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020114	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011401		OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	28.135,06
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011402		RESULTADOS ACUMULADOS	306	7.863.022,92
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011403		GANACIAS ACUMULADAS	30601	5.623.408,92
PROPIEDADES DE INVERSION	10202	0,00	(-) PERDIDAS ACUMULADAS	30602	
TERRENOS	1020201		RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	2.239.614,00
EDIFICIOS	1020202		RESERVA DE CAPITAL	30604	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSION	1020203		RESERVA POR DONACIONES	30605	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSION	1020204		RESERVA POR VALUACION	30606	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACION DE INVERSIONES	30607	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301		RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	3.841.289,84
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION	1020302		GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	3.841.289,84
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303		(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO	30702	
PLANTAS EN PRODUCCION	1020304				
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306				
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0,00			
PLUSVALIAS	1020401				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402				
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020403				
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1020404				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020405				
OTROS INTANGIBLES	1020406				
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	183.754,20			
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00			
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020601				
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020602				
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603				
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10207	0,00			
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020701				
INVERSIONES ASOCIADAS	1020702				
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703				
OTRAS INVERSIONES	1020704				
(-) PROVISION VALUACION DE INVERSIONES	1020705				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020706				

BETANCOURT RODRIGUEZ SILVIO WALTER

AYALA AYALA MARIA EUGENIA