

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERAS COMERCIALES

TEMA:
PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA,
PARA EL QUITO TENIS Y GOLF CLUB, ENTIDAD PRIVADA DEDICADA A
LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A SUS SOCIOS E INVITADOS,
UBICADO AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

AUTORAS:
SARA LUCÍA CÁRDENAS VELÁSQUEZ
DIANA PAOLA MOROCHO CHUNCHO

DIRECTOR:
NELSON CLEY PERALTA QUISHPE

Quito, agosto del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, julio del 2014

Sara Lucia Cárdenas Velásquez
C.I. 1718127762

Diana Paola Morocho Chuncho
C.I. 1717341075

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios y a nuestros padres. A Dios por guiarnos en cada paso y por darnos la fortaleza necesaria para culminar este proyecto, y a nuestros padres quienes han velado por nuestro bienestar y educación y gracias a su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar.

Este proyecto es para ellos, porque sin ustedes nada de esto hubiese podido ser, los amamos con todo nuestro corazón

Diana Morocho

Sara Cárdenas

AGRADECIMIENTO

Nuestro eterno agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de nuestra carrera. Un especial agradecimiento a nuestro Director de Tesis quien nos ayudó en todo momento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
GENERALIDADES.....	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Base teórica	3
1.3 Pirámide de responsabilidad social empresarial.....	5
1.3.1 Cumplimiento del régimen legal	7
1.3.2 Desarrollo de la persona	7
1.3.3 Proyección a la familia	7
1.3.4 Proyección a la sociedad	8
1.3.5 Diseño y ejecución de políticas de estado	8
1.4 Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial.....	9
1.5 Acciones para implementación de Responsabilidad Social Empresarial	10
1.5.1 Etapas de implementación.....	11
1.6 Plan de Responsabilidad Social Empresarial	13
1.6.1 La misión, la visión y los objetivos del programa.....	13
1.6.2 Relación programa propuesto con visión, misión, estrategia y objetivos	13
1.6.3 Relación entre el programa propuesto con temas críticos de la RSE.....	14

1.6.3.1	Valores y principios éticos	14
1.6.3.2	Ambiente de trabajo y empleo	14
1.6.3.3	Apoyo a la comunidad	15
1.6.3.4	La Protección del medio ambiente	15
1.6.3.5	Marketing responsable	16
1.6.4	Identificación de recursos para implementación de proyecto piloto	16
1.6.5	Desarrollo de plan de comunicación.	17
CAPÍTULO 2.....		18
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA		18
2.1	Antecedentes	18
2.1.1	Quito Golf Club.....	18
2.1.2	Unificación del Quito Tenis y del Quito Golf Club	19
2.1.3	Formación del Quito Tenis y Golf Club.....	19
2.1.4	El Condado	19
2.2	Estructura organizacional del Quito Tenis y Golf Club	20
2.2.1	Misión.....	20
2.2.2	Visión	20
2.2.3	Objetivos	20
2.2.4	Valores.....	20

2.3	Descripción de áreas del Quito Tenis y Golf Club.....	22
2.3.1	Reconocimiento.....	26
2.3.2	Servicios que ofrece	26
2.3.3	Miembros del Quito Tenis y Golf Club.....	27
2.4	Análisis de públicos interesados.....	28
2.4.1	Públicos interesados internos	28
2.4.1.1	Colaboradores	29
2.4.1.2	Directorios y gerencias.....	29
2.4.1.3	Socios	31
2.4.2	Públicos interesados externos.....	33
2.4.2.1	Proveedores	33
2.4.2.2	Sociedad	33
2.4.2.3	Acreedores.....	34
2.4.2.4	Municipio	34
2.4.3	Caracterización de públicos interesados.....	35
2.4.3.1	Cuadros de caracterización de públicos interesados	35
2.4.3.2	Análisis FODA de públicos interesados	43
2.4.3.3	Evaluación de públicos interesados internos.....	47
2.4.3.4	Evaluación de públicos interesados externos.....	53

CAPÍTULO 3.....	55
ESTUDIO DE MERCADO	55
3.1 ¿Qué es el estudio de mercado?.....	55
3.2 ¿Qué es Mercado?	55
3.2.1 Tipos de mercado	56
3.2.1.1 De acuerdo al área geográfica	56
3.2.1.2 De acuerdo al tipo de consumo	56
3.2.1.3 De acuerdo al tipo de competencia	57
3.2.1.4 De acuerdo al tipo de comprador	58
3.2.2 Objetivos del estudio de mercado.....	58
3.3 Instrumento de investigación y recolección de información.....	59
3.3.1 Muestra.....	59
3.3.2 Formato de la encuesta	61
3.3.3 Análisis y tabulación de los resultados de la encuesta realizada.....	63
CAPÍTULO 4.....	75
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	75
4.1 Análisis situacional	75
4.2 Planificación estratégica.....	76
4.2.1 Misión	77
4.2.2 Visión	77

4.2.3	Objetivos	78
4.2.3.1	Objetivo General	78
4.2.3.2	Objetivos Específicos	78
4.2.4	Justificación e importancia de la planificación estratégica	78
4.2.5	Valores corporativos	79
4.2.6	Beneficios de la planificación estratégica	80
4.2.7	Acciones para la creación del departamento de RSE.....	81
4.2.8	Presupuesto anual del plan de RSE.....	83
4.3	Estudio técnico	85
4.3.1	Localización del proyecto	85
4.3.2	Estructura y organigrama funcional	85
4.3.3	Detalle de funciones y perfil del personal.....	86
4.3.3.1	Jefe departamental.....	86
4.3.3.2	Asistente analista de talento humano	87
4.3.3.3	Asistente Mediador y Coordinador	88
4.3.3.4	Médico ocupacional (No permanente).....	89
4.3.4	Base legal del departamento.....	90
4.3.5	Valores institucionales y departamentales	90
4.3.6	Requerimientos de planta y equipo	91
4.3.7	Distribución Física del área del departamento	94
4.4	Estudio financiero	95
4.4.1	Inversión total.....	95
4.4.2	Activos Fijos	95
4.4.3	Capital de trabajo	97

4.4.4	Cuadro de fuentes y usos.....	98
4.4.5	Ingresos del proyecto	98
4.4.6	Egresos del proyecto	99
4.4.7	Presupuesto de gastos.....	100
4.4.8	Proyección de egresos	102
4.4.9	Evaluación financiera.....	103
4.4.10	Índices financieros:	106
4.5	Informe gerencial	109
4.5.1	Objetivos:	111
4.5.1.1	Objetivo general	111
4.5.1.2	Objetivos específicos	111
4.6	Impacto esperado con la implementación de la propuesta.....	111
4.6.1	Antecedentes	111
4.6.2	Acciones y estrategias	113
	CONCLUSIONES.....	115
	RECOMENDACIONES.....	116
	LISTA DE REFERENCIAS	117

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Etapas de implementación de RSE	11
Tabla 2. Socios Quito Tenis y Golf Club	27
Tabla 3. Público interesado interno: Colaboradores	36
Tabla 4. Público interesado interno: Directorio y Gerencias	37
Tabla 5. Público interesado interno: Socios	38
Tabla 6. Público interesado externo: Proveedores	39
Tabla 7. Público interesado externo: Sociedad	40
Tabla 8. Público interesado externo: Acreedores	41
Tabla 9. Público interesado externo: Municipio	42
Tabla 10. FODA Público interesado interno: Colaboradores	43
Tabla 11. FODA Público interesado interno. Directorio y Gerencias	44
Tabla 12. FODA Público interesado interno. Socios	45
Tabla 13. FODA Público interesado externos.....	46
Tabla 14. Matriz EFI Interesados Internos-Colaboradores	48
Tabla 15. Matriz EFI Interesados Internos-Directorío y Gerencias	50
Tabla 16. Matriz EFI Interesados Internos-Socios.....	52
Tabla 17. Matriz EFE Interesados Externos	54
Tabla 18. Equivalencias de la fórmula.....	60

Tabla 19. Acciones – Propuestas.....	82
Tabla 20. Presupuesto	83
Tabla 21. Muebles y enseres	91
Tabla 22. Equipos de computación	92
Tabla 23. Equipos de oficina.....	92
Tabla 24. Útiles de oficina	93
Tabla 25. Inversión total	95
Tabla 26. Activos fijos	96
Tabla 27. Muebles y enseres	96
Tabla 28. Equipos de oficina.....	96
Tabla 29. Equipos de Computación	97
Tabla 30. Capital de trabajo inicial	97
Tabla 31. Fuentes y usos	98
Tabla 32. Ingresos	99
Tabla 33. Egresos	99
Tabla 34. Costos indirectos	99
Tabla 35. Mano de obra directa.....	100
Tabla 36. Mano de obra indirecta	100
Tabla 37. Gastos administrativos	100

Tabla 38. Gastos de operaciones	101
Tabla 39. Suministros de oficina.....	101
Tabla 40. Costos totales del proyecto – con inflación	102
Tabla 41. Estado de situación inicial.....	103
Tabla 42. Estado de resultados.....	104
Tabla 43. Flujo de caja	105
Tabla 44. TMAR	106
Tabla 45. VAN	107
Tabla 46. TIR	108
Tabla 47. Cálculo de la TIR	108
Tabla 48. PRI del proyecto.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Partes interesadas de la empresa.....	4
Figura 2. Pirámide de RSE.....	6
Figura 3. Proceso de implementación de RSE.....	12
Figura 4. Recepción	18
Figura 5. Organigrama Quito Tenis y Golf Club	21
Figura 6. Plano Quito Tenis y Golf Club	22
Figura 7. Tenis	22
Figura 8. Hípica.....	23
Figura 9. Squash.....	23
Figura 10. Natación.....	24
Figura 11. Gimnasio.....	24
Figura 12. Golf.....	25
Figura 13. Toboganes.....	25
Figura 14. Públicos Interesados del Quito Tenis y Golf Club	28
Figura 15. Gerencias del Quito Tenis y Golf Club	31
Figura 16. Principales proveedores del Quito Tenis y Golf Club.....	33
Figura 17. Pregunta 1	63
Figura 18. Pregunta 2.....	64

Figura 19. Pregunta 3	65
Figura 20. Pregunta 4	66
Figura 21. Pregunta 5	67
Figura 22. Pregunta 6	68
Figura 23. Pregunta 7	69
Figura 24. Pregunta 8	70
Figura 25. Pregunta 9	71
Figura 26. Pregunta 10	72
Figura 27. Pregunta 11	73
Figura 28. Pregunta 12	74
Figura 29. Organigrama Funcional	86
Figura 30. Distribución física del Dpto. de RSC	94
Figura 31. Fórmula TIR.	107

RESUMEN

El trabajo esta direccionado a la creación del departamento de responsabilidad social empresarial, del Quito Tennis y Golf Club, entidad privada ubicada al norte del Distrito Metropolitano de Quito, presta servicios de entretenimiento, alimentación y deporte a sus socios. Actualmente es importante que todas las organizaciones, independientemente de la actividad económica que realicen, cuenten con un programa de responsabilidad social empresarial y por ende con un departamento que se encargue de realizar las gestiones necesarias en cuanto a este tema de manera eficaz, cumpliendo todos los parámetros establecidos tanto legales, administrativos como ambientales.

El presente trabajo abordara en el primer capítulo toda la base teórica con respecto a responsabilidad social empresarial como antecedentes, aspectos legales, indicadores, proceso de implementación y recursos necesarios para crear el departamento de responsabilidad social empresarial. El segundo capítulo estudiará la situación actual del Quito tennis y Golf Club utilizando, análisis de públicos interesados, FODA y matrices de evaluación de factores internos y externos. El tercer capítulo abarcará el estudio de mercado de la empresa utilizando la encuesta como herramienta para analizar la situación actual de la empresa. En el cuarto capítulo se generará la propuesta de implementación utilizando planificación estratégica, estudio técnico, estudio financiero, estudio de impacto. En el quinto capítulo contienen conclusiones y recomendaciones del proyecto.

El análisis del proyecto dará las directrices para que las autoridades del Quito Tennis y Golf Club puedan desarrollar bases con respecto al tema y se cumpla el objetivo principal del estudio, crear el departamento de responsabilidad social.

ABSTRACT

The job is focused on the creation of corporate social responsibility department for the "Quito Tennis y Golf Club", private entity located on the north of Quito Metropolitan District that gives services of entertainment, food service and sport activities for all their members. Nowadays is very important that all organizations independently of its economy activity, count with an enterprise social responsibility program and with a department which do all necessary management about this topic effectively, complying with all established parameters as legal, administrative as environmental.

The present work will approach in the first chapter all basic theoretical with respect to the corporate social responsibility like are antecedents, legal aspects, indicators, implementation process and necessary resources to the creation of corporate social responsibility department. In the second chapter will be studied the "Quito Tennis y Golf Club" actual situation using a public interested test, DAFO and assessments of internal and external factors. In the third chapter will be covered the enterprise market study using the poll like a tool to analyze the enterprise actual situation. In the fourth chapter will be generated the proposed implementation using strategic planning, technical study, financial study, impact study. The fifth chapter includes conclusions and recommendations for the project.

The project analysis will give guidelines needed for the authorities of the "Quito Tennis and Golf Club" can develop solid based information about this topic, and to reach the principal objective of this study, which is the creation of the Social Responsibility department.

INTRODUCCIÓN

Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un concepto poco manejado pero en la actualidad ha tomado fuerza y ha iniciado un proceso de expansión en su campo de aplicación y es así que se ha convertido en un compromiso u obligación que los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo tienen tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

Se realiza el presente estudio con el tema “Proyecto de factibilidad para la creación del departamento de responsabilidad social corporativa, para el Quito Tennis y Golf Club, entidad privada dedicada a la prestación de servicio a sus socios e invitados, ubicado al norte del Distrito Metropolitano de Quito”, para lograr que el directorio tome la decisión final de crear este departamento y de esta manera se pueda lograr un trascendente mejoramiento en su imagen institucional.

Se pone a conocimiento en este proyecto el análisis de la situación actual de la empresa y cómo lograr crear exitosamente el departamento de responsabilidad social haciendo un balance a futuro de las ventajas competitivas que conlleva esta creación, para lo cual se han utilizado herramientas como: análisis de públicos interesados internos y externos, matrices de evaluación de factores internos y externo y detallando todo el proceso de creación en una planificación estratégica basados en estudio técnico y estudio financiero.

El estudio finaliza con un estudio de impacto esperado el cual mide el beneficio que trae la creación del departamento de RSE tanto para la administración como para el resto de involucrados que incluye: trabajadores, proveedores, socios, sociedad y medio ambiente; reflejando una imagen corporativa adecuada a las exigencias del entorno.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), no tiene que ver únicamente con realizar trabajos sociales en la comunidad, sino también lograr rentabilidad de una empresa de manera ética y basada en la legalidad siendo la Responsabilidad Social un nexo entre la empresa y su entorno.

La responsabilidad social se basa en 3 pilares fundamentales que son:

- Dimensión económica: Compromiso de una buena administración y con los socios asegurando la transparencia, el comportamiento ético y la creación de valor a largo plazo.
- Dimensión social: Compromiso con el desarrollo de la sociedad y con el equipo humano.
- Dimensión ambiental: Compromiso con el consumo responsable y respeto al Medio Ambiente.

Cuando nos identificamos con una adecuada Responsabilidad Social Empresarial se logra para la empresa:

Mayor productividad: A través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejorar la retención de talentos y por ende menores índices de rotación en la empresa.

Lealtad del cliente: Satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerles un lugar donde puedan transmitir sus necesidades y quejas que puedan producirse. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras demandas que hoy en día solicitan los clientes.

Acceso a mercados: Cuando cumplimos con estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores mejora notablemente nuestra credibilidad y acceso a mercados nuevos y cada día más exigentes.

Un concepto acertado de credibilidad puede ser el siguiente:

La empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza en su mercado. (Centrarse, 2006, pág. 1)

1.2 Base teórica

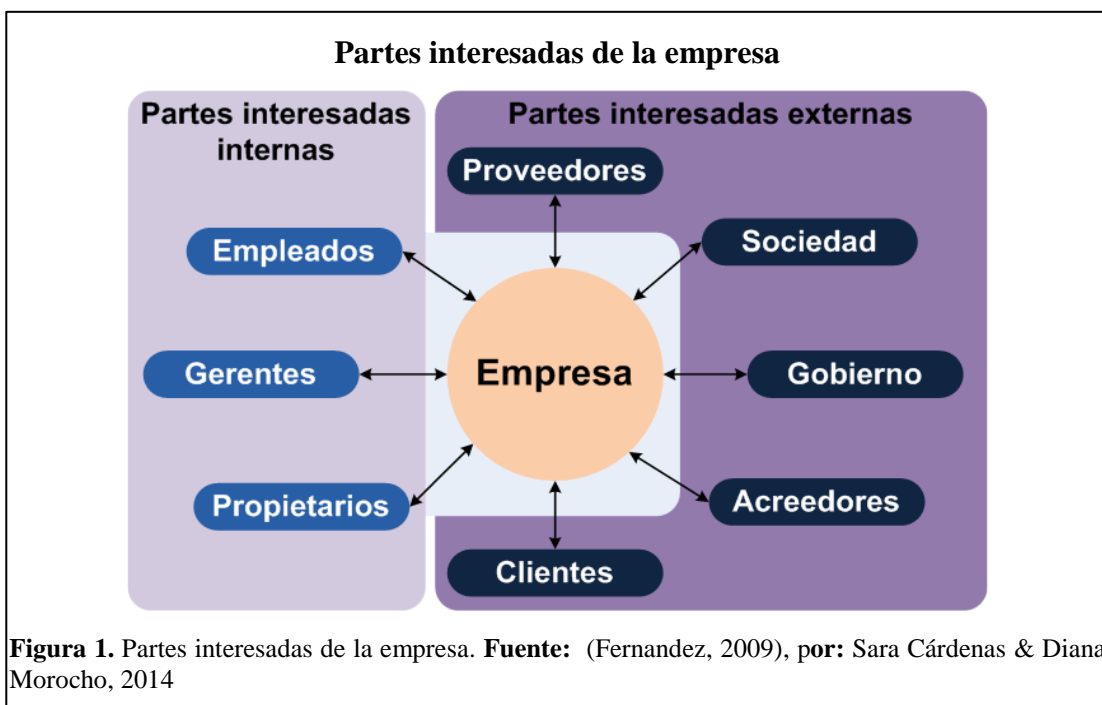
La RSE es una nueva visión de cómo se debe llevar la empresa lo que implica adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones, esta nueva visión es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor rentabilidad a largo plazo y crecimiento económico de manera continua.

El objetivo principal que persigue la RSE radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa y todo su accionar deberá estar enmarcado en la ética ya que esta es la base para lograr una RSE transparente tanto en las acciones, decisiones y resoluciones que se tomen dentro y fuera de la organización.

Es claro que la empresa debe conocer todo aquello que le rodea y no únicamente en términos geográficos, sino en forma global es decir reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con la empresa.

Existen diferentes actores con los que la empresa siempre interrelacionará a los que llamaremos “Públicos Interesados”. Los públicos interesados son todos aquellos que la empresa afecta y se ven impactados de manera positiva o negativa.

La empresa debe orientar sus prácticas de manera responsable tanto al interior como hacia fuera de la empresa. En cada caso ya se internó o externo, existen diferentes públicos interesados hacia donde irá focalizada su acción, cuando hablamos de públicos interesados internos se hablará de colaboradores, accionistas, alta gerencia y otros según sea el caso y si nos referimos a públicos interesados externos podemos encontrar a proveedores, clientes, estado y comunidad en general.



Este análisis ayudara a identificar y evaluar la importancia y el interés de los involucrados que tienen una influencia significativa en el proceso de formación de políticas y decisiones, o de los grupos de actores influenciados por ellas, los diferentes métodos distinguen entre actores directos e indirectos, actores externos e internos, actores esenciales y no esenciales, buscando con ello reconocer que hay actores claves según la razón de su interés en la decisión y su fuerza relativa.

Delimitar el impacto interno y externo que tiene la empresa es fundamental. Es así entonces, que nace la pirámide de la responsabilidad social empresarial.

1.3 Pirámide de responsabilidad social empresarial

La pirámide de responsabilidad social empresarial es una herramienta que ha sido creada con el propósito de ayudar a las empresas a definir las áreas de acción en términos de responsabilidad social empresarial. Es a través de la pirámide que las empresas forman criterios para priorizar políticas de RSE.

La pirámide se enfoca al interior y exterior de la empresa, es así que cuando se dirige al área interna se enfoca en valores y transparencia que definen el actuar de la empresa, e inciden directamente en los actores internos (colaboradores). En cambio cuando se refiere a las prácticas externas están vinculadas a toda la actividad económica de la empresa e implica a proveedores, consumidores y/o clientes. Además, incluye temas como el respeto al medio ambiente, las comunidades que los rodean y al estado.

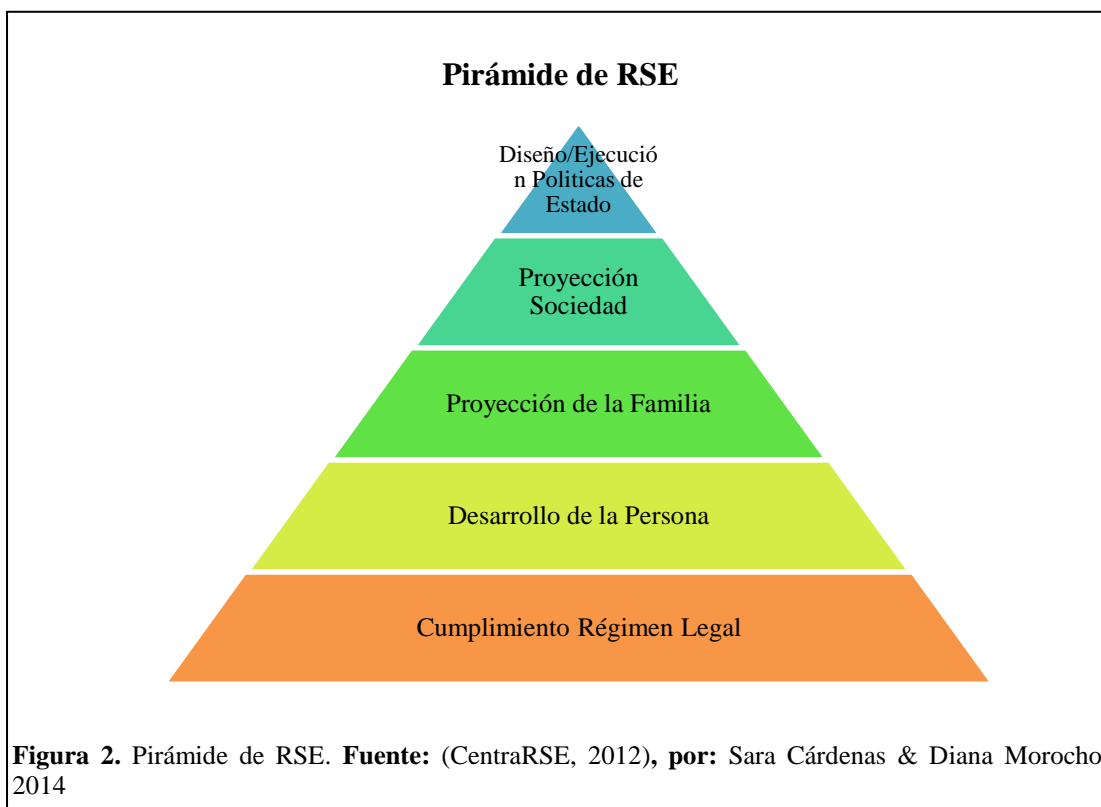
Para llegar a ser una empresa socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior porque su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que finalmente son los que hacen posible el negocio es decir son ellos los que hacen la empresa y dependerá de ellos la existencia de la misma.

Una empresa que no enfrenta problemas internos, en donde sus colaboradores se identifican con ella y que tiene una trayectoria transparente en términos del cumplimiento de la ley, garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones y le provee mayor legitimidad a sus prácticas externas.

Una vez cumplidos estos requerimientos fundamentales, la empresa puede enfocarse a la parte externa y logrará un impacto positivo. En una empresa en que se adoptan valores éticos, existe transparencia en las operaciones y se cumple con los requerimientos legales, transmite mayor confianza a lo externo con sus proveedores, clientes, gobierno y con la sociedad en su conjunto.

La empresa deberá incluirse en los planes de desarrollo de la comunidad en la que se desenvuelve, también formar parte en los planes municipales y finalmente en los planes que fomenten el desarrollo del país.

Si se logra que las prácticas que fomenta la RSE sean parte viva de la empresa y se convierta en la manera de hacer negocios los 365 días del año y que los colaboradores la tomen y la vivan, entonces se obtendrá una empresa de éxito con buenas prácticas en el mercado.



Se ha definido a la pirámide de RSE como una herramienta para ayudar a la empresa a definir las áreas de acción en términos de RSE y es a través de la pirámide que la empresa tiene los criterios que necesita para diseñar las políticas de RSE que sean necesarias para el correcto desarrollo de la empresa en el camino hacia la consecución de una empresa socialmente consciente con prácticas empresariales responsables hacia el interior y fuera de la empresa.

La pirámide contempla dos contextos en el que la empresa debe desarrollar su campo de acción el interno y el externo. El primer contexto, el interno contempla la interacción de los recursos de la Empresa en función de sus resultados. Para esto se consideran dos dimensiones: El cumplimiento del marco legal y el desarrollo de la persona. (DERES, 2012)

1.3.1 Cumplimiento del régimen legal

Se debe reconocer que la empresa no puede ser responsable socialmente si no está cumpliendo con el marco legal, ya que esta es la base de cualquier acción de RSE, y el fundamento para el desarrollo integral de la empresa, de cualquier otro modo, las acciones de la empresa carecerán de legitimidad y sostenibilidad en el largo plazo. Se debe tener en cuenta que la evasión y la falta de transparencia no son sinónimos de competitividad y que tenemos que pasar de ventajas comparativas a ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

1.3.2 Desarrollo de la persona

Dentro de la empresa se debe propiciar el desarrollo de la persona, los colaboradores son necesarios para el éxito de cualquier organización, y en la medida en que estén más capacitados, más motivados, mejor tecnificados y con buenas condiciones laborales, la competitividad será mayor logrando así maximizar su productividad. La legitimidad de una empresa socialmente responsable radica en el apego a estas dos dimensiones de carácter interno y únicamente de esta manera lograremos mejorar las condiciones de nuestros colaboradores y lograr ser altamente competitiva.

El segundo contexto es el externo, en el que se desarrollan las relaciones de la empresa hacia fuera formando el vínculo empresa-sociedad, se consideran tres dimensiones: Proyección a la familia, a la comunidad y el diseño y ejecución de políticas de estado.

1.3.3 Proyección a la familia

La familia del colaborador está conformada por las personas más cercanas a nuestra empresa que están fuera de ella. Trabajar con las familias de nuestros colaboradores reforzará la lealtad de todos hacia la organización. Podemos extender los beneficios, capacitarlos, transmitir el trabajo y las funciones que sus familiares realizan en su puesto de trabajo. Esto los convertirá también en aliados de nuestra empresa y en voceros del trabajo que se realiza dentro de ella.

1.3.4 Proyección a la sociedad

La referencia a la proyección a la comunidad, debe ser básicamente la articulación de alianzas con organizaciones públicas y privadas locales, con el propósito de integrar esfuerzos en la consecución de objetivos y metas comunes de carácter local y estructural que faciliten el desarrollo sostenible de la zona (autogestión, planes municipales priorizados, acciones estratégicas, visión a largo plazo y todo aquello en lo que la empresa tiene impacto en la comunidad incluyendo el medio ambiente), convirtiendo a la empresa en un correcto ente corporativo dentro de la comunidad en la que desarrolla sus actividades.

1.3.5 Diseño y ejecución de políticas de estado

Es la participación del empresariado en la agenda social del país y constituye una acción prioritaria, toda vez que el desarrollo productivo de un país está estrechamente ligado al desarrollo de sus habitantes. La formulación de planes de nación de largo plazo, la ejecución de las acciones y cambios estructurales, así como la evaluación de los resultados, son funciones que el sector privado debe compartir con sus gobernantes para garantizar su continuidad y consecución.

Las acciones externas con la sociedad y otros, aunque son más visibles, no hacen que la empresa sea responsable con la sociedad si no ha cumplido la RSE interna, son dos razones las principales, la primera es que ese tipo de acciones no incrementan directamente la productividad de la empresa por lo tanto no contribuye a largo plazo a su competitividad y sostenibilidad, la segunda desde el punto de vista de imagen, es que los efectos de las acciones a lo externo de la empresa contribuyen muy poco si no son respaldados por las acciones internas. En cierto sentido no es legítimo que la empresa se quiera proyectar hacia fuera como una empresa responsable socialmente, si internamente no se han cumplido con las condiciones necesarias.

1.4 Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial

Las acciones que las empresas realizan y se enmarcan en la Responsabilidad Social Empresarial, comprenden lo relativo a "los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente".

“Se ha definido las siguientes cinco áreas de RSE, las cuales son evaluadas como indicadores del grado de desarrollo de la RSE de una empresa” (DERES, 2012).

Estas son:

- Valores y principios éticos.
- Condiciones de ambiente de trabajo y empleo.
- Apoyo a la comunidad.
- Protección del medio ambiente.
- Marketing responsable.

Los **Valores y Principios Éticos** se refieren a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales, esto se conoce como "enfoque de los negocios basados en los valores" y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa.

Las **Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo** son políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

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

La **Protección del Medio Ambiente** es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable, abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal, implicado una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones.

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

1.5 Acciones para implementación de Responsabilidad Social Empresarial

Antes de iniciar el proceso de implementación, es crítico que se realicen las siguientes actividades:

- Comunicar la importancia de la RSE al equipo gerencial y tratar las Directrices de RSE de la empresa: por qué la empresa se embarca en la RSE.
- Obtener el compromiso del equipo gerencial de que participará en las actividades de RSE y las apoyará activamente.
- Investigar temas, programas y mejores prácticas de RSE internamente (dentro de la empresa) y externamente.
- Elegir un "líder" o "responsable" del programa de RSE para que sea la persona que lidere el proceso de aplicación del programa
- Crear un Plan y un Presupuesto para la RSE.

1.5.1 Etapas de implementación

El proceso de implementación en si consta de tres etapas principales, las cuales están señaladas en el siguiente gráfico:

Tabla 1. Etapas de implementación de RSE

Experimentación	Implementación	Repetición
Diseñar e implementar un proyecto(s) piloto(s)	Implementar mejores prácticas en lugares elegidos y celebrar los aciertos	Implementar proyectos multicíclicos o multi-emplazamiento.
Crear las herramientas y los procesos necesarios para apoyar el proyecto piloto	Crear la identidad, los procedimientos operativos estándares y los materiales del programa	Crear alianzas estratégicas para apoyar proyectos a gran escala.
Aprender de los aciertos y de los errores	Crear conciencia y entusiasmo interno por el programa	Fortalecer la infraestructura para apoyar los esfuerzos de repercusión.
Ajustar el diseño del proyecto basándose en las lecciones aprendidas	Crear reconocimiento externo por el programa	Integrar las actividades de RSE con las prácticas comerciales habituales.
		Compartir las mejores prácticas de RSE con otras operaciones de la empresa.
		Expandir el programa de RSE con el objetivo de abarcar nuevos conjuntos de actividades – volver a la Etapa Experimentación.

Nota: Etapas para implementar RSE dentro de una empresa. **Fuente:** (DERES, 2012), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

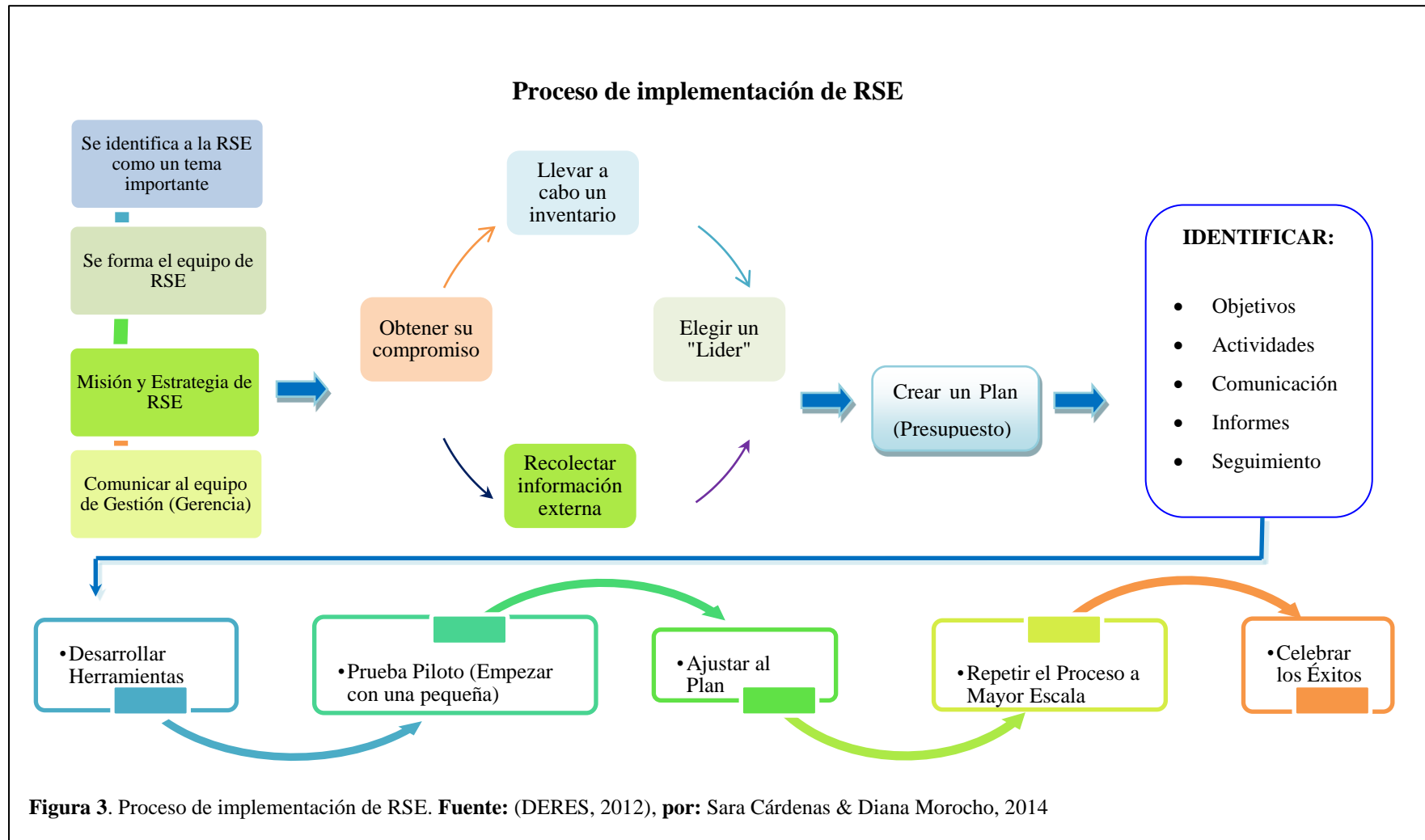


Figura 3. Proceso de implementación de RSE. **Fuente:** (DERES, 2012), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

1.6 Plan de Responsabilidad Social Empresarial

El plan de RSE, es el alma del proyecto de RSE que se implementa en una empresa, es por ello que debe contener de manera clara y concisa las áreas afectadas y formas de afectación. Este plan deberá contener:

1.6.1 La misión, la visión y los objetivos del programa

Crear la declaración de la visión y misión, este paso puede considerarse como uno de los más importantes si una empresa quiere integrar en forma definitiva los conceptos de la RSE en la misma.

Una declaración "clásica" de visión y misión en general identifica las metas y aspiraciones de la empresa. Se deberá elaborar un borrador de la visión y misión y compartirlo con todos los grupos de interés, tanto internos como externos de tal manera que el resultado sea fruto de un trabajo compartido para luego ser difundido en toda la empresa y colocado en un lugar visible para todos quienes laboran ahí y la visitan.

1.6.2 Relación entre programa propuesto con visión, misión, estrategia y objetivos

La visión y misión de una empresa comprometida con la RSE incluye, además de expresiones tales como alcanzar utilidades, ser el líder en (...), etc., elementos que van desde la creación de valor para la sociedad, clientes, accionistas, el respeto por el medio ambiente, transparencia y prácticas éticas, entre otros. La empresa deberá lograr interactuar con cada grupo de interés y programa propuesto con la misión, estrategia y objetivos de negocios de RSE de la empresa integrando sistemas como calidad, competitividad, condiciones de trabajo y medio ambiente. La parte fundamental de toda empresa es lograr integrar al colaborador con la empresa y sus objetivos, se debe mantener una política de puertas abiertas que permita a los empleados a expresarse sin temor para que participe con ideas o pueda agregar puntos de vista. (DERES, 2012)

1.6.3 Relación entre el programa propuesto con temas críticos de la RSE

El programa que se proponga de RSE para la empresa deberá tener aspectos importantes que indiquen valores y principios éticos, un adecuado ambiente laboral, apoyo a la comunidad, protección al medio ambiente y un Marketing Responsable. Para lo cual deberá en cada uno de ellos tener en cuenta al momento de realizar la propuesta lo siguiente:

1.6.3.1 Valores y principios éticos

Se debe realizar una declaración de la visión y misión, integrando de manera adecuada los conceptos de RSE para lograr integrar de forma definitiva estas declaraciones dentro de la empresa. Deberá también compartir y difundir la declaración de misión y visión con todos los grupos de interés de una manera adecuada y a la vista de todos quienes trabajan o visitan la empresa. Esta declaración deberá ser revisada periódicamente para que siempre este consistente con las metas de la empresa.

1.6.3.2 Ambiente de trabajo y empleo

Para lograr un ambiente de trabajo adecuado para todos quienes forman parte de la empresa se debe promover la diversidad, igualdad de oportunidades y la convivencia, considerando la incorporación de la diversidad como un valor de la empresa.

Fijar políticas de respeto mutuo entre los colaboradores hará un ambiente laboral más sano ya que no existirá discriminación de ninguna clase, también se debe considerar políticas respecto al acoso sea este de tipo sexual o de otro tipo.

Promover el desarrollo de los empleados es vital, la capacitación es beneficiosa para la empresa a la vez que mejora la productividad de las personas. Se debe apoyar el desarrollo personal y la educación facilitando la continuidad de los estudios en todos los niveles, lo puede hacer a través de apoyo económico y/o flexibilizando los horarios y otras condiciones de trabajo.

1.6.3.3 Apoyo a la comunidad

El apoyo a la comunidad puede ser de manera diversa, tomando en cuenta los recursos que puede ofrecer la empresa, entre las acciones se debe considerar el incorporar personal de la comunidad en la que está localizada la empresa u otras comunidades cercanas, se debe analizar la posibilidad de apoyar o estimular a pequeñas empresas adquiriendo insumos o servicios necesarios para la empresa.

Se debe considerar tener un proyecto de apoyo a la comunidad que se identifique con la empresa, evaluando primero las áreas que son más afines al ramo en el que se desenvuelva la empresa, lo puede hacer apadrinando un centro de apoyo comunitario, una guardería, etc. Involucrando siempre a los trabajadores a generar ideas de apoyo.

Integrar en la empresa a trabajadores con capacidades especiales es vital ya que logra formar un cambio de visión en torno al trabajo y a la propia empresa en todo el personal, el Ecuador mantiene una ley vigente a partir del 2010 de inserción laboral de al menos el 4% del total de los trabajadores de la empresa.

1.6.3.4 La Protección del medio ambiente

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

En el plan deberá reflejar la intención de la empresa de respetar el medio ambiente en el diseño, producción y distribución de sus productos y servicios, estableciendo un compromiso explícito de la empresa con el medio ambiente. Difundir a los trabajadores que los deshechos representan un costo para la empresa, y así incentivar o a que los mismos generen iniciativas de reducción de deshechos mediante reciclaje o re utilización.

Se deberá considerar la posibilidad de implementar *auditorías verdes*, las mismas que pueden medir los desechos mensuales, la cantidad de energía eléctrica y agua que se consume, etc.

1.6.3.5 Marketing responsable

Dentro del plan se debe tomar al marketing responsable como una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

Procurar dar la máxima información que respalde las afirmaciones de ventaja, seguridad, desempeño o eficiencia, sobre los productos o servicios, se debe generar un código de ética o simplemente estándares éticos para la venta. Sobre los programas de marketing, difusión y publicitarios se debe informar a los creativos sobre la necesidad de no generar mensajes *difusos* o que puedan ser engañosos para los consumidores.

1.6.4 Identificación de recursos para implementación de proyecto piloto

Para lograr reducir el riesgo y desarrollar de manera adecuada la capacidad de proyecto a gran escala, es necesario realizar un proyecto piloto donde hacen la prueba de sus ideas y acciones potenciales a nivel *piloto*, antes de realizar el proyecto principal.

Por otro lado, los proyectos piloto, debido a sus dimensiones, no dan los ahorros inmediatos que proporcionan los proyectos más grandes.

Sin embargo, los proyectos piloto tienen diversas ventajas como son las siguientes:

- Verificación de la tecnología y de los ahorros potenciales
- Identificación de problemas técnicos o logísticos imprevistos
- Medición de la aceptación del proyecto en públicos interesados

1.6.5 Desarrollo de plan de comunicación.

Dentro del plan propuesto de RSE, deberá constar un plan de comunicación el cual deberá ser claro para lograr generar y fomentar políticas y procesos de comunicación adecuado dentro y fuera de la empresa.

Para un adecuado y confiable plan de comunicación, se debe contar con un proceso de recolección de datos acorde a las necesidades de la empresa tomando en cuenta las metas que se quieran lograr y quienes forman parte de este proceso para lograr cumplir dichas metas.

Toda la información recolectada debe ser real y obtenida de manera transparente para lograr realizar apreciaciones concretas y adecuadas a la realidad de la empresa y de esta manera lograr implementar el Plan de RSE adecuadamente sin contratiempos.

El lograr un plan de RSE apropiado para la empresa dependerá de la calidad y veracidad de los datos que se logren obtener, es por ello la gran importancia de cómo lograr los datos requeridos, la manera de presentarlos y difundirlos para que se logre la aceptación del plan de RSE a todos los grupos de interés de la empresa.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El conocimiento de las circunstancias particulares de la actividad específica y del entorno que posee el club ayudarán a concretar las actuaciones que se implementarán en el plan de RSE, para lo cual se contara con fuentes de información que permitan lograr un conocimiento amplio de donde estamos, e interrelacionarlas:

2.1 Antecedentes



Figura 4. Recepción. **Fuente:** (Quito Tennis y Golf Club), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

La historia del Quito Tennis y Golf Club se remonta a principios de siglo. Antes de tomar este nombre, el primer club que se formó en Quito fue el Andes Tennis Club, el mismo que se dividió luego en dos clubes: el Quito Tennis y el Ecuador Tennis Club

2.1.1 Quito Golf Club

El Acta de instalación del Quito Golf Club está fechada el 18 de Marzo de 1930. La reunión tuvo lugar en el Club Pichincha junto a conocidos nombres de caballeros ecuatorianos.

Las reuniones preparatorias se realizaron en la Legalización Inglesa y en ellas se discutieron los estatutos y algunos detalles del nuevo Club.

2.1.2 Unificación del Quito Tennis y del Quito Golf Club

El 10 de Enero de 1940, en la sesión de Directorio del Quito Golf Club, se consideró, por primera vez la posibilidad de unión con el Polo Club de Quito y el Quito Tennis Club y se comisionó al señor Alfonso Pérez Pallares para que tratara con este último club, lo proyectara e informara sobre las gestiones realizadas. Después de muchas dificultades, avances y retrocesos en las negociaciones, en 1945 se habló en el Golf de la posibilidad de comprar un terreno aledaño.

El día 26 de Julio de 1947 se realizó la última Junta General Extraordinaria del Quito Golf Club. El 6 de Noviembre de 1948, buscando un equilibrio entre representaciones del Tennis y del Golf, se eligió el nuevo Directorio. Uno de los principales motivos de la unión de estos dos clubes fue que los miembros de ambos clubes eran los mismos en un sesenta por ciento, según un dato preciso de 1940.

2.1.3 Formación del Quito Tennis y Golf Club

Por algún tiempo no se tuvo otro objetivo que el de construir un gran club que sirviera para satisfacer las necesidades que requerían las circunstancias del momento: un funcional local, con canchas de tenis y un campo de golf con todas las técnicas modernas. La organización de las finanzas fue preocupación fundamental, por lo que se resolvió nombrar un gerente para la mejor administración del Club el día 12 de Junio de 1956, fue elegido el Doctor Julio Pazmiño, quien ocupó esa posición con gran eficacia hasta el 15 de Mayo de 1959. En esta época, quizás, la más crucial para el Quito Tennis y Golf Club, pues en ella se sientan las bases para lo que es en la actualidad.

2.1.4 El Condado

Las negociaciones para la adquisición de nuevas tierras donde edificar el Club, que se habían iniciado en directorios anteriores, fueron continuadas por el que le tocó presidir, al señor Hugo Donoso, quien fue elegido en la asamblea de 12 de Abril de 1969, por octava ocasión. A principios de noviembre se firmó la escritura de la compra-venta de la hacienda "El Condado" en la Curia Metropolitana. Y en enero de

1972, el Directorio autorizó la compra de la hacienda Velasco " que lindaba con El Condado, ubicándose desde entonces en: Calle Francisco de Rumihurco N73-164 Av. Occidental en el sector el Condado al norte del Distrito Metropolitano de Quito

2.2 Estructura organizacional del Quito Tennis y Golf Club

2.2.1 Misión

Exceder las expectativas de atención y servicio a los Socios, sus familias e invitados, contando con un equipo humano motivado, capacitado, eficiente, amable y acogedor, apoyado en una tecnología especializada.

2.2.2 Visión

Mantener el liderazgo, como un club social y deportivo de excelencia, aplicando altos estándares de calidad en atención, servicio y hospitalidad al Socio.

2.2.3 Objetivos

- Generar mayor satisfacción a sus socios
- Generar fuentes de trabajo.
- Expandir su participación en torneos nacionales e internacionales en deportes practicados por sus socios

2.2.4 Valores

El Quito Tennis y Golf Club desde sus inicios está regida por una serie de valores, los cuales están presentes en el logro de todos sus objetivos y metas. Estos valores son:

- Lealtad
- Honestidad
- Innovación
- Respeto a las personas sin distinción de raza, sexo, edad, religión posición social y estatus económico.
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo

Organigrama funcional – Quito Tennis y Golf Club

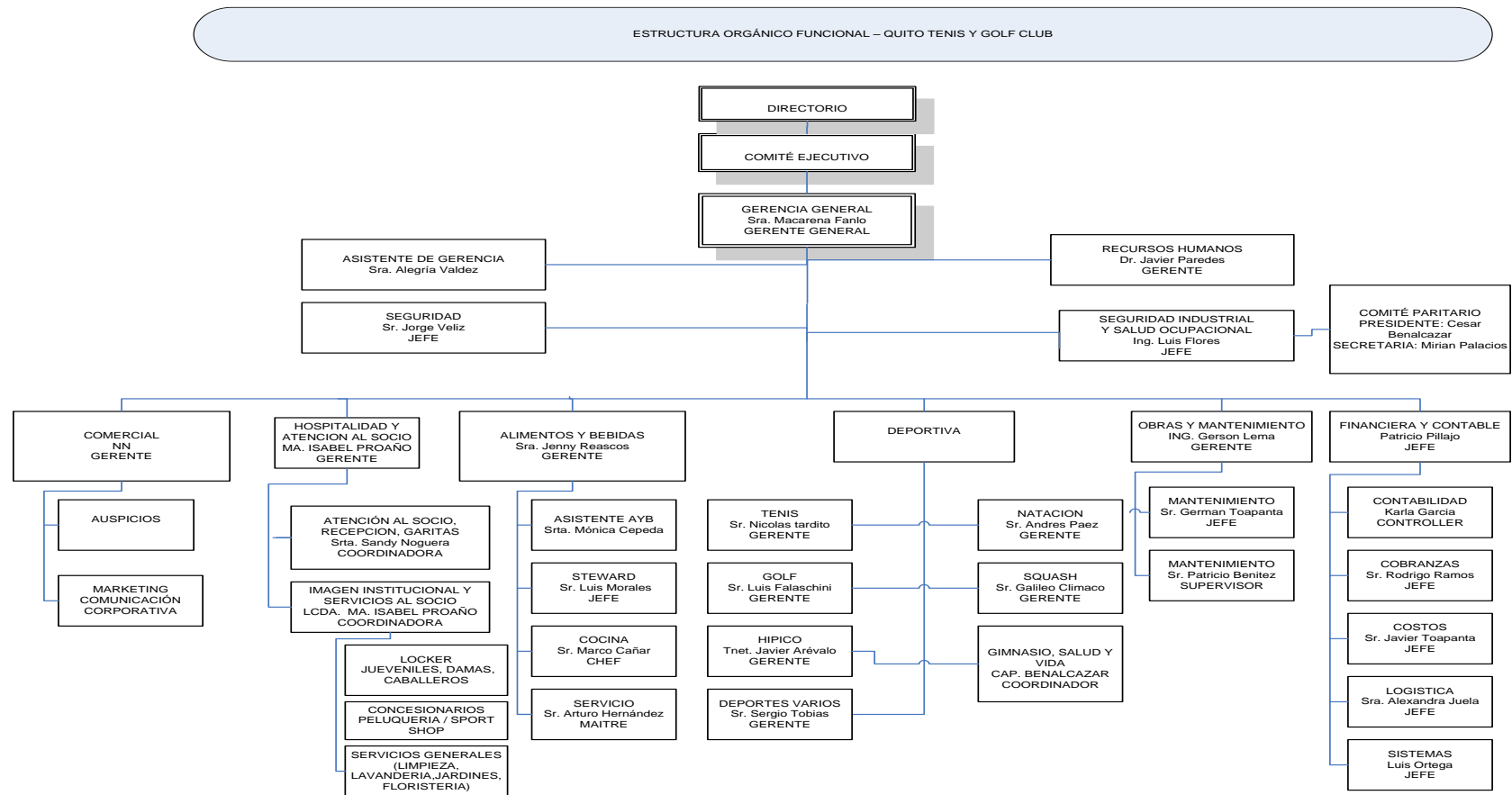
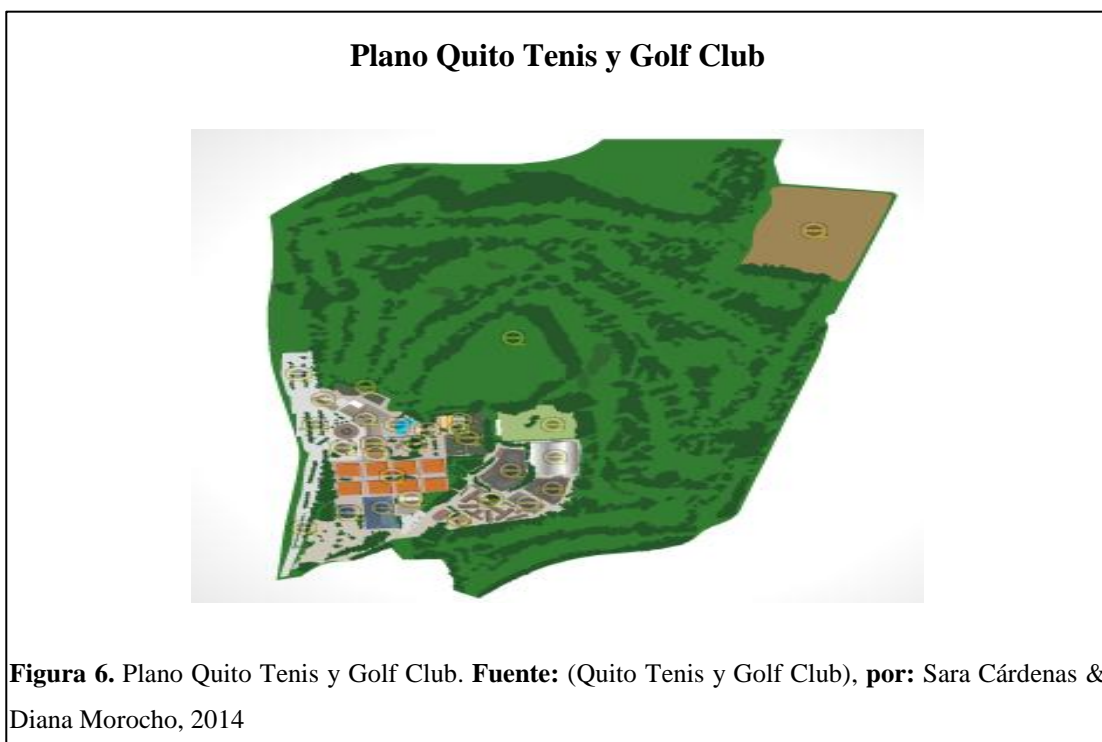


Figura 5. Organigrama Quito Tennis y Golf Club. **Fuente:** (Quito Tennis y Golf Club), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

2.3 Descripción de áreas del Quito Tennis y Golf Club

El Quito Tennis y Golf Club, cuenta con áreas deportivas, recreacionales y centros de consumo cada uno de ellos equipados con todo lo necesario para satisfacer las necesidades de los socios y sus invitados que acuden al club regularmente.



Tenis



Instalaciones: Las canchas de tenis tienen su respectivo mantenimiento para los distintos partidos o torneos de acuerdo al reglamento interno para la utilización de canchas y cuenta con:

Figura 7. Tenis. **Fuente:** (Quito Tennis y Golf Club), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

- 16 canchas descubiertas para el uso de la escuela de tenis y socios,
- 4 canchas cubiertas de uso exclusivo para socios adultos en los horarios establecidos.

Hípica



Instalaciones: El área hípica del club es una de las más extensas, y dispone de las siguientes instalaciones:

Figura 8. Hípica. **Fuente:** (Quito Tenis y Golf Club), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

- Dos canchas de arena con sus respectivos obstáculos
- Una cancha de césped con set de obstáculos
- Un picadero techado para trabajo de adiestramiento de 20 x 60
- Un picadero grande de multi uso de arena.
- Un elíptico para trabajo de caballos a la cuerda
- Un circular electrónico para el trabajo de caballos al paso
- Varios Corralones para la relajación de los caballos
- 170 pesebreras

Squash



Instalaciones: El área de Squash posee la mejor infraestructura a nivel nacional y una de las mejores a nivel Panamericano. Cuenta con:

Figura 9. Squash. **Fuente:** (Quito Tenis y Golf Club), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

- 6 canchas oficiales de Squash
- 2 de Raquetball que también son utilizadas para jugar Wallyball.

Natación



Instalaciones: La temperatura de la piscina grande es de 29 grados y de la piscina pequeña es de 33 a 34 grados, y está conformada por:

Figura 10. Natación. **Fuente:** (Quito Tenis y Golf Club), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

- 1 Piscina Semi Olímpica de 25 metros de largo por 13 metros de ancho (seis carriles).
- 1 piscina para enseñanza de 8 mts. por 4 mts.
- Un gimnasio para los ejercicios específicos de natación para los participantes del pre-equipo y equipo de competencia.
- Un Graderío de 25 mts. por 4 gradas, a lo largo de la piscina.

Gimnasio



Instalaciones: El Gimnasio ocupa un área de 700 mts. Cuadrados, la misma que se divide de la siguiente manera:

Figura 11. Gimnasio. **Fuente:** (Quito Tenis y Golf Club), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

- Una pista interna en la que se realizan ejercicios de aeróbicos, y baile
- Una sala para varios usos en la que se desarrollan clases de Ballet, Gimnasia Formativa
- Una sala específica para Cycling la misma que está equipada con 18 bicicletas y aire acondicionado
- Un área destinada a ejercicios cardiovasculares, la misma que cuenta con caminadoras, steps, bicicletas y maquinas elípticas
- Un área destinada a ejercicios de tonificación, desarrollo muscular, rehabilitación y acondicionamiento físico

Golf



Instalaciones: El Área de Golf es una de las más concurridas por parte de los socios e invitados. Cuenta con su propio Restaurante “Hoyo 19” con capacidad para 150 personas, su campo de golf consta de:

Figura 12. Golf. **Fuente:** (Quito Tenis y Golf Club), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

- 18 hoyos con capacidad para 200 jugadores en torneos nacionales,
- 2 Putting Greens
- Una Zona de Práctica
- 2 Chipping Greens
- 16 carros eléctricos de golf
- Un cuarto de talegas para 800 equipos.

Deportes Varios



Instalaciones: El club cuenta con áreas suplementarias a las generales para lograr la satisfacción de sus socios, entre las que se pueden destacar:

Figura 13. Toboganes. **Fuente:** (Quito Tenis y Golf Club), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

- 3 Canchas de Indor Fútbol
- 4 Canchas de Vóley
- 1 Cancha Poli funcional
- Campo de Paintball

- Mesas de Juego
- Mesas de Billa
- Cancha reglamentaria de Fútbol

El club está posicionado como el principal club a nivel nacional, ya que cuentan con infraestructura de primera y con tecnología de punta en un espacio de casi 100 hectáreas

2.3.1 Reconocimiento

El club es miembro de "The Finest Golf Clubs" y está catalogado como uno de los 100 mejores clubes en el mundo.

2.3.2 Servicios que ofrece

Para servicio y comodidad de sus socios e invitados, el Club cuenta con las siguientes instalaciones:

- 15 centros de consumo
- Centro deportivo y social *LACEDE*, espacio para eventos ecuestres y espectáculos múltiples con capacidad para 3.000 personas sentadas
- Servicio de encoradas de raquetas
- Almacenes de artículos deportivos ubicados según el área
- Business Center y sala de presidencia
- Clases dirigidas con profesionales especializados en las áreas de karate, aeróbicos, pesas, natación, equitación, tenis, golf, squash, Pilates, yoga kundalini, box, danza árabe, baile, valet, cycling, volting, ponis.
- Tres canchas de Indor fútbol (iluminadas), cuatro de vóley y una cancha de uso múltiple
- Una cancha de Paintball
- Estacionamientos (principal, norte, sur, hípico) para 700 vehículos
- Gimnasio con áreas completas de pesas, aeróbicos y Pilates
- Locker damas, caballeros y juveniles
- Salas de masajes

- Baños saunas, turcos e hidromasajes
- Oratorio
- Parque para recreación infantil, con teatro, pista de patinaje y varios juegos al aire libre
- Peluquería para damas y caballeros
- Piscina al aire libre
- Piscina semi olímpica cerrada
- Pista de bicigrós
- Sala de Internet y de lectura
- Sala pequeña de cine
- Salas de billa y billar
- Salón de bridge y ajedrez
- Tres amplios y elegantes salones en los cuales se atienden banquetes de hasta para 1.750 personas
- Unidad médica

2.3.3 Miembros del Quito Tennis y Golf Club

El club cuenta con socios activos, especiales, juveniles y vitalicios clasificados así por su reglamento interno, actualmente no se encuentra a la venta membrecías únicamente pueden llegar a ser socios por derecho es decir por matrimonio o por ser hijo de un socio el cual deberá pagar el 10% del valor actual de la membrecía.

Los miembros del Club están conformados por:

Tabla 2. Socios Quito Tennis y Golf Club

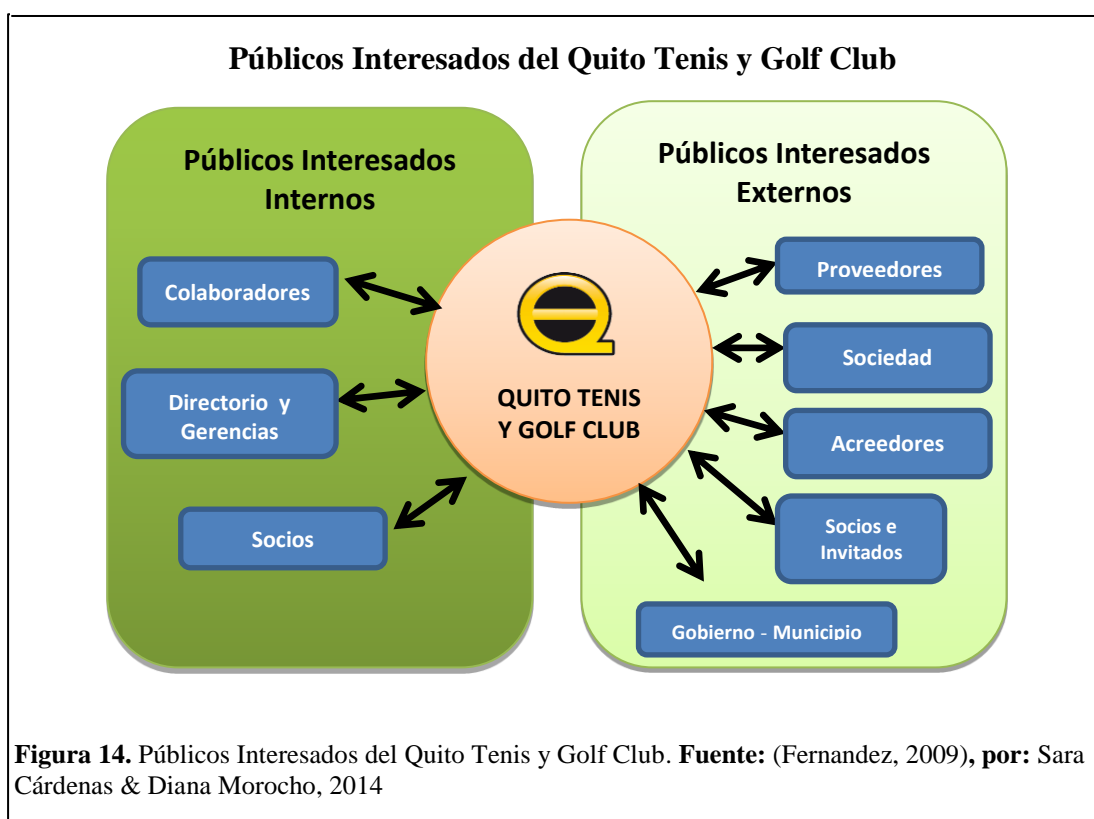
DETALLE	CANTIDAD
Socios Activos	1530
Socios Especiales	1240
Socios Honorarios	1125
Socios Vitalicios	350
Cuenta con un personal de aproximadamente 500 empleados entre personal de planta, eventual y concesionarios	

Nota: Número de socios del Quito Tennis y Golf Club. **Fuente:** (Quito Tennis y Golf Club, 2012), **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

2.4 Análisis de públicos interesados

Identificar las partes interesadas del Quito Tennis y Golf Club es de gran importancia ya que esto determinara, su nivel de participación y su grado de interés dentro del plan de RSE

Para este análisis es necesario dividir a los públicos interesados en internos y externos, los cuales se encuentran estrechamente ligados entre sí dependiendo el uno del otro para lograr cumplir las metas planteadas para el plan de RSE.



2.4.1 Públicos interesados internos

Para lograr un adecuado análisis de los públicos interesados internos del club, realizaremos una descripción de cada uno de ellos, en el caso del club son: colaboradores, directorio y gerencias, y por último a los socios.

2.4.1.1 Colaboradores

El Quito Tennis y Golf Club, cuenta con aproximadamente 500 colaboradores, entre personal de planta, eventuales y concesionarios. Se denomina personal de planta a quienes laboran 40 horas a la semana en horarios que varían de acuerdo a su área de trabajo y a las funciones que desempeñen, en grupo de eventuales trabaja únicamente los fines de semana, feriados y en eventos específicos que el club realice, las áreas donde se necesita personal eventual son: Alimentos y Bebidas, Golf, Tennis e Hípico todas estas áreas necesitan reforzar sus áreas debido a la afluencia de socios durante los fines de semana y feriados, este grupo cumplen un horario de 8 horas diarias. Algunas áreas del Club están concesionadas como son Peluquería, Parque Infantil (Fines de Semana) y Pro-Shop (Venta de artículos deportivos) los colaboradores que laboran en estas áreas si bien no pertenecen a la nómina del club forman parte de quienes brindan servicio a los socios y sus invitados en las actividades que realicen dentro del club.

Todos los colaboradores deben cumplir en Reglamento Interno de Trabajo (R.I.T), en el que se especifican derechos y obligaciones de todos quienes forman parte del Quito Tennis y Golf Club.

2.4.1.2 Directorios y gerencias

El directorio es el ente regulador, verificador y aprobador del club ya que constituyen la máxima autoridad designada por los socios, está constituido por socios que son escogidos mediante votación cada dos años, los socios que pueden votar para la elección del directorio son únicamente socios activos, vitalicios y honorarios, mediante votación también es elegido el Presidente del club y cumple también la función de presidente del directorio, para la votación se forman listas independientes para presidente-vicepresidente y para miembros de directorio, todo el proceso de elección se encuentra regulado en los estatutos del club, donde se especifica que el presidente del club puede ser reelegido una sola vez y para ser candidato por tercera ocasión deberá esperar un periodo (dos años) esta regularización también es para quienes conforman el directorio.

Actualmente el directorio del Quito Tenis y Golf Club está conformado por:

DIRECTORIO 2013 – 2015

- **Presidente:** Sr. Santiago Arias Velasco
- **Vicepresidente:** Ing. Hernán Burbano de Lara Paredes
- **Síndico:** Dr. Diego Almeida Guzmán
- **Tesorero:** Sr. Beker Dávila Ledesma
- **Secretario:** Sr. Fernando Martínez Cabrera

VOCALES PRINCIPALES

- Sra. Carmen Serena Navarro Pérez
- Dr. Xavier Guarderas Crovella
- Sr. Edmundo Cadena Dongilio
- Ing. Martín Dassum Carrera
- Sr. José María Ponce Misle
- Sr. Guillermo Sosa Andino
- Sr. Fernando Donoso Castro
- Sra. Mercedes Tello Zúñiga

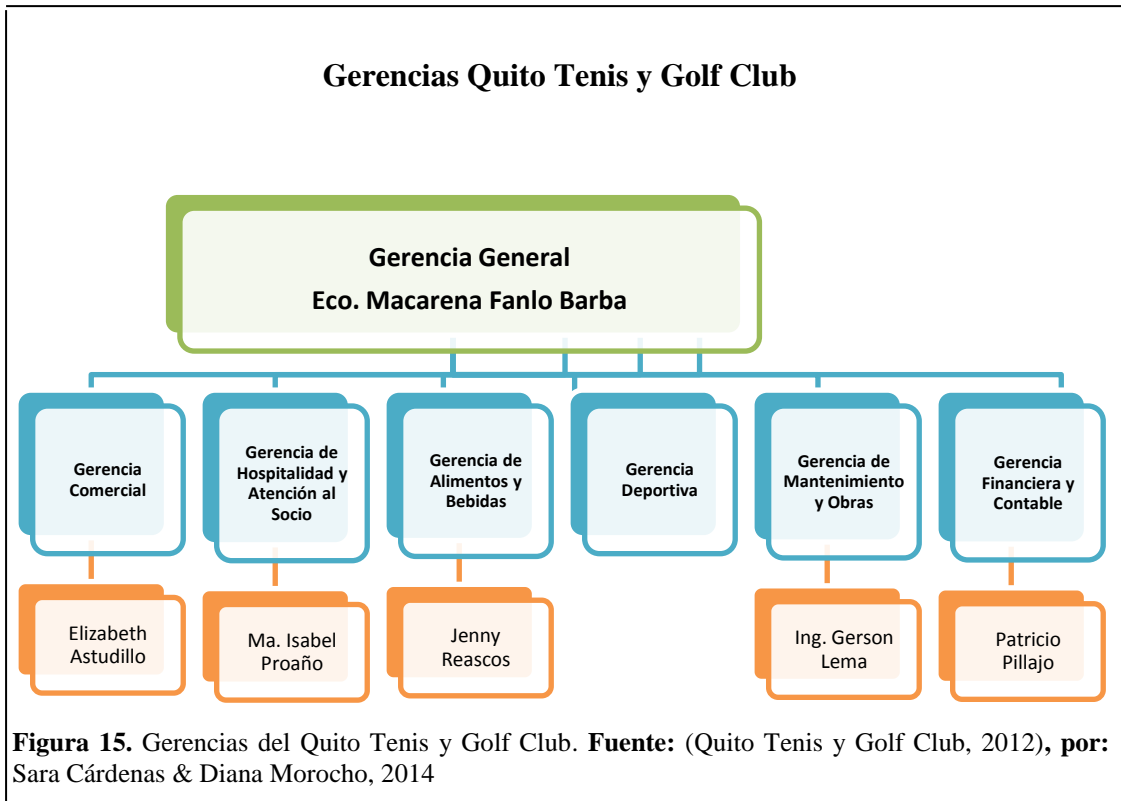
VOCALES FUNCIONALES

- Sr. Andrés Hidalgo Cevallos
- Sr. José Andino Burbano

En reunión de directorio se elige al Gerente General del club, este cargo puede ser ocupado por alguien que pueda o no ser socio, el gerente del club puede ser removido de su cargo o ratificado por el directorio que es ese momento esté al frente del club.

Las gerencias son designadas por la gerencia general previo visto bueno de presidente del club.

Al momento el club cuenta con las siguientes gerencias:



2.4.1.3 Socios

El Quito Tennis y Golf Club está conformado por socios denominados así por su derecho adquirido al haber pagado una tipo de membresía para pertenecer al club, los socios están divididos en varios grupos y de acuerdo al que pertenezcan tienen derechos y obligaciones, actualmente existen:

- Socios activos
- Socios vitalicios
- Socios especiales
- Socios juveniles
- Socios honorarios

Socios activos: Son socios activos las personas mayores de 21 años que hayan sido aceptadas como tales por el directorio, actualmente no existe venta de membresías, los socios juveniles al cumplir 21 años pueden solicitar al directorio ser socio activo

y si es aceptado deberá cancelar la cuota de ingreso vigente (10% de la Membresía), puede también llegar a ser socio quien contraiga matrimonio con un socio o socia del club, en este caso tendrá la categoría de socio especial.

Socios vitalicios: Son socios vitalicios todos los socios activos que habiendo tenido esta calidad durante 30 años, por lo menos, hayan cumplido 65 años de edad, y aquellos que teniendo la calidad de socios activos por 35 años, cumplan 60 años de edad. Los socios vitalicios gozan de los mismos derechos que los socios activos y estarán exonerados del pago de cuotas ordinarias más no de cuotas extraordinarias y pagos mensuales de mantenimiento de lockers y pesebreras.

Socios especiales: Son socios especiales los cónyuges de los socios activos, vitalicios y honorarios. Los socios especiales adquieren la calidad de tales por el solo hecho de su matrimonio. La perderán en caso de divorcio pero podrán pedir su reincorporación si antes de contraer matrimonio tenía la calidad de socio activo y en caso de viudez podrán convertirse en socios activos quienes antes del matrimonio no tenían la calidad de socios, previo el pago de 10% de la cuota de ingreso vigente y previa aceptación del Directorio. Mantienen pagos de cuotas extraordinarias aceptadas en el directorio.

Socios juveniles: Son socios juveniles los hombres y mujeres menores de 21 años, hijos de padre o madre que tengan la calidad de socio vitalicio o activo, el socio juvenil deberá solicitar su aceptación a socio activo antes de cumplir los 22 años caso contrario perderá este derecho, mantienen pagos aprobados por el directorio.

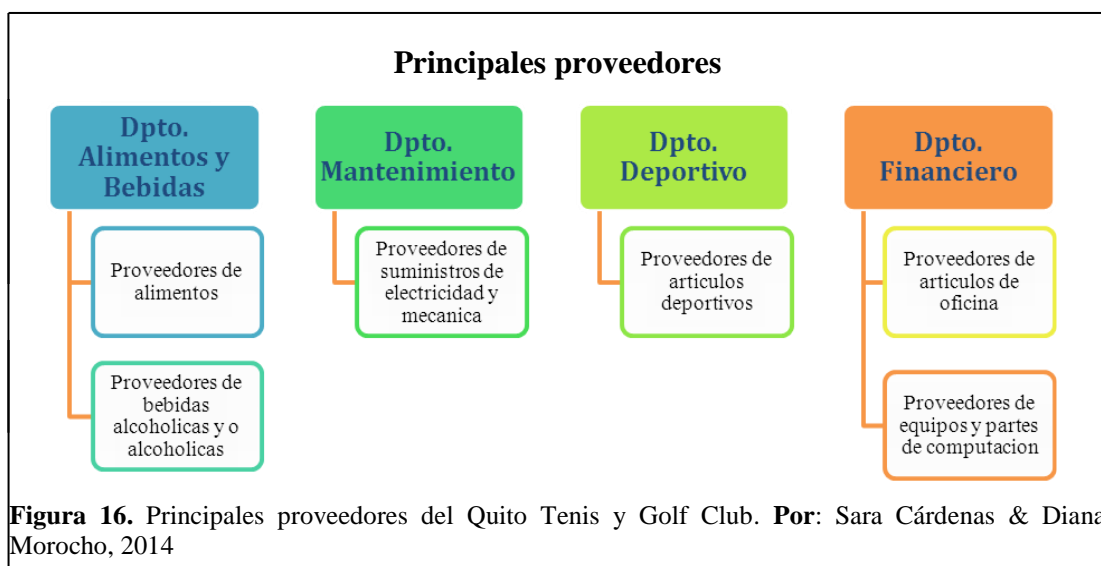
Socios honorarios: Son socios honorarios el Presidente de la República y el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito mientras ejerzan sus cargos y no podrán presentar solicitudes de ingreso como socios activos, mientras estén en ejercicio de los cargos por los cuales se les confirió dicha calidad, la asamblea general podrá conceder la calidad de socios honorario a la persona que, a su juicio haya prestado algún servicio relevante al club. Solamente el directorio podrá presentar a consideración de la asamblea general los nombres de las personas que puedan merecer esta distinción, tienen los mismos derechos que los socios activos.

2.4.2 Públicos interesados externos

Para lograr un adecuado análisis de los públicos interesados externos del club, realizaremos una descripción de cada uno de ellos, en el caso del club son: proveedores, sociedad, acreedores, socios e invitados, gobierno/ municipio.

2.4.2.1 Proveedores

El club por su actividad económica posee una gran cantidad de proveedores para satisfacer las necesidades de los diferentes departamentos existen departamentos que por su demanda de productos poseen una cantidad amplia de proveedores, los departamentos con mayor demanda de proveedores dentro del club son:



2.4.2.2 Sociedad

Cuando definimos a la sociedad relacionada con el club nos referimos al grupo social que colinda con el club y que está comprendido por los barrios populares de: Colinas del Norte, Pisulí, La Roldos, Velasco, Consejo Provincial y Tiwinza. Barrios considerados populares por su infraestructura vial, por las múltiples necesidades que posee y por estar integrado en su mayoría por una población de bajos recursos económicos que no poseen un empleo o trabajan de manera informal provocando que sus necesidades sean múltiples, estos barrios cuentan con una representación muy precaria por parte de sus dirigentes quienes no buscan soluciones a los problemas que

posee cada barrio. El club al ser la entrada a estos barrios es sin duda un contraste entre tener todo los servicios y el no poseer todo lo necesario para vivir es por ello que se debe buscar una armonía entre estas sociedades.

2.4.2.3 Acreedores

El club tiene la necesidad de buscar crédito de manera inmediata por la gran cantidad de dinero que maneja puesto que en ocasiones necesita liquidez para cubrir con pagos necesarios para su correcto funcionamiento y es aquí el papel de los acreedores que son quienes solventan las necesidades que pueda tener el club, los acreedores son entidades bancarias en el caso del club trabaja con el Banco Pichincha como banco principal y con el Banco Internacional en otras actividades, adicionalmente trabaja también con beneficios mutuos con Diners Club, con quien tiene diversos convenios, en este grupo también se toma en cuenta a los auspiciantes ya que las empresas que ingresan al club con esta denominación entregan cantidades importantes de dinero a cambio de beneficios dentro del club o con la presencia de sus productos en stands para ser presentados a los socios que visitan el club, es así que son considerados acreedores ya que de una manera distinta a la tradicional recaudan el dinero entregado al club.

2.4.2.4 Municipio

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito tiene a su cargo el cuidado de laderas y quebradas, preservación de espacios verdes y vertientes naturales ya que son considerados patrimonio de todos los habitantes de Quito, el club colinda al norte con la Escuela Superior Militar el límite entre estos dos predios son quebradas a cargo del Municipio, el problema nace que este espacio es ocupado por el club como parte de su campo de golf y está restringido su ingreso a cualquier persona que no pertenezca al club, tanto el Municipio como el club llegaron a un acuerdo, en el cual, se perdió parte de su territorio en la ampliación de la calle Rumihurco pero la otra parte es el pago de una multa por el uso del espacio verde y laderas que el club ha tenido en beneficio desde que inició sus actividades como club.

2.4.3 Caracterización de públicos interesados

Los públicos interesados que forman parte del club, son aquellos que por la relación estrecha que mantienen entre sí, poseen intereses mutuos, es necesario conocer más a fondo sus intereses, problemas y sus causas para conceptualizar las necesidades principales que estos grupos poseen y la manera de lograr una solución que beneficie a las dos partes.

2.4.3.1 Cuadros de caracterización de públicos interesados

Cada cuadro a continuación presentado, posee un análisis de cada público de interés tanto interno como externo, en el que se presentan de acuerdo a sus necesidades sus intereses, se ha enlistado las causas por las que sus intereses no son cumplidos satisfactoriamente y que rige para que no se cumpla.

Tabla 3. Público interesado interno: Colaboradores

INTERESES	PROBLEMA PERCIBIDO	CAUSAS	MANDATOS / POLÍTICAS
Remuneración Adecuada	<ul style="list-style-type: none"> * Cerca del 85% de trabajadores gana el SBU. * El colaborador realiza varias tareas con alto desgaste físico, cumpliendo horarios rotativos según área de trabajo 	No hay escala salarial acorde a tareas realizadas	* Salario Básico Unificado establecido por ley
Buen Ambiente Laboral	<ul style="list-style-type: none"> * Al menos 3 áreas operativas poseen un inadecuado ambiente laboral * Trato con superiores en áreas operativas es conflictivo 	<ul style="list-style-type: none"> * Equipo de protección industrial es deficiente * Líneas de comunicación inadecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> * Políticas de seguridad industrial establecidas por ley * Política de trato cordial y líneas de comunicación establecidas en R.I.T
Beneficios de ley y Beneficios Propiciados por el Club	<ul style="list-style-type: none"> * Colaboradores desconocen los beneficios a los que tienen derecho o cómo hacer uso de ellos * Colaboradores conocen que existe un seguro privado pero tiene miedo de usarlo porque no conocen como hacerlo 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento de beneficios salariales y no de salud * Información interna deficiente * Trabajadora social con poca incidencia en sus labores 	<ul style="list-style-type: none"> * Beneficios establecidos por ley * Beneficios adicionales establecido por Directorio y Gerencia General como alimentación y transporte sin costo para el colaborador

Nota: Públicos interesados internos, colaboradores. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 4. Público interesado interno: Directorio y Gerencias

INTERESES	PROBLEMA PERCIBIDO	CAUSAS	MANDATOS / POLÍTICAS
Lograr satisfacción integral de los socios en sus actividades dentro del club	<ul style="list-style-type: none"> * El área de A&B no cumple con las expectativas de los socios en cuanto a calidad de servicio y comida * Las áreas de comida no cuenta con el personal suficiente para la demanda de socios que ingresan 	<ul style="list-style-type: none"> * Contratación de personal no calificado * El personal desconoce sus funciones por ausencia de inducción al personal por rotación * El número de saloneros no es el suficiente para cada restaurante * Rotación del personal parcial es alta debido a pago bajo (\$20 fin de semana) 	<ul style="list-style-type: none"> * Contratación de personal está a cargo de Recursos Humanos y Gerencia de A&B * Valor de personal parcial por fines de semana establecido por Recursos Humanos, Gerencia de A&B y Gerencia General
Tener un ambiente laboral adecuado en todas las áreas del club	<ul style="list-style-type: none"> * Ambiente laboral conflictivo entre compañeros y con superiores * Se detectan y notifican problemas en las áreas operativas pero no se da el seguimiento ni la solución en un tiempo adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> * No hay una comunicación eficiente * No se gestionan adecuadamente las soluciones de problemas percibidos en los conflictos que se presentan * No hay dotación oportuna de algunos requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> * Política de adquisición de bienes pasa varios filtros y depende de la cadena interna de servicio * Política de trato cordial y vías de comunicación establecidas en R.I.T
Disminuir costos en las áreas operativas del club	<ul style="list-style-type: none"> * Ineficiencia en el uso de recursos incrementan los costos mensuales en materiales de uso común en áreas operativas * Se genera un alto desperdicio de materiales de uso común 	<ul style="list-style-type: none"> * Se solicita en exceso materiales en las áreas operativas * No hay control adecuado de cantidades solicitadas frente a la cantidad que se utiliza realmente al mes por cada área * El personal que usa los insumos no reciben indicaciones sobre cómo utilizar implementos y materiales a su cargo 	<ul style="list-style-type: none"> * Jefes de cada departamento debe controlar e indicar el buen uso de los materiales de cada área * Disminuir cantidades innecesarias en los pedidos reglamentado por Dpto. Financiero
Realizar obras en infraestructura para mejora de áreas	<ul style="list-style-type: none"> * Las obras que se realiza el directorio de turno benefician únicamente a áreas de su interés generando un evidente descuido en otras áreas * Las obras no se realizan con la suficiente planificación luego de concluida se hacen modificaciones o cambios 	<ul style="list-style-type: none"> * El presidente del directorio influye para que las obras grandes se realicen en ciertas áreas. * No hay planificación adecuada en la ejecución de obras 	<ul style="list-style-type: none"> * El directorio aprueba las obras que se realicen en el club

Nota: Públicos interesados internos: Directorio y Gerencias. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 5. Público interesado interno: Socios

INTERESES	PROBLEMA PERCIBIDO	CAUSAS	MANDATOS / POLÍTICAS
Las aportaciones que entregan al club sean manejadas adecuadamente	* No existe información oportuna y clara sobre el manejo de ingresos frente a egresos en el club	* Se entrega anualmente un informe general de actividades y obras donde la asistencia de socios es mínima. * Los socios no tienen información detallada más que una sola vez al año	* Entregar un informe anual con toda la información financiera del club
Ser atendidos en cualquier área del club con calidad y eficiencia, disfrutar de su visita al club	* El personal que los recibe no siempre los atiende adecuadamente, falta de conocimiento de la carta del ambiente y lentitud en el servicio	* El personal en un 80% es nuevo no conoce el área donde se desenvuelve y desconoce los procedimientos que se siguen en ella. * Falta de capacitación al personal	* Se contrata personal de acuerdo a los requerimientos de Gerencia de A&B * La remuneración del personal eventual lo establece RR.HH y Gerencia de A&B
El directorios elegido respete y cumpla con las obras para beneficiar a todos los socios	* Los socios identifican que el presidente del club realiza obras significativas en ciertas áreas y el resto de áreas quedan desatendidas	* Trabaja a favor del área deportiva de su preferencia	* El presidente y el directorio toman las decisiones con respecto a las obras que se realizan o no en el club
Los costos de mantenimiento sean bajos para no provocar un incremento en cuotas mensuales que pueden provocar el cobro del 35% de I.C.E	* Los costos se ha incrementado provocando el cobro de cuotas extraordinarias para lograr cubrir déficit de costos de mantenimiento	* Los precios y costos han sufrido incrementos a diferencia de las cuotas de mantenimiento que no lo han hecho para no generar el cobro del impuesto del 35% por I.C.E.	* Mantener la cuota mensual de socios para no pagar ICE

Nota: Públicos interesados internos: Socios. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 6. Público interesado externo: Proveedores

INTERESES	PROBLEMA PERCIBIDO	CAUSAS	MANDATOS / POLÍTICAS
<p>* Lograr ser el proveedor principal para el club en su rama de distribución</p>	<p>* El club maneja muchos proveedores dentro de la misma línea de productos * No existe fidelidad a un solo proveedor</p>	<p>* El club se inclina hacia el proveedor que ofrezca sus productos al menor precio</p>	<p>* El club siempre comprará al proveedor que posea el menor precio</p>
<p>* El pago se realice dentro del plazo establecido</p>	<p>* El club no paga en los plazos establecidos * Cuando no se paga a un proveedor en el plazo establecido es reemplazado por otro hasta cubrir con el pago al proveedor principal</p>	<p>* El ingreso de las facturas no fue realizado en los plazos establecidos generando retrasos en pagos * Se prioriza el pago a ciertos proveedores según las necesidades del club</p>	<p>* Existe la política financiera de pagar a los proveedores según la línea de necesidades prioritarias del club</p>
<p>* Los pedidos realizados se hagan con el tiempo adecuado para cubrir con lo solicitado</p>	<p>* No se puede entregar lo solicitado por falta de tiempo * Existen ciertos productos que necesitan un tiempo determinado de entrega</p>	<p>* No hay coordinación entre las áreas que solicitan el producto y el área de logística que es la encargada directa de la compra</p>	<p>* Dentro del club existe un procedimiento para compras de productos que pasa por varias fases. Política de compra</p>

Nota: Públicos interesados externos: Proveedores. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 7. Público interesado externo: Sociedad

INTERESES	PROBLEMA PERCIBIDO	CAUSAS	MANDATOS / POLÍTICAS
* Participación más activa con áreas populares que rodean al club	* El club no aporta de ninguna manera a las áreas populares aledañas al club	* Desinterés por RSE en el club	* No existe mandatos ni políticas al respecto de RSE
* Generar fuentes de empleo para áreas populares aledañas al club	* Un 5% del personal que labora en el club pertenece a las áreas populares que rodea al club	* La contratación de personal está a cargo del RR.HH, se rigen con otras políticas que no toman en cuenta el lugar de residencia del personal a contratar	* No existe mandatos ni políticas al respecto de RSE
* Generar ayuda para educación en áreas populares aledañas al club	* Las unidades educativas que se ubican en las áreas populares del club tienen dificultades que podrían ser cubiertas con apoyo del club	* No se tiene programas de ayuda a la comunidad en el club	* No existe mandatos ni políticas al respecto de RSE
* Participación de personas con capacidades especiales en labores del club	* El porcentaje de personas con capacidades especiales que laboran es muy bajo (5-7 personas) en relación al número de trabajadores que posee el club	* No hay interés en tratar personas con capacidades especiales	* La ley determina que se debe contratar un 4% del total de trabajadores que posean capacidades especiales

Nota: Públicos interesados externos: Sociedad. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 8. Público interesado externo: Acreedores

INTERESES	PROBLEMA PERCIBIDO	CAUSAS	MANDATOS / POLÍTICAS
* Ofrecer porcentajes bajos para que el club se incline a tomar créditos	* Necesidad de acceso a liquidez de forma rápida y en montos importantes	* El club se inclinara siempre con quien ofrezca menor porcentaje en intereses	* Buscar siempre el costo más bajo. Política financiera
* Realizar los pagos según cronograma establecido	* Existe retraso en los pagos establecidos	* No hay un plan de pagos establecido que se cumpla con rigidez	* El pago a los acreedores lo gestiona el área financiera según prioridades del club
* Cumplir con lo establecido en el contrato con auspiciantes	* La asistencia a los eventos auspiciados no siempre está acorde a las expectativas del auspiciante.	* No existe la suficiente publicidad de los eventos y no acude el número de socios esperado	* Los auspiciantes están sujetos a las políticas del contrato suscrito a su vez el club cumple con difundirlo en sus medios disponibles

Nota: Públicos interesados externos: Acreedores. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 9. Público interesado externo: Municipio

INTERESES	PROBLEMA PERCIBIDO	CAUSAS	MANDATOS / POLÍTICAS
<p>* Que el club cumpla con los convenios y normas establecidas</p>	<p>* El club utiliza recursos que pertenecen a Quito y a sus habitantes</p>	<p>* Gobiernos municipales anteriores concedieron beneficios al club sin considerar las necesidades de los lugares aledaños</p>	<p>* Establece que el uso y mantenimiento de laderas y quebradas lo mantiene el municipio</p>
<p>* El Club debe pagar sus impuestos en los plazos establecidos</p>	<p>* No se regularizan todos los impuestos que el club debería pagar, existen multas sin pago aún</p>	<p>* Los impuestos que paga el club han sido establecidas por administraciones municipales anteriores y las multas por parte del municipio al club son altas debido a las infracciones cometidas</p>	<p>* Por resolución del directorio se pagara la deuda cuando se inicie un proceso legal y se obligue mediante la ley a su pago inmediato.</p>

Nota: Públicos interesados externos: Municipio. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

2.4.3.2 Análisis FODA de públicos interesados

Tabla 10. FODA Público interesado interno: Colaboradores

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Cumplimiento de beneficios sociales establecidos por ley * Pago salarial se realiza dentro de los plazos establecidos por ley * Seguro médico particular beneficia a los colaboradores de planta * Plan de alimentación (Desayuno, almuerzo y merienda) beneficia a todos los colaboradores del club sin costo para el colaborador. * Transporte Empresarial para todos los colaboradores que vivan en los sectores designados a llegar el transporte (Lugares establecidos por RR.HH) 	<ul style="list-style-type: none"> * Vías de comunicación internas ineficientes * En el área de Alimentos y Bebidas (A&B), no reciben inducción los colaboradores nuevos * Seguridad industrial deficiente no cumple con normas básicas de protección * Alto índice de rotación laboral dentro de todo el club * Trato inadecuado al personal operativo por parte de jefes de área y Gerencia * Cerca del 40% del personal operativo tienen hasta educación primaria * Talento humano dentro del club no cumple con expectativas del puesto
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Lograr que campañas del Gobierno en alfabetización pueda educar a trabajadores que no han culminado sus estudios básicos * Acogerse a las normas de seguridad industrial en áreas operativas para evitar accidentes * Mejora de escalas salariales existentes para el área de turismo y hotelería que es la rige al club. 	<ul style="list-style-type: none"> * El incremento de impuestos puede generar despidos intempestivos * El ingreso del personal se lo hace por una vía de alto tráfico que posee mala señalización y falta de semáforo en el ingreso puede ocasionar accidentes fatales y/o accidentes con los vehículos que ingresan al club * Nueva tecnología puede reemplazar a cierto número de empleados, como sucedió con el sistema operativo MICROS que sustituyo a los cajeros de los restaurantes del club.

Nota: Públicos interesados internos: Colaboradores. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 11. FODA Público interesado interno. Directorio y Gerencias

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
<p>* El gerente designado a cada área conoce íntegramente sus funciones y actividades del área asignada</p> <p>* Las gerencias del club conocen en un alto porcentaje al personal que labora bajo sus órdenes</p> <p>* El directorio puede tomar decisiones sin consultar al resto de socios</p>	<p>* El directorios no representa a todas las áreas del club</p> <p>* Las gerencias no tienen un equipo de trabajo comprometido con su área ni con el club</p> <p>* Las gerencias conocen los problemas de las áreas pero no ejercen injerencia para solucionarlos, esperar a que los problemas se solucionen sin intervención</p> <p>* Los gerentes no logran incentivar de manera adecuada a sus empleados</p> <p>* Gran cantidad de gerencias deportivas innecesarias, generando un alto costo para el club</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
<p>* Simular los beneficios de otros clubes para atraer más socios</p> <p>* Atraer torneos internacionales ya que se posee instalaciones de primer nivel</p>	<p>* Existencia de varios clubes con similares características y servicios</p> <p>* Aplicación de multas por incumplimientos en normas de seguridad</p>

Nota: Públicos interesados internos: Directorio y Gerencias. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 12. FODA Público interesado interno. Socios

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
<p>* Exclusividad en servicios que perciben los socios</p> <p>* Poder adquisitivo de los socios es alto</p> <p>* Existe exclusividad para ser socio ya que solo se puede ser por derecho y no por comprar la membresía</p>	<p>* El socio paga cuotas básicas que no cubren el mantenimiento completo del club</p> <p>* La calidad de los servicios se exige sea la más alta a cambio no se incrementan cuotas de mantenimiento</p> <p>* Alto porcentaje en incumplimientos de pago en cuotas de mantenimiento</p> <p>* Si el socio no paga 6 cuotas consecutivas pierde los derechos como socios incluye a su familia</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
<p>* Socios con altos cargos pueden generar alianzas positivas con el club</p> <p>* Lograr que altos funcionarios extranjeros de empresas privadas y públicas puedan obtener una membresía mientras mantengan el puesto al que han sido designados</p>	<p>* El cobro de ICE, sobre las cuotas de mantenimiento</p> <p>* Perder parte del club (Espacios verdes) por exigencia municipal</p>

Nota: Públicos interesados internos: Socios. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 13. FODA Público interesado externos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Los pagos a proveedores tienen plazos extendidos * Existen entidades crediticias que pueden entregar créditos sin mayores requerimientos * Existen escudos legales que impiden el cumplimiento de sanciones impuestas por el municipio sobre infracciones cometidas * La RSE toma mayor aceptación en las empresas ecuatorianas 	<ul style="list-style-type: none"> * Proveedores cambian sus precios para lograr vender sus productos * Acreedores tienen el poder de decisión para otorgar créditos o negarlos * El Municipio de Quito tiene el poder legal de reclamar la propiedad de laderas y quebradas * No existen planes claros con respecto a planes para trabajar con la comunidad y áreas vulnerables
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * El club puede buscar nuevos proveedores que se adapten al plan de pagos propuesto por el club * El club realice nuevas alianzas con instituciones crediticias con mejores beneficios * El club puede tomar la decisión de crear programas de RSE * Realizar convenios con los proveedores a largo plazo con el club * Municipio puede lograr acuerdos donde se beneficie tanto a la comunidad como al club sin afectar los intereses de ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> * La imagen del club puede verse afectada por desvinculación de programas que benefician a la comunidad * El Municipio logre exigir el cumplimiento de pago de sanciones impuestas al club * Capacidad de negociación de proveedores dividida para lograr un plan de pagos que cumpla el club * Las tasas de interés con las que trabajan los acreedores suban debido a cambios en políticas económicas y financieras del país

Nota: FODA Público interesado externos: Proveedores, sociedad, acreedores y municipio. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

2.4.3.3 Evaluación de públicos interesados internos

Para realizar la evaluación de públicos interesados internos, se utilizara la matriz de evaluación de factores internos (EFI), el cual resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas del club, también permite evaluar e identificar las relaciones que existen entre dichas áreas.

Para el desarrollo de la matriz EFI se deberán tomar en cuenta las fortalezas y las debilidades de la empresa, mismas que ya fueron detalladas en la matriz FODA anterior. Se deberán asignar un peso a cada una de ellas dependiendo de su importancia e impacto, independientemente de ser fortalezas o debilidades de la empresa y la suma total de estos deberá ser de 1.0. Adicional se asignará una calificación a cada una de las fortalezas, misma que deberá ser de 3 o 4; siendo 3 = fortaleza menor y 4 = para una fortaleza mayor y para las debilidades se asignará una calificación 1 = debilidad mayor y 2 = debilidad menor.

Matriz EFI Interesados internos – colaboradores

Como se puede observar en la tabla, la sumatoria total de las fortalezas y debilidades ponderadas de la matriz EFI de los colaboradores, esta arroja un total de 2,28, esto significa en primer lugar que la empresa no cumple con la norma propuesta por esta matriz alcanzando el promedio mínimo que es de 2,50 y por otra parte indica que la empresa no está en capacidad de solventar sus debilidades internas ya que la sumatoria de las fortalezas arroja un total de 1,59 versus 0,69 de la sumatoria de sus debilidades internas de la empresa.

Tabla 14. Matriz EFI Interesados Internos-Colaboradores

MATRIZ EFI COLABORADORES	PONDERACIÓN	CLASIF	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
Cumplimiento de beneficios sociales establecidos por ley	0,09	3	0,27
Pago salarial se realiza dentro de los plazos establecidos por ley	0,11	4	0,44
Seguro médico particular beneficia a los colaboradores de planta	0,08	4	0,32
Plan de alimentación (Desayuno, almuerzo y merienda) beneficia a todos los colaboradores del club sin costo para el colaborador.	0,08	4	0,32
Transporte Empresarial para todos los colaboradores que vivan en los sectores designados a llegar el transporte (Lugares establecidos por RR.HH)	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
Vías de comunicación internas ineficientes	0,06	2	0,12
En el área de Alimentos y Bebidas (A&B), no reciben inducción los colaboradores nuevos	0,07	2	0,14
Seguridad industrial deficiente no cumple con normas básicas de protección	0,08	1	0,08
Alto índice de rotación laboral dentro de todo el club	0,11	1	0,11
Trato inadecuado al personal operativo por parte de jefes de área y Gerencia	0,09	1	0,09
Cerca del 40% del personal operativo tienen hasta educación primaria	0,09	1	0,09
Trabajo social dentro del club no cumple con expectativas del puesto	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,28

Nota: Matriz EFI Interesados Internos-Colaboradores. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Matriz EFI Interesados internos – directorio y gerencias

Según los resultados propuestos por la matriz EFI aplicada a Directorio y Gerencias, indica que la sumatoria total de las fortalezas y debilidades ponderadas de la matriz EFI de Directores y Gerencias es de 2,13, esto significa en primer lugar que el directorio y las gerencias de la empresa no cumplen con la norma propuesta por esta matriz sin alcanzar al menos el promedio que es de 2,50 siendo esta una alerta importante en este análisis que deberá tomarse muy en cuenta; por otra parte indica que el directorio y las gerencias de la empresa no están en capacidad de solventar sus debilidades internas. La sumatoria de las fortalezas arroja un total de 1,44 versus 0,69 de la sumatoria de sus debilidades internas de la empresa, existiendo una diferencia muy corta entre las dos.

Tabla 15. Matriz EFI Interesados Internos-Directorio y Gerencias

MATRIZ EFI DIRECTORIO Y GERENCIAS	PONDERACIÓN	CLASIF	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
El gerente designado a cada área conoce íntegramente sus funciones y actividades del área asignada	0,15	4	0,60
Las gerencias del club conocen en un alto porcentaje al personal que labora bajo sus órdenes	0,12	3	0,36
El directorio puede tomar decisiones sin consultar al resto de socios	0,12	4	0,48
DEBILIDADES			
El directorio puede tomar decisiones sin consultar al resto de socios	0,08	2	0,16
Las gerencias no tienen un equipo de trabajo comprometido con su área ni con el club	0,10	1	0,10
Las gerencias conocen los problemas de las áreas pero no ejercen injerencia para solucionarlos, esperar a que los problemas se solucionen sin intervención	0,15	1	0,15
Los gerentes no logran incentivar de manera adecuada a sus empleados	0,13	1	0,13
Gran cantidad de gerencias deportivas innecesarias, generando un alto costo para el club	0,15	1	0,15
TOTAL	1,00		2,13

Nota: Matriz EFI Interesados Internos-Directorio y Gerencias. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Matriz EFI Interesados internos – socios

Como se puede observar, los resultados que propone la matriz EFI analizando a los socios, indica que la sumatoria total de las fortalezas y debilidades es de 2,55, esto significa en primer lugar que, según el análisis de los socios, si cumplen con la norma propuesta por esta matriz alcanzando al menos el promedio que es de 2,50. Este dato es valioso ya que propone que los socios apenas sobrepasan con 0,05 el promedio propuesto, convirtiéndose en una alerta importante en este análisis que deberá tomarse muy en cuenta. Adicional, por otra parte indica que los socios de la empresa si estarían en capacidad de solventar sus debilidades internas ya que la sumatoria de las fortalezas arroja un total de 1,50 versus 1,05 de la sumatoria de sus debilidades internas de la empresa, aun cuando existe una diferencia muy corta entre las dos.

Tabla 16. Matriz EFI Interesados Internos-Socios

MATRIZ EFI SOCIOS	PONDERACIÓN	CLASIF	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
Exclusividad en servicios que perciben los socios	0,15	4	0,60
Poder adquisitivo de los socios es alto	0,10	3	0,30
Existe exclusividad para ser socio ya que solo se puede ser por derecho y no por comprar la membresía	0,15	4	0,60
DEBILIDADES			
El socio paga cuotas básicas que no cubren el mantenimiento completo del club	0,15	1	0,15
La calidad de los servicios se exige sea la más alta a cambio no se incrementan cuotas de mantenimiento	0,15	1	0,15
Alto porcentaje en incumplimientos de pago en cuotas de mantenimiento	0,15	1	0,15
Si el socio no paga 6 cuotas consecutivas pierde los derechos como socios incluye a su familia	0,15	2	0,30
TOTAL	1,00		2,25

Nota: Matriz EFI Interesados Internos-Socios. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

2.4.3.4 Evaluación de públicos interesados externos

Para realizar la evaluación de públicos interesados externos, se utilizará la matriz de evaluación de factores externos (EFE), el cual resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes para la empresa, permitiendo evaluar a la empresa ante sus factores externos.

Para el desarrollo de la matriz EFE se deberán tomar en cuenta las oportunidades y las amenazas de la empresa, mismas que ya fueron detalladas en la matriz FODA anterior. Se deberán asignar un peso a cada una de ellas dependiendo de su importancia y capacidad de respuesta, independientemente de ser oportunidades o amenazas para la empresa y la suma total de estos deberá ser de 1.0. Adicional se asignará una calificación a cada una de las oportunidades y amenazas, misma que deberá irán desde 1 = una mala respuesta, 2 = una respuesta media, 3 = una respuesta superior a la media y 4 = una respuesta superior.

Según la norma propuesta para la evaluación de la matriz EFE, indica que el promedio mínimo a alcanzar debe ser de 2,50. En este caso se observa que el resultado de la sumatoria es de 2,82 indicando que está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas

Tabla 17. Matriz EFE Interesados Externos-Proveedores, Acreedores, Municipio y Sociedad

MATRIZ EFE PROVEEDORES, ACREEDORES, MUNICIPIO Y SOCIEDAD	PONDERACIÓN	CLASIF	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
El club puede buscar nuevos proveedores que se adapten al plan de pagos propuesto por el club	0,10	2	0,20
El club realice nuevas alianzas con instituciones crediticias con mejores beneficios	0,10	2	0,20
El club puede tomar la decisión de crear programas de RSE	0,12	3	0,36
Realizar convenios con los proveedores a largo plazo con el club	0,14	4	0,56
Municipio puede lograr acuerdos donde se beneficie tanto a la comunidad como al club sin afectar los intereses de ninguno	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
La imagen del club puede verse afectada por desvinculación de programas que beneficien a la comunidad	0,10	2	0,20
El Municipio logre exigir el cumplimiento de pago de sanciones impuestas al club	0,12	3	0,36
Capacidad de negociación de proveedores dividida para lograr un plan de pagos que cumpla el club	0,14	4	0,56
Las tasas de interés con las que trabajan los acreedores suban debido a cambios en políticas económicas y financieras del país	0,08	1	0,08
TOTAL	1,00		2,82

Nota: Matriz EFI Interesados Externos-Proveedores, Acreedores, Municipio y Sociedad. **Fuente:** Investigación de Campo, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 ¿Qué es el estudio de mercado?

El estudio de Mercado es la herramienta y la actividad por la cual se pueden obtener datos de gran importancia ya que gracias a sus resultados y a la manera correcta de analizarlos e interpretarlos la empresa puede identificar el mercado potencial y las oportunidades que tiene el producto de ser aceptado así como de los precios que estos están dispuestos a pagar.

3.2 ¿Qué es Mercado?

“El concepto de mercado es muy vasto y tratándolo de resumir se puede decir entonces que el mercado son todas las personas con necesidad de comprar y vender productos y servicios ya sean para uso personal, familiar o empresarial” (Gutiérrez, 1999, pág. 19).

El mercado es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto determinado. Sin embargo, los directivos más directamente relacionados con las ventas hablan de varios tipos de mercado: mercados potenciales (determinado por el interés de los consumidores), mercados disponibles (consumidores que tienen interés por el producto, suficiente renta y acceso a una determinada oferta en el mercado), mercados atendidos (mercado en el que la empresa centra sus esfuerzos) y mercados penetrados (conjunto de consumidores que ya han comprado el producto). (Vértice, 2008, pág. 13)

Para el proyecto propuesto se puede observar que el mercado en este caso está constituido tanto por clientes internos y externos que tienen diferentes necesidades y propósitos para con la empresa.

3.2.1 Tipos de mercado

Existen algunos tipos de mercado identificados actualmente, mismos que serán analizados a continuación.

3.2.1.1 De acuerdo al área geográfica

Los mercados se clasifican según el área geográfica en los siguientes:

- Locales: Estos mercados son aquellos que se localizan únicamente en la localidad original, por tanto son mercados su cobertura geográfica es muy limitada.
- Regionales: Este tipo de mercados son aquellos que han logrado mantener una cobertura geográfica más extensa, cubriendo una región específica y en algunos casos llegando a formar bloques económicos, como por ejemplo el mercado común europeo.
- Nacionales: Este tipo de mercado también se lo conoce como mercado interno ya que todas las negociaciones comerciales se realizan en un país específico.
- Mundial: Este mercado es también conocido como mercado internacional y/o mercado globalizado ya que las negociaciones se realizan a nivel de todos los países del mundo.

3.2.1.2 De acuerdo al tipo de consumo

Los mercados de acuerdo al tipo de consumo se los puede clasificar en los siguientes:

- Mercado de Mercancías o bienes: Este tipo de mercado hace referencia a los productos comercializados y ofertados que son tangibles.
- Mercado de Servicios: Este mercado trata sobre los servicios que se ofrecen, en otras palabras es un mercado de intangibles.

3.2.1.3 De acuerdo al tipo de competencia

- Mercado de Competencia Perfecta: Este tipo de mercado sostiene dos principios básicos. El primero radica en que los bienes y servicios ofertados a la venta son iguales y el segundo sostiene que al existir en el mercado gran cantidad de vendedores y compradores, ninguno de estos podrá influir en el precio del producto o servicio manteniendo un precio aceptable en el mercado.
- Mercado Monopolista: El mercado monopolista es aquel que mantiene una sola empresa que fabrica y vende un producto que ninguna otra empresa lo tiene. Este mercado se origina, entre otras causas, por la dificultad de ingreso al mercado y así poder competir con la empresa que mantiene el monopolio en el mercado. Es importante resaltar que el impedimento de ingreso al mercado para más empresas puede ser originado principalmente por los siguientes factores:
 - Cuando los insumos y materia prima son de exclusiva propiedad de la empresa monopolista.
 - También cuando el estado o las autoridades pertinentes otorgan un derecho de exclusividad de producción y comercialización a una sola empresa.
 - Por último, cuando los costos de producción son muy altos para la empresa. De tal manera que las empresas que intenten ingresar al mercado se den cuenta que es una inversión muy alta y decidan no participar.
- Mercado de Competencia Imperfecta: Este mercado se caracteriza por funcionar en los extremos de los mercados antes mencionados, o sea entre el mercado de competencia perfecta y el mercado monopolista. El mercado de competencia imperfecta tiene dos tipos que son:
 - Mercado de Competencia Monopolística: La característica es que en este existen muchas empresas que venden productos similares pero no son iguales.
 - Mercado de Oligopolio: Se caracteriza porque en este existen pocos vendedores y muchos compradores.

3.2.1.4 De acuerdo al tipo de comprador

Los mercados se clasifican de acuerdo al comprador en los siguientes:

- **Mercado de Monopsonio:** El término Monopsonio tiene origen griego, viniendo de dos palabras Monos = Solo y la palabra Opcion = Idea de compras. Este tipo de mercado se caracteriza por el predominio de los compradores llegando en determinado momento a influir en el precio del producto o servicio fijándolo o al menos consiguiendo un cambio en este a favor de los compradores. Esta característica se presenta con mayor frecuencia cuando una gran cantidad demandada está destinada a un solo comprador otorgándole un alto poder de negociación al comprador. En este tipo de mercado se presentan tres tipos de monopsonio:
 - Duopsonio: Esta variante se presenta cuando existen dos compradores aplican un predominio para poder regular la demanda.
 - Oligopsonio: Esta se puede presentar cuando en el mercado los compradores son muy pocos, de tal forma que pueden ejercer influencia sobre el precio del producto ofertado.
 - Competencia Monopsonista: Esta se atribuye a cuando en el mercado existen pocos compradores llegando a competir entre ellos, y ofreciendo a la empresa que oferta los productos algunas asistencias de índole productiva, técnica, administrativa, de publicidad, legal, etc.

3.2.2 Objetivos del estudio de mercado

Determinar la necesidad de mejoramiento del departamento de Responsabilidad Social de la empresa mediante la ejecución de una encuesta a los principales beneficiarios de este proyecto social que son los empleados de la empresa.

3.3 Instrumento de investigación y recolección de información.

Para poder realizar la medición de las necesidades de este proyecto las autoras decidieron utilizar una encuesta, misma que servirá como medio de investigación y recolección de datos utilizando una fuente primaria, misma que en este caso serán los colaboradores de la empresa.

El cuestionario desarrollado está compuesto de preguntas estandarizadas y totalmente adaptadas a la empresa con la finalidad de realizar la medición del clima laboral percibido por todos los empleados, mismo que es objeto de esta investigación.

Las preguntas utilizadas en esta encuesta son cerradas para poder facilitar la comprensión y llenado de este instrumento. Se utilizará también método de selección simple con varios niveles de respuesta.

Luego de haber realizado las encuestas a la cantidad de empleados de la empresa que arroje el cálculo de la muestra, la siguiente fase consiste en tabular los datos obtenidos de las encuestas utilizando como herramienta informática, estadística y de gráficos una hoja de Excel. Posterior a esto se realizará el respectivo análisis de la información estadística obtenida.

3.3.1 Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizará como universo la cantidad total de empleados de la empresa, mismo que es en una cantidad de 500 empleados. El dato requerido de la muestra deberá contener un 95% de confianza y un 5% como grado o margen de error.

Se debe aclarar que se presentó dos propuestas a la Gerencia del Club, realizar un censo o una encuesta, se manifestó que la mejor opción es realizar una encuesta, debido a que, no interrumpía con demasiado tiempo en las labores de los trabajadores y no intervenía con las actividades cotidianas que se desarrollan en el club. Motivo por el cual se realizó la presente encuesta.

Fórmula de la muestra:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

Fuente: (Grajales, 1970)

Tabla 18. Equivalencias de la fórmula

Símbolo	Referencia
N	Es el universo, es decir el tamaño de la población segmentada
Z	Este es un valor crítico, mismo que corresponde a un valor como resultado del nivel de confianza que es del 95%, por tanto Z será 1,96.
p	Probabilidad de éxito, misma que es del 50%
q	Probabilidad de fracaso, que será de 50%
e	Margen de error de 5%
n	Será el resultado y tamaño de la muestra.

Nota: Equivalencias de la fórmula de la muestra, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Entonces se puede aplicar la fórmula y obtener la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 500}{(0.05^2 * (500 - 1)) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 217 \text{Encuestas}$$

3.3.2 Formato de la encuesta

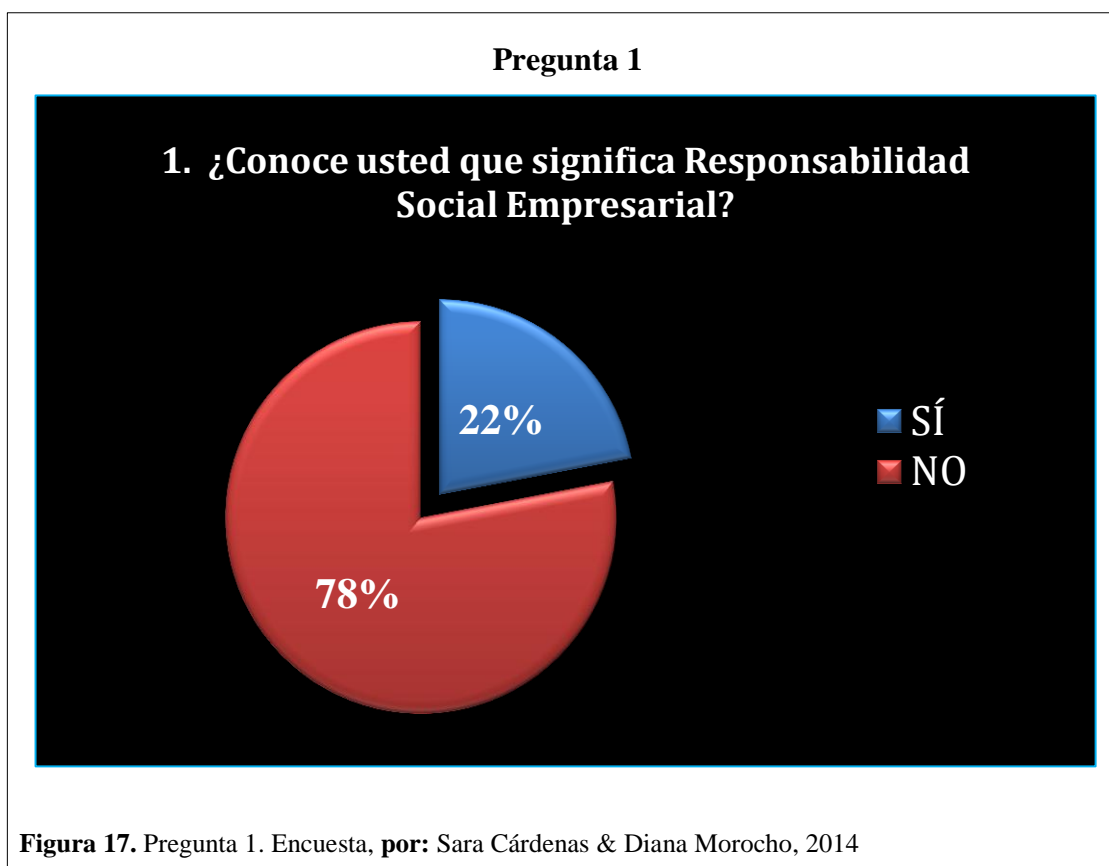
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	
ENCUESTA	
<p>Objetivo: La presente encuesta tiene como principal objetivo realizar una medición de la gestión relacionada con Responsabilidad Social de la empresa, por lo que se solicita su entera colaboración y sinceridad en cada una de las respuestas.</p>	
Fecha: _____	Empleado: _____
INFORMACIÓN ESPECÍFICA:	
1. ¿Conoce usted el significado de Responsabilidad Social Empresarial?	
Sí	
No	
2. ¿Le gustaría a usted que en esta empresa se cree un departamento de Responsabilidad Social Empresarial?	
Sí	
No	
3. ¿Diría usted que se encuentra integrado en su equipo de trabajo?	
Sí	
No	
4. ¿La condición física y ambiental de las oficinas donde trabaja, considera que son las mejores?	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	
5. ¿Le parece adecuado el ambiente laboral actual de la empresa?	
Sí	
No	

6. ¿En qué nivel se siente respetado, valorado y apoyado por parte de la empresa?	
Muy Alto	
Alto	
Bajo	
Deficiente	
7. ¿Mantiene usted una buena relación con sus jefes directos y gerentes de área?	
Sí	
No	
8. ¿Considera usted que sus jefes directos y los gerentes colaboran en la solución de los problemas de trabajo?	
Sí	
No	
9. ¿Cree que la capacitación recibida de parte de la empresa es suficiente para su buen desempeño?	
Sí	
No	
10. ¿Qué nivel de satisfacción le proporciona saber que la empresa ofrece alimentación, seguro médico privado y transporte a sus empleados?	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	
11. ¿Se siente motivado a realizar un buen trabajo en la empresa?	
Sí	
No	
12. ¿Qué nivel de seguridad y estabilidad percibe usted en la empresa?	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	
<u>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</u>	

3.3.3 Análisis y tabulación de los resultados de la encuesta realizada

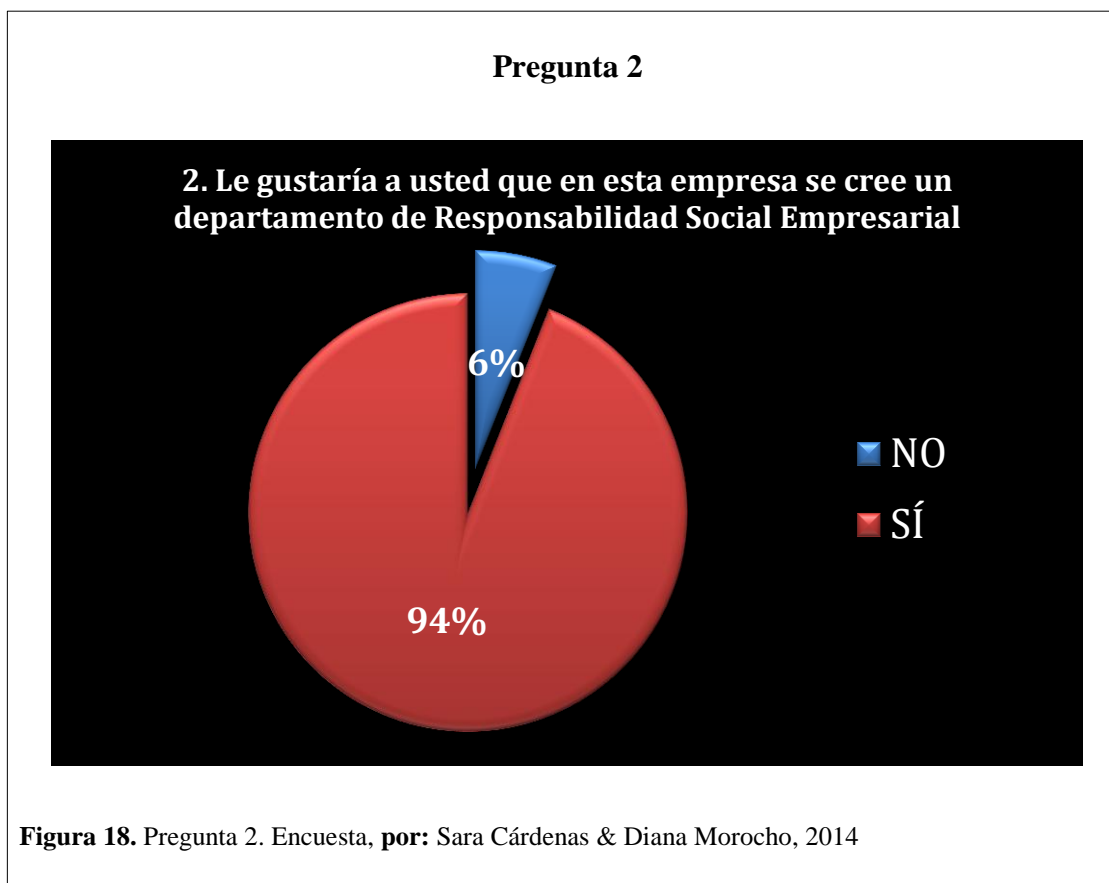
Una vez cumplida la fase de recolección de información mediante la aplicación de encuestas, se prosiguió a la tabulación, ordenamiento y procesamiento de los datos así se procedió al registro de la información estadística mediante gráficos que colaborarán a ilustrar de mejor manera.

Representación Gráfica:



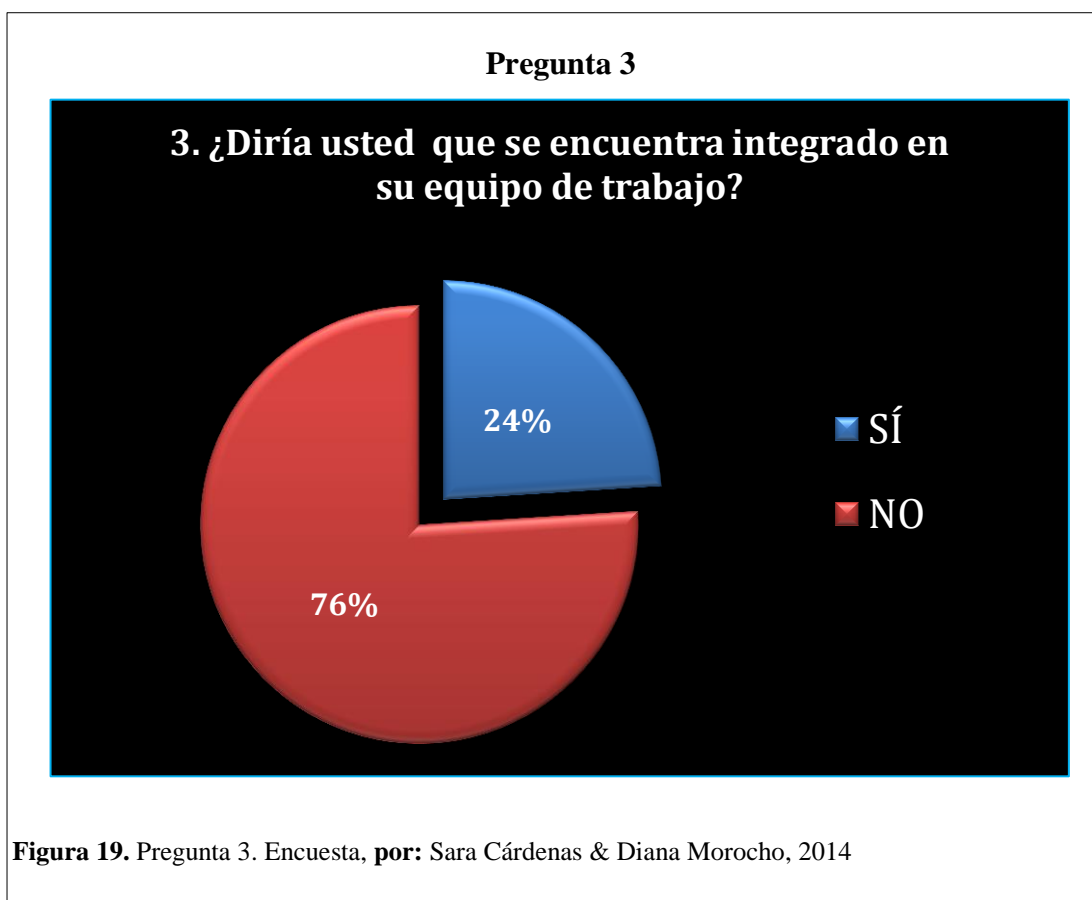
Según los resultados obtenidos en la primera pregunta de la encuesta, se puede observar que 22% si conoce el significado de responsabilidad social empresarial, a diferencia del 78% que no lo conoce acerca del tema, el porcentaje de desconocimiento del tema es alto y nos da un parámetro el cual nos indica donde se debe dar inicio nuestro proyecto.

Representación Gráfica:



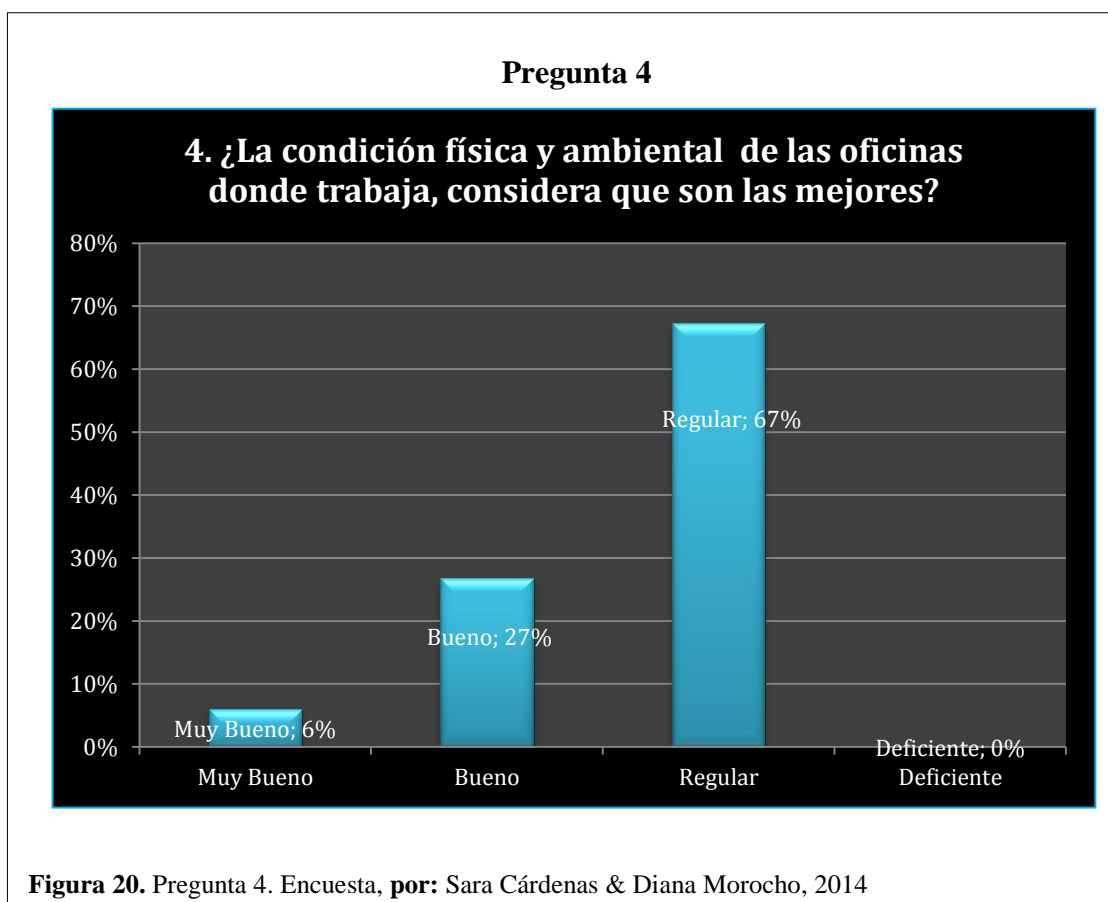
Según los resultados obtenidos en la segunda pregunta de la encuesta, se puede observar que los empleados en esta pregunta respondieron en un 94% que si les gustaría que en esta empresa se cree un departamento de Responsabilidad Social Empresaria versus un 6% que indicó que no está de acuerdo con la creación del mismo, por las implicaciones económicas que esta creación representa.

Representación Gráfica:



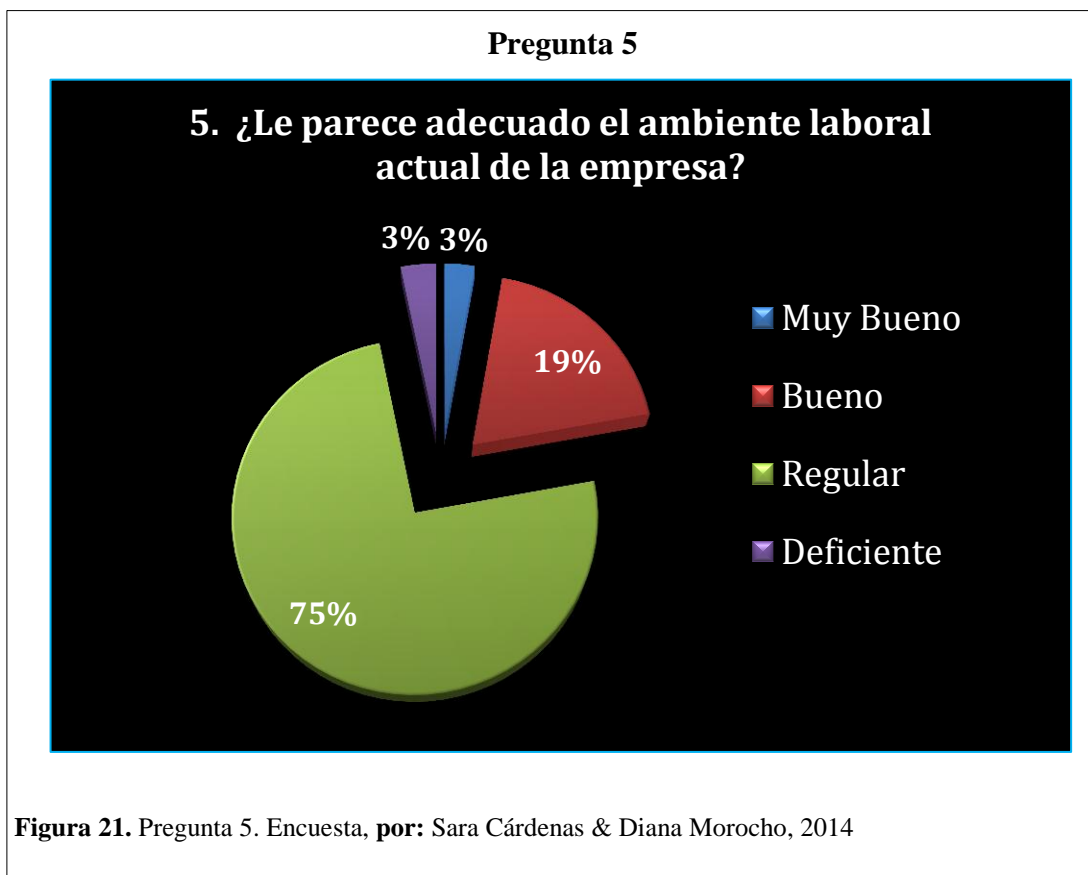
Según los resultados obtenidos en la tercera pregunta de la encuesta, se puede observar que el 76% de los trabajadores encuestados respondió que no se siente integrado a su equipo de trabajo versus al 24% de trabajadores que respondió que si se siente integrado a su equipo de trabajo, el porcentaje de desvinculación al equipo de trabajo que conforman es alto y también su interés de integrarse es muy bajo no se sienten motivados a formar parte de él.

Representación Gráfica:



Según los resultados obtenidos en la cuarta pregunta de la encuesta, se puede observar que en un 67% de los empleados consultados consideran regular la condición física y ambiental de las oficinas y lugar de trabajo donde desempeñan sus labores diarias, mientras que el 27% indicó que le parece una buena la condición física y ambiental en el medio donde desempeña sus funciones y el 6% respondió que es muy buena la condición física y ambiental de las oficinas donde trabaja.

Representación Gráfica:



Según los resultados obtenidos en la quinta pregunta de la encuesta, se puede observar que de acuerdo con los resultados obtenidos en esta pregunta, los empleados de la empresa respondieron en un 75% indicando que el ambiente laboral de la empresa es regular, el 19% indicó que el ambiente laboral le parece bueno, el 3% respondió que le parece muy bueno y el 3% respondió que le parece deficiente.

Representación Gráfica:

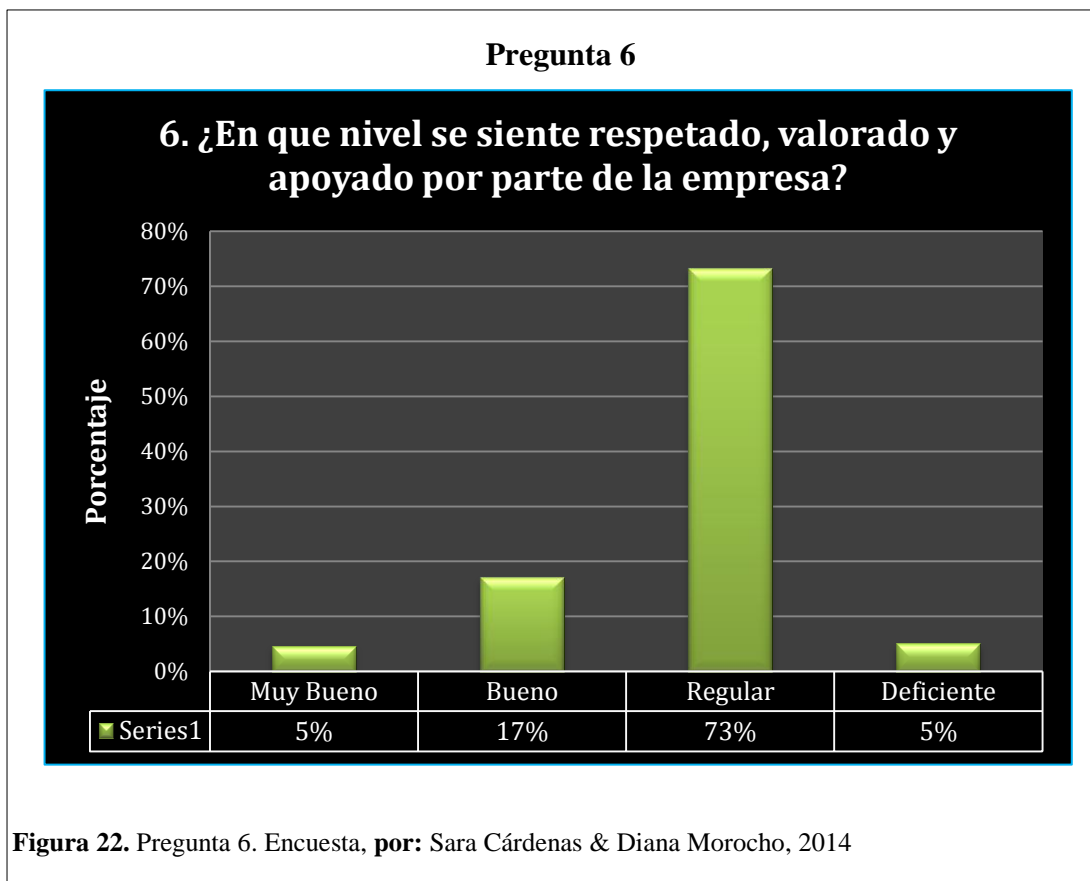
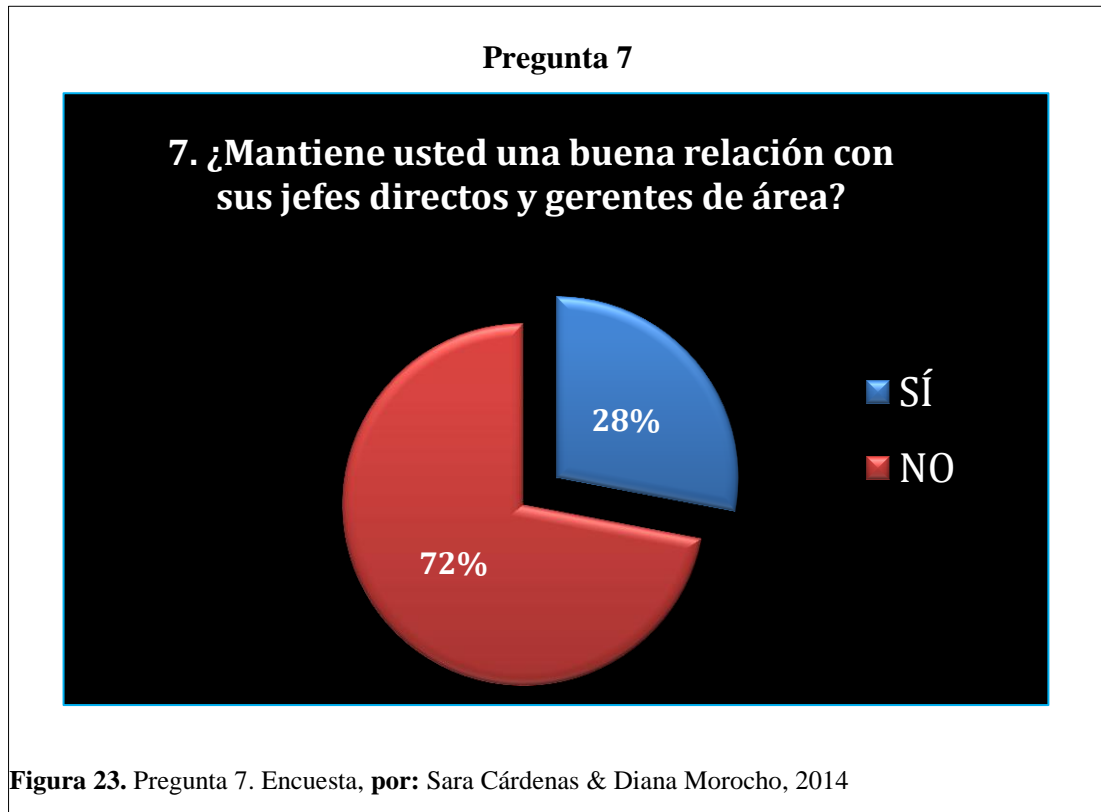


Figura 22. Pregunta 6. Encuesta, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

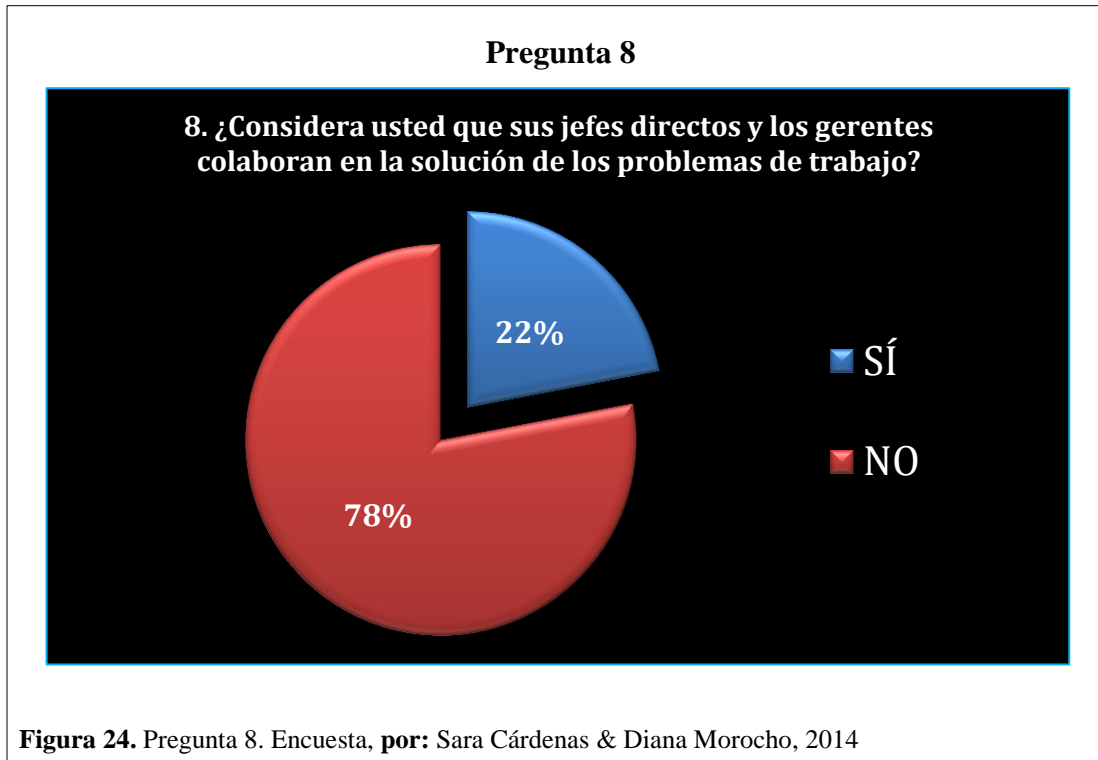
Según los resultados obtenidos en la sexta pregunta de la encuesta, se puede observar que los empleados en un 73% que de manera regular se sienten respetados, valorados y apoyados por parte de la empresa, el 17% indicó que en un nivel bueno se sienten respetados, valorados y apoyados por parte de la empresa, el 5% respondió que es un nivel muy bueno ya que se sienten respetados, valorados y apoyados por la empresa y el 5% indicó que de manera deficiente sienten respeto, valoración y apoyo por parte de la empresa.

Representación Gráfica:



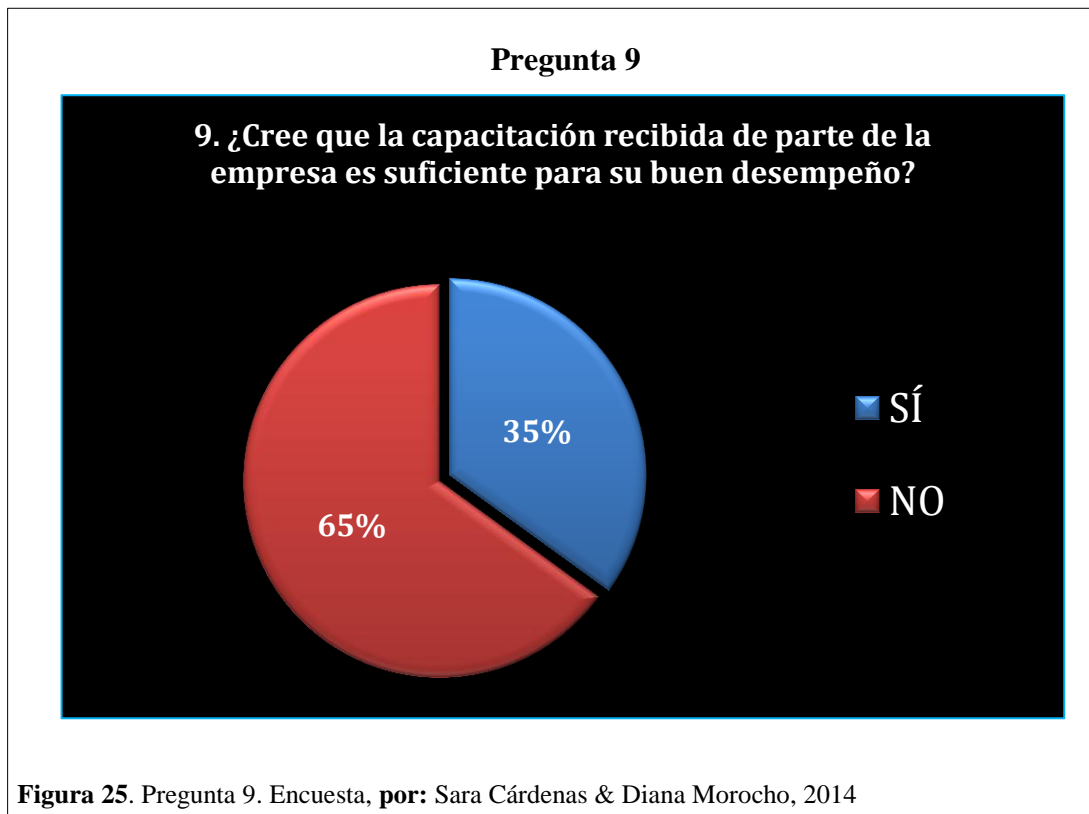
Según los resultados obtenidos en la séptima pregunta de la encuesta, se puede observar que el 72% de los empleados respondió que no mantiene una buena relación con sus jefes directos al igual que con los gerentes de área donde desempeñan sus funciones, a diferencia del 28% de los empleados encuestados que respondió que si mantienen una buena relación con los gerentes de área donde desempeñan sus funciones.

Representación Gráfica:



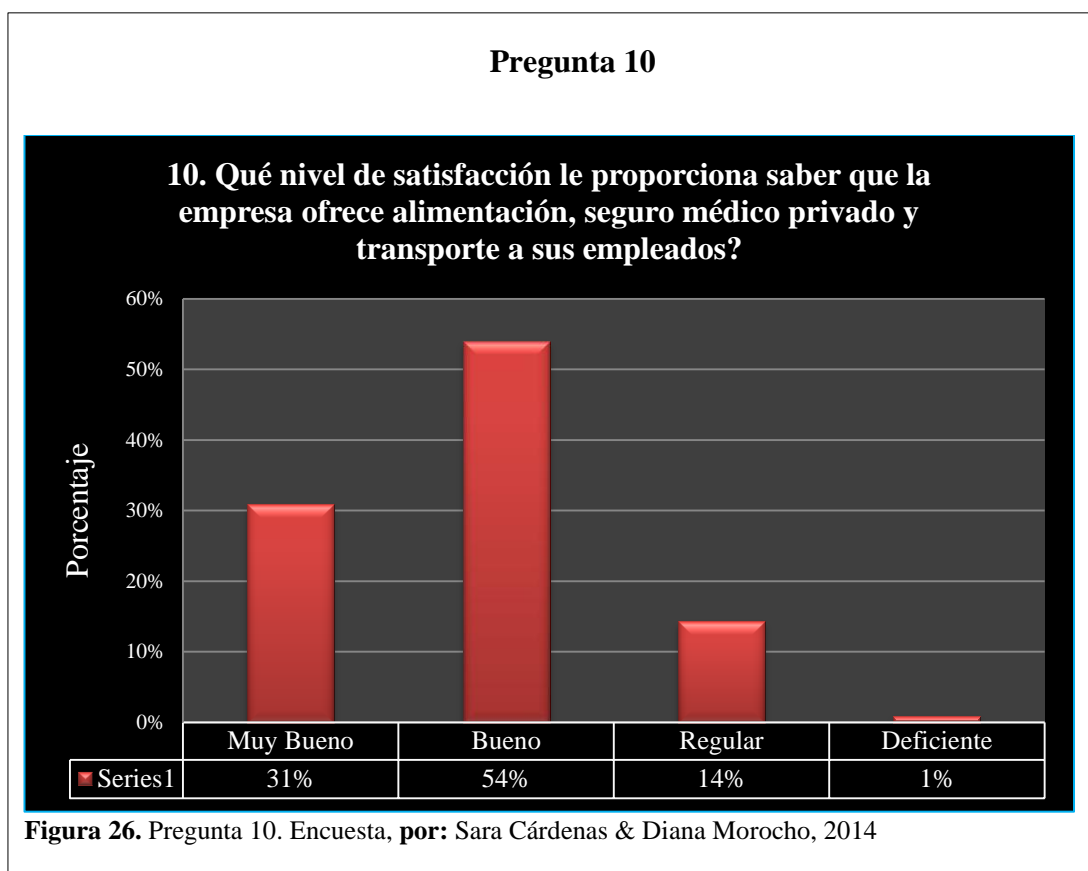
Según los resultados obtenidos en la octava pregunta de la encuesta, se puede observar que un 78% de los empleados encuestados indicaron que sus jefes directos y los gerentes de área no colaboran en la solución de los problemas que se presentan en sus áreas de trabajo, mientras que el 22% indicó que si colaboran en la solución de los problemas que se presentan en sus áreas de trabajo.

Representación Gráfica:



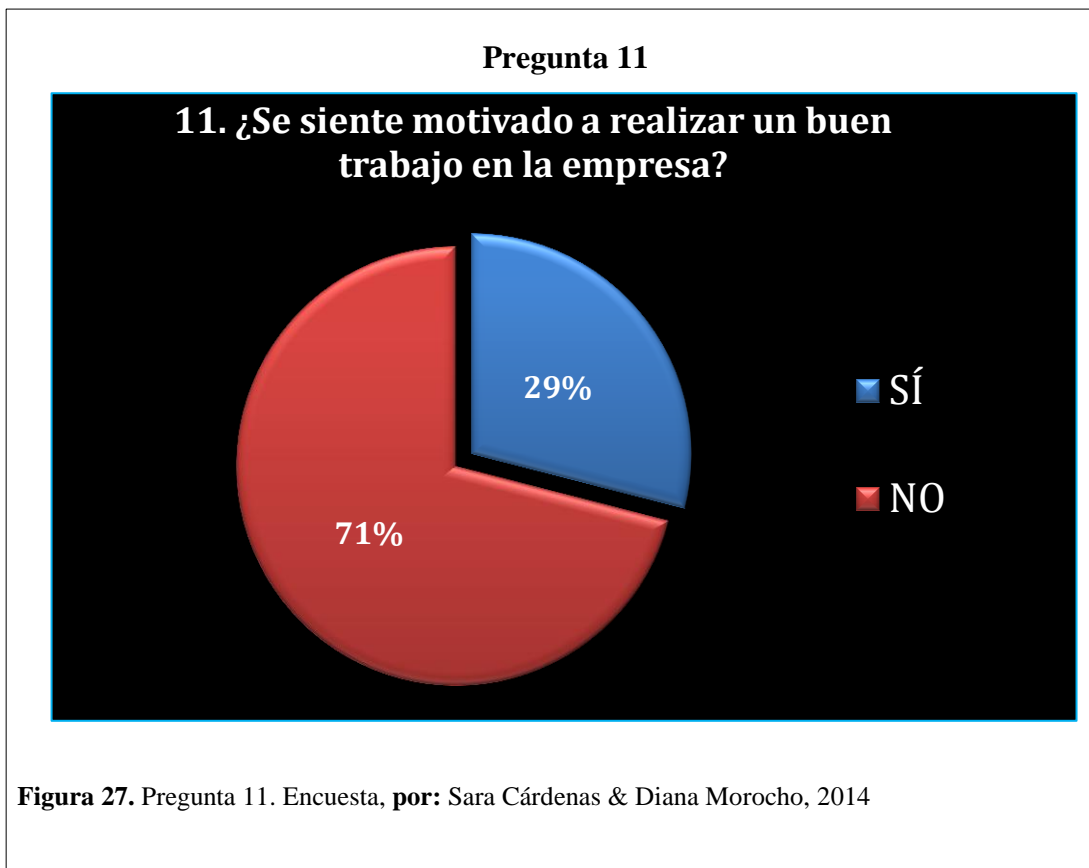
Según los resultados obtenidos en la novena pregunta de la encuesta, se puede observar que el 65% de los empleados respondió que no es suficiente la capacitación recibida de parte de la empresa para desempeñar correctamente sus funciones dentro de la empresa, mientras que el 35% de los empleados indicó que es suficiente la capacitación recibida de parte de la empresa para desempeñar correctamente sus funciones dentro de la empresa.

Representación Gráfica:



Según los resultados obtenidos en la décima pregunta de la encuesta, se puede observar que el 54% de los empleados sostiene que el nivel de satisfacción por los beneficios recibidos de parte de la empresa es bueno, el 31% de los empleados consideran que es muy bueno los beneficios recibidos por parte de la empresa, el 14% de los empleados indicó que el nivel de satisfacción de los beneficios recibidos es regular y el 1% contestó que es deficiente el nivel de satisfacción de los beneficios recibidos por parte de la empresa.

Representación Gráfica:



Según los resultados obtenidos en la décimo primera pregunta de la encuesta, se puede observar que un 71% de los empleados de la empresa respondió que no se siente motivado para realizar un buen trabajo en la empresa a diferencia del 29% de los empleados que respondió que si se sienten motivados a realizar un buen trabajo dentro de la empresa y en las áreas donde desempeñan sus funciones.

Representación Gráfica:

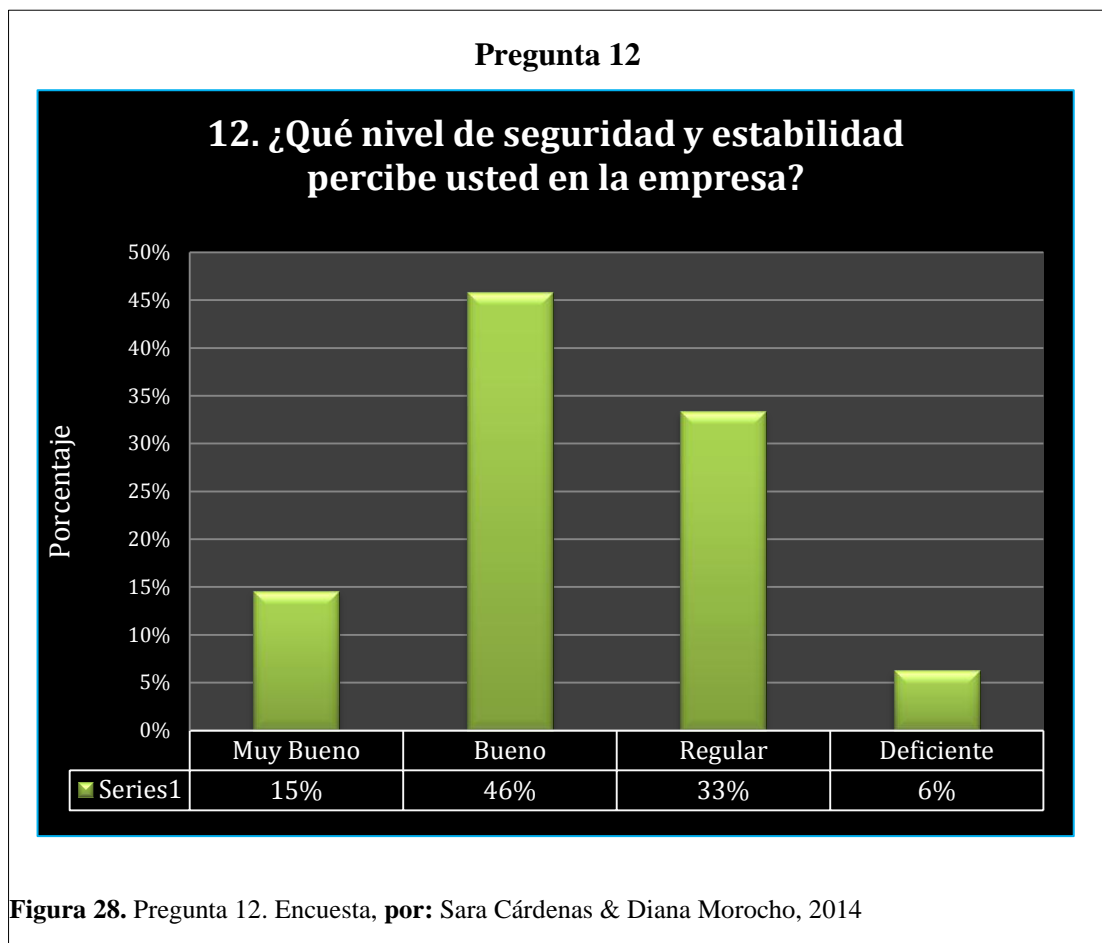


Figura 28. Pregunta 12. Encuesta, por: Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Según los resultados obtenidos en la décimo segunda pregunta de la encuesta, se puede observar que el 46% de los empleados respondió que el nivel de seguridad y estabilidad percibido en la empresa es bueno, el 33% de los empleados considera que el nivel de seguridad y estabilidad percibido en la empresa es regular, el 15% de los empleados indicó que el nivel de seguridad y estabilidad percibido en la empresa es muy bueno y el 6% de los empleados respondió que el nivel de seguridad y estabilidad percibido en la empresa es deficiente.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

La propuesta para la creación del departamento de Responsabilidad Social en el Quito Tennis y Golf Club El Condado, se basará en las siguientes etapas:

4.1 Análisis situacional

Este análisis ya fue realizado anteriormente, mismo que se compone del levantamiento de información acerca de la situación actual sobre la satisfacción y seguridad que pueden percibir los empleados sobre la empresa y sus directivos.

Entre los resultados más relevantes se pueden rescatar los siguientes:

- El 78% de los empleados no conoce el significado de responsabilidad social empresarial.
- El 76% del personal no se siente integrado a equipo de trabajo.
- El 67% de los empleados opinan que es regular la condición física y ambiental donde trabajan.
- El 75% concuerda en que el ambiente laboral de la empresa es regular.
- El 73% de los empleados no se siente valorado por la empresa.
- El 71% del personal no se siente motivado a realizar un buen trabajo en la empresa.

Por la información obtenida anteriormente, se puede observar que el personal no se siente satisfecho en la empresa con el trabajo que realiza, esto por las diferentes variables analizadas anteriormente. Por tanto, es importante la creación de un departamento de responsabilidad social empresarial que se preocupe de todas las inquietudes y necesidades del personal, así como de mantenerlos motivados gracias a su plan de acción con las diferentes estrategias que contiene dicho plan.

4.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es de imperiosa necesidad ya que por medio de ésta se podrán definir normas, políticas, estrategias y actividades principales y secundarias a desarrollar de parte del nuevo departamento de responsabilidad social de la empresa.

Entre los objetivos principales a conseguir se pueden nombrar los siguientes:

- Recopilar información fundamental concerniente a la responsabilidad social empresarial.
- Determinar un diagnóstico situacional en cuanto a los antecedentes de la responsabilidad social empresarial de la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial que le permita a la empresa implementarlo mediante la creación del departamento de responsabilidad social empresarial.
- Realizar un informe que servirá para presentar a los directivos de la empresa con la propuesta de esta creación de dicho departamento, con el respectivo análisis de los diferentes puntos de vista para su factibilidad y se pueda tomar la decisión de su creación.

Adicionalmente, como estrategias principales que permitirán el buen desarrollo y desenvolvimiento de este departamento, se pueden rescatar las siguientes:

1. Crear el compromiso de la empresa, por medio de sus directivos, para obtener el total apoyo a este proyecto por medio de la demostración de la factibilidad de creación de este departamento en la empresa.
2. El departamento de responsabilidad social se convertirá en un nexo fuerte de comunicación directa entre los empleados de la empresa y sus directivos, para poder mediar entre las partes al momento que se presentaren discrepancias.
3. Es departamento será conformado, por el área de atención médica para que estará al servicio permanente de los empleados y también de las respectivas familias mediante un cronograma de atención médica

preventiva ambulatoria, para que de esta manera los empleados sientan que en verdad son parte de la empresa, ya que ésta podrá reflejar su preocupación por el bienestar de sus empleados.

4. Desarrollar un programa de becas estudiantiles para los empleados de la empresa y para los hijos de los empleados que tengan un tiempo considerable de trabajo en la empresa mediante la creación y análisis de un cronograma, para que de esta manera los empleados de la empresa puedan sentir de mejor manera los beneficios de la empresa para ellos y sus familias.
5. El departamento de Responsabilidad Social de la empresa será el encargado de realizar un cronograma de actividades compuesto de capacitaciones para el personal periódicas y también para realizar actividades de integración entre los empleados y sus respectivas jefaturas y gerencias, para de esta manera poder mermar las distancias y asperezas que se han generado entre las dos partes.

4.2.1 Misión

La misión del departamento de responsabilidad social de la organización será: Hemos asumido el compromiso de desarrollar y mejorar las actividades que realiza el Quito Tennis y Golf Club en cuanto a los aspectos sociales, económicos y ambientales; y de esta manera contribuir de manera importante al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

4.2.2 Visión

La visión del departamento de responsabilidad social de la organización será: Ser el departamento que guíe al Quito Tennis y Golf Club a obtener una empresa socialmente, económicamente y ambientalmente responsable.

4.2.3 Objetivos

4.2.3.1 Objetivo General

- Mejorar la imagen del Quito Tennis y Golf Club a través de la creación del departamento de responsabilidad social empresarial.

4.2.3.2 Objetivos Específicos

- Transmitir y difundir información de la responsabilidad social empresarial a todos los socios, invitados y empleados del Quito Tennis y Golf Club.
- Promover dentro de la organización una cultura tanto de responsabilidad social como de responsabilidad ambiental.
- Motivar al talento humano que forma parte de la organización para el correcto desempeño de sus actividades.

4.2.4 Justificación e importancia de la planificación estratégica

Toda empresa lo que busca es ser competitiva dentro de un determinado mercado, motivo por el cual es de vital importancia y necesidad tener planes para lograr sus objetivos. Algunos de estos planes se dan solamente en la mente de los trabajadores y esto debido a su experiencia laboral.

Una planificación estratégica es una herramienta que sirve de guía para ser aplicada en la práctica diaria por parte de todos quienes conforman a la organización y de esa manera enfrentar de una manera adecuada los retos que día a día se presentan dentro del mercado.

La empresa Quito Tennis y Golf Club no cuentan con un departamento que se dedique a la responsabilidad social empresarial, mismo que en la actualidad es de gran importancia para todas las organizaciones independientemente de la actividad que realice. Se desconoce las actividades que se deben llevar a cabo para lograr este objetivo, motivo por el cual una planificación estratégica es de gran ayuda para la empresa, ya que de este modo, el personal y todas las persona quienes conforman la organización tendrá el conocimiento adecuado para el correcto desempeño en las actividades diarias y lograr alcanzar los objetivos y metas propuestos.

4.2.5 Valores corporativos

Los valores son definidos por la forma de pensar de las personas que se encuentran en una determinada sociedad, los cuales, adquieren importancia dentro de una organización y componen parte de su cultura, mismos que son de mucha importancia para las personas y que precisan los motivos que permiten hacer sus actividades de mejor manera.

Tanto el cumplimiento de la Misión como de la Visión, dependen de la concepción de valores y principios que sean compartidos y conocidos por todo el personal de la empresa, de esta manera es posible establecer una cultura organizacional y llevar a cabo de manera adecuada la planificación estratégica.

Dentro de las empresas es necesario que se realice las operaciones con valores, los mismos que, sirven de criterios organizacionales para enmarcar todas las situaciones y actuaciones individuales y grupales de quienes laboran dentro de la institución:

- **Respeto:** Es importante respetar las opiniones y formas de pensar que tienen todas y cada una de las personas que forman parte de la organización, de esta manera se promulga la participación de todas y todos al momento de tomar decisiones, ya que, se cuenta con las opiniones de quienes hacen parte de la empresa.
- **Fidelidad:** Las personas que forman parte de la organización deberán ser leales con la misma y cumplir adecuadamente con todas las actividades que son parte de sus responsabilidades diarias.
- **Comunicación:** Es importante mencionar que la comunicación es importante dentro de toda empresa, motivo por el cual es necesario que esta sea abierta entre todo el personal de la organización y así lograr un ambiente propicio de trabajo y respeto.
- **Disciplina y Puntualidad:** Ser disciplinado y puntal es un valor muy importante que se debe fomentar en todas las empresas, así como el desempeño que deben tener todas las personas que conforman la organización.

- **Responsabilidad propia del trabajo:** Los empleados deben responder por cada una de las actividades que realizan dentro de la empresa.
- **Responsabilidad financiera:** Es necesario que los recursos financieros sean manejados de manera eficiente y por personas capaces de no mal gastar estos recursos que son muy importantes.
- **Trabajo en equipo:** Mediante un trabajo en equipo, esfuerzo coordinado y conjunto se lograra un nivel muy adecuado de calidad en las actividades que realiza la empresa, es necesario mencionar que el trabajo en equipo ayuda a mejorar la comunicación entre las personas y por ese motivo a facilitar con el cumplimiento de los objetivos.
- **Equidad:** Los empleados deben ser remunerados conforme a su capacidad, productividad y experiencia, para no crear disconformidades dentro de la organización. Los sueldos y salarios deben ser adecuados para que de esta forma se evite la rotación del personal, es importante recalcar que el talento humano que se maneja dentro de una empresa facilita al loro de los objetivos.
- **Eficiencia:** Es de suma importancia efectuar todas las actividades en los tiempos establecidos y con el menor porcentaje de desperdicio. Se espera que los objetivos sean alcanzados con la mejor optimización de los recursos.
- **Calidad:** La empresa se caracteriza por ofrecer servicios de calidad y de esta manera poder diferenciarse de la competencia. La calidad no es un valor agregado, sino un pilar fundamental de la satisfacción de los clientes.
La calidad se encuentra no solo en las cosas materiales sino en el accionar diario. Motivo por el cual ofrecer calidad asegura el triunfo de la empresa.

4.2.6 Beneficios de la planificación estratégica

Es necesario que las empresas tengan una adecuada planificación estratégica para cumplir con sus objetivos, los beneficios son los siguientes:

- **Focalización y Flexibilidad:** La flexibilidad se refiere a la facilidad de realizar adaptaciones y ajustes; una empresa bien enfocada sabe qué hace mejor, tiene conciencia de las necesidades de sus clientes y como satisfacerlas.
- **Mejoramiento de la coordinación:** La Planificación mejora la coordinación tanto de objetivos globales como de los departamentales. La jerarquía de objetivos permite que los objetivos globales sean apoyados y sustentados por objetivos de nivel más bajo.
- **Mejoramiento del control:** El control consiste en medir y evaluar los resultados del desempeño y tomar medidas correctivas para mejorar los procesos cuando sea necesario. La Planificación permite que esto sea posible, si los resultados estuvieron por debajo de lo esperado, los objetivos o planes de control se deben ajustar al proceso de control.
- **Administración del Tiempo:** “Las empresas que obtienen resultados superiores a los competidores, son las que toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto, mediano y largo plazo” (Chiavenato, 2004, p. 224).

4.2.7 Acciones para la creación del departamento de responsabilidad social empresarial.

Tabla 19. Acciones – Propuestas

ACCIONES	PROPUESTA DE CÓMO REALIZAR LAS ACCIONES
Comunicar la importancia de la RSE al equipo gerencial y tratar las Directrices de la RSE de la empresa: el por qué la empresa se embarca en la RSE.	A través de revistas, las mismas que serán entregadas a cada socio, invitado y empleado que tiene la organización.
Obtener el compromiso del equipo gerencial de que participará en las actividades de RSE y las apoyará activamente.	Mediante cursos de motivación que permitan inspirar una adecuada participación por parte de las autoridades de la organización.
Investigar temas, programas y mejores prácticas de RSE internamente (dentro de la empresa) y externamente.	Por medio del uso de la tecnología, es decir, buscando por medio del internet los más adecuados temas, programas, etc., que cumplan con los requisitos necesarios para solventar las necesidades en cuanto a la RSE.
Elegir un "líder" o "responsable" del programa de RSE para que sea la persona que lidere el proceso de aplicación del programa.	Identificar a la persona más idónea y adecuada dentro de la organización, ya que, por el hecho de laborar dentro de la misma ya tiene conocimiento de las necesidades que surgen en el interior de la organización.
Crear un Plan y un Presupuesto para la RSE.	Por medio de un estudio de entorno externo de la organización, se tendrá un claro conocimiento de los costos que implican la creación de un Departamento de Responsabilidad Social Empresarial.

Nota: Acciones – Propuestas Elaborado, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.2.8 Presupuesto anual del plan de RSE

A continuación se comparte un resumen del presupuesto anual de las estrategias del departamento de Responsabilidad Social de la empresa:

Tabla 20. Presupuesto

ESTRATEGIA	AÑO 2014
Difusión del plan de Responsabilidad Social y beneficios	\$7.200,00
Programa de becas estudiantiles para personal y familia	\$25.000,00
Actividades de integración	\$60.000,00
Plan de Capacitación de personal	\$18.000,00
Plan de bonificación e incentivos al personal	\$6.000,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL	\$116.200,00

Nota: Presupuesto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Como se puede observar en la tabla anterior, cada estrategia de acción del área de Responsabilidad Social está detallada con su respectivo costo anual.

- En la estrategia número 1, misma que indica que se realizará la respectiva difusión de dicho plan, radica en la difusión con frecuencia mensual, tanto a los directivos como a todos los empleados del club sobre el desarrollo de este plan con el objetivo principal de conseguir el compromiso de éstos para apoyar al área de Responsabilidad Social. Para esto se prevé asignar \$600,00 cada mes en la emisión de informativos.
- En la estrategia número 2, se puede observar que se planifica un programa de becas estudiantiles para el personal como para su familia. Esto se propone en función de que los empleados o los hijos de los empleados que se encuentren estudiando hasta el nivel secundario, podrán ser acreedores a una beca estudiantil de parte de la empresa.

Misma que se conforma por, \$100,00 mensuales calculados por una pensión en la institución educativa, \$50,00 por concepto de movilización mensual y \$100,00 por concepto de manutención mensual, dando un total de \$250,00 al

mes durante un año lectivo, mismo que actualmente es de una duración de 10 meses, por lo cual recibirá \$2.500,00 por el año lectivo. Para ser acreedor a esta beca se deberán presentar las calificaciones avaladas por la institución educativa y verificada por el personal del área, indicando que el alumno ha conseguido las mejores calificaciones del colegio o al menos de los 10 primeros a nivel de todo el colegio o escuela. Como se indicó anteriormente, podrán acceder a este beneficio los empleados o sus hijos siempre y cuando dichos empleados hayan cumplido al menos 1 año de labores en la empresa y su rendimiento y conducta sea buena.

- La estrategia número 3 plantea realizar actividades de integración del personal y para esto se presupuesta \$10,00 mensuales por cada empleado para dichas actividades incluyendo un pequeño break. Tomando en cuenta que son 500 empleados se propone gastar \$5.000,00 mensuales en dichas actividades.
- La estrategia número 4 indica que se realizará un plan de capacitación para todo el personal. El área de Responsabilidad Social propone realizar capacitaciones mensuales por grupos de 42 empleados al mes y de esta manera al final del año se podrán capacitar a todos los empleados. Dado que la gran mayoría del personal tiene máximo instrucción secundaria y el resto únicamente primaria, se ha decidido capacitar en temas de cultura general y de crecimiento personal grupales, estas capacitaciones se componen en valores por: \$800,00 para el capacitador externo y \$700,00 que servirán para un break para el personal que asista a éstas capacitaciones.
- Por último se propone realizar un plan de bonificación e incentivos mensuales al personal otorgándoles a los 10 mejores empleados del mes la cantidad de \$50,00 que pueden ser en efectivo o mediante una tarjeta de compras para una cadena de supermercados. Esto se logrará con la colaboración de los jefes directos de cada área de la empresa y permitirá que los empleados se motiven en realizar de mejor manera sus actividades diarias.

4.3 Estudio técnico

El principal objetivo del estudio técnico de este proyecto es el de poder definir las necesidades de éste a nivel administrativo, organizacional, operativo y físico. Mismas que detallan a continuación.

4.3.1 Localización del proyecto

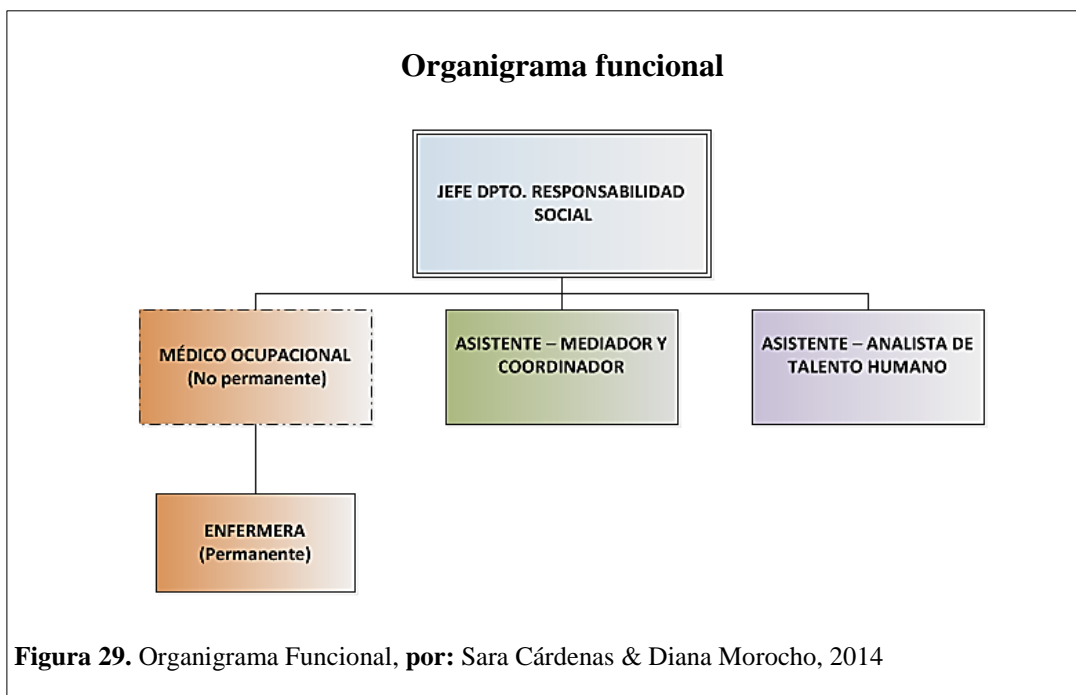
La primera decisión de la localización idónea del departamento de Responsabilidad Social va a ser tomada en base a que debe estar en una ubicación ventajosa desde todo punto de vista para poder conseguir los objetivos planificados en este estudio de la creación del departamento de Responsabilidad Social, de tal manera que se pueda optimizar los recursos tanto físicos y administrativos asignados de parte de la empresa.

El proyecto se propone se ubique junto a las instalaciones del área administrativa con ingreso por la parte de atrás en dirección hacia las instalaciones del club, con el objetivo de que los empleados puedan ingresar con toda facilidad de acceso y sin la preocupación de encontrarse con personal administrativo para que ésta situación quite la intención de acercarse al departamento de Responsabilidad Social.

Por otra parte esta ubicación también permitirá al departamento de Responsabilidad Social participar a los directivos de la empresa de los avances y necesidades tanto del mismo departamento así como el poder llevar las inquietudes y necesidades que se presenten a través de los empleados, ya que entre otras funciones de este departamento, colaborará como mediador entre los directivos y los empleados para conseguir la satisfacción de las dos partes.

4.3.2 Estructura y organigrama funcional

Las autoras de este proyecto han decidido proponer el siguiente organigrama funcional inicial, que permitirá el buen funcionamiento del departamento de responsabilidad social empresarial.



4.3.3 Detalle de funciones y perfil del personal

4.3.3.1 Jefe departamental

- Datos de identificación
 - Denominación del cargo: Jefe Departamento de Responsabilidad Social
 - Se reporta a: Gerente General
 - Supervisa a: Asistente mediador, Asistente analista, Médico ocupacional y Enfermera
- Naturaleza del Trabajo: Planear y organizar las diferentes actividades que el departamento de Responsabilidad Social tiene que realizar.
- Funciones Específicas
 - Controlar y supervisar las actividades del personal que se encuentra a su cargo
 - Seleccionar al personal del departamento de Responsabilidad Social que se va a contratar
 - Coordinar las actividades con el personal a su cargo

- Evaluar y controlar al personal del departamento
- Realizar los respectivos informes de actividades y novedades del departamento para presentar a los directivos de la empresa
- Perfil
 - Proactivo en el trabajo en equipo
 - Responsabilidad y honestidad
 - Motivación para lograr las metas de la empresa
 - Habilidad humana
 - Aptitud de innovación
- Requisitos Mínimos
 - Título de Superior en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Ingeniería Comercial o carreras afines
 - Edad entre los 20 - 40 años
 - Conocimientos básicos de administración y manejo de programas
 - Buena presencia

4.3.3.2 Asistente analista de talento humano

- Datos de identificación
 - Denominación del cargo: Asistente Analista de Talento Humano
 - Se reporta a: Jefe Departamental.
 - Supervisa a: Nadie
- Naturaleza del trabajo: Apoyar al Jefe Departamental en las diferentes actividades que se tiene que realizar en los eventos del área.
- Funciones específicas
 - Análisis de los diferentes procesos y actividades del personal propios del área
 - Coordinar la buena realización de las actividades planificadas del departamento de Responsabilidad Social
 - Efectuar informes sobre los resultados de las actividades realizadas.
 - Recibir llamadas telefónicas en el departamento
 - Dar soporte en las actividades requeridas por el Jefe departamental

- Perfil
 - Trabajar en equipo
 - Tener mente innovación y creatividad para los eventos
 - Actuar con sentido de humor
 - Excelente relación interpersonal
 - Responsable y cordial
 - Habilidad para el manejo del personal
- Requisitos mínimos:
 - Titulado o egresado de la carrera de Psicología Industrial o carreras afines
 - Edad entre los 24 - 30 años
 - Tener conocimientos básicos del idioma inglés
 - Buena presencia
 - Manejo de programas como Word, Excel, power point

4.3.3.3 Asistente Mediador y Coordinador

- Datos de identificación:
 - Denominación del cargo: Asistente Analista de Talento Humano
 - Se reporta a: Jefe Departamental
 - Supervisa a: Nadie
- Naturaleza del trabajo: Apoyar al Jefe Departamental en las diferentes actividades que se tiene que realizar en los eventos del área.
- Funciones específicas:
 - Recorrer las instalaciones de la empresa para entrevistarse con el personal y obtener de primera mano sus inquietudes y necesidades
 - Efectuar informes sobre los resultados de las actividades realizadas
 - Interactuar entre los empleados y la empresa para poder conseguir un óptimo clima laboral en beneficio de las dos partes
 - Dar soporte en las actividades requeridas por el Jefe departamental

- Perfil:
 - Trabajar en equipo
 - Tener mente innovación y creatividad para los eventos
 - Actuar con sentido de humor
 - Excelente relación interpersonal
 - Responsable y cordial
 - Habilidad para el manejo del personal
- Requisitos mínimos:
 - Titulado o egresado de la carrera de Psicología Industrial o carreras afines
 - Edad entre los 24 - 30 años
 - Tener conocimientos básicos del idioma inglés
 - Buena presencia
 - Manejo de programas como Word, Excel, power point.

4.3.3.4 Médico ocupacional (No permanente)

- Datos de identificación:
 - Denominación del cargo: Médico Ocupacional
 - Se reporta a: Jefe Departamental
 - Supervisa a: Enfermera
- Naturaleza del trabajo: Brindar el servicio de atención médica ambulatoria y preventiva tanto al personal de la empresa como a sus familiares previa coordinación.
- Funciones específicas:
 - Ofrecer servicio de atención médica ambulatoria dentro de las instalaciones de la empresa a los empleados de la empresa y en algunas ocasiones a algunos familiares de éstos previa autorización de la jefatura
 - Efectuar informes periódicos sobre las atenciones médicas realizadas en los días que asiste a las instalaciones de la empresa

- Realizar la respectiva planificación de actividades semanales y agenda con la enfermera que está a cargo de él

➤ Perfil:

- Trabajar en equipo
- Actuar con sentido de humor y actitud de servicio
- Excelente relación interpersonal
- Responsable y cordial
- Habilidad para el manejo del personal

➤ Requisitos Mínimos

- Titulado de la carrera de Medicina General u Ocupacional
- Manejo de programas como Word, Excel, Power Point

4.3.4 Base legal del departamento

El departamento de RSE tendrá su base legal principalmente en el Código de Trabajo, Requerimientos del Instituto de Seguridad Social y también sustentará sus actividades en base al manual interno que posee la empresa.

4.3.5 Valores institucionales y departamentales

Los valores institucionales del departamento de responsabilidad social empresarial de la empresa serán los conductores que guiarán a éste departamento en el cumplimiento de los objetivos fijados.

Calidad de trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar, teniendo amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para el departamento.

Compromiso: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes sintiéndolos como propios en la organización y el departamento.

Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales y del departamento.

Honestidad: Es actuar con rectitud, honorabilidad, transparencia y decoro, en concordancia con la verdad y la justicia entre lo que se piensa, se expresa y se hace.

Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas requeridos por el propio puesto, la organización.

Responsabilidad: Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.

4.3.6 Requerimientos de planta y equipo

A continuación se detallan los requerimientos básicos del departamento de Responsabilidad Social para que pueda iniciar sus actividades:

➤ **Muebles y enseres**

A continuación se detallan los muebles requeridos para que pueda iniciar sus actividades el departamento de Responsabilidad Social.

Tabla 21. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
SILLA SECRETARIA	Unidad	5	\$90,00	\$450,00
ESCRITORIOS MEDIANOS	Unidad	5	\$250,00	\$1.250,00
CAMILLA MÉDICA	Unidad	1	\$250,00	\$250,00
SILLA VISITA	Unidad	10	\$60,00	\$600,00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	Unidad	3	\$140,00	\$420,00
SEPARADOR MODULAR (BIOMBO)	Unidad	1	\$180,00	\$180,00
SUBTOTAL				3.150,00
IMPREVISTOS 2%				\$63,00
TOTAL				3.213,00

Nota: Valores presupuestados para muebles y enseres, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

➤ Equipos de computación

Tabla 22. Equipos de computación

EQUIPOS COMPUTACIÓN				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COMPUTADOR PC	Unidad	4	600,00	2.400,00
IMPRESORA MULTIFUNCIÓN	Unidad	1	150,00	150,00
SUBTOTAL				2.550,00
IMPREVISTOS 2%				51,00
TOTAL				2.601,00

Nota: Valores presupuestados para equipos de computación, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

➤ Equipos de oficina

Tabla 23. Equipos de oficina

EQUIPOS OFICINA				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TELÉFONOS FIJOS OFICINAS	Unidad	4	40,00	160,00
SET BÁSICO DE INDUMENTARIA MÉDICA	Unidad	2	100,00	200,00
BOTIQUÍN INDUSTRIAL	Unidad	1	25,00	25,00
MEDICINAS BÁSICAS DE AUXILIO AMBULATORIO	Unidad	1	150,00	150,00
INSTRUMENTOS BÁSICOS MÉDICO	Unidad	1	250,00	250,00
SUBTOTAL				785,00
IMPREVISTOS 2%				15,70
TOTAL				800,70

Nota: Valores presupuestados para equipos de oficina, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

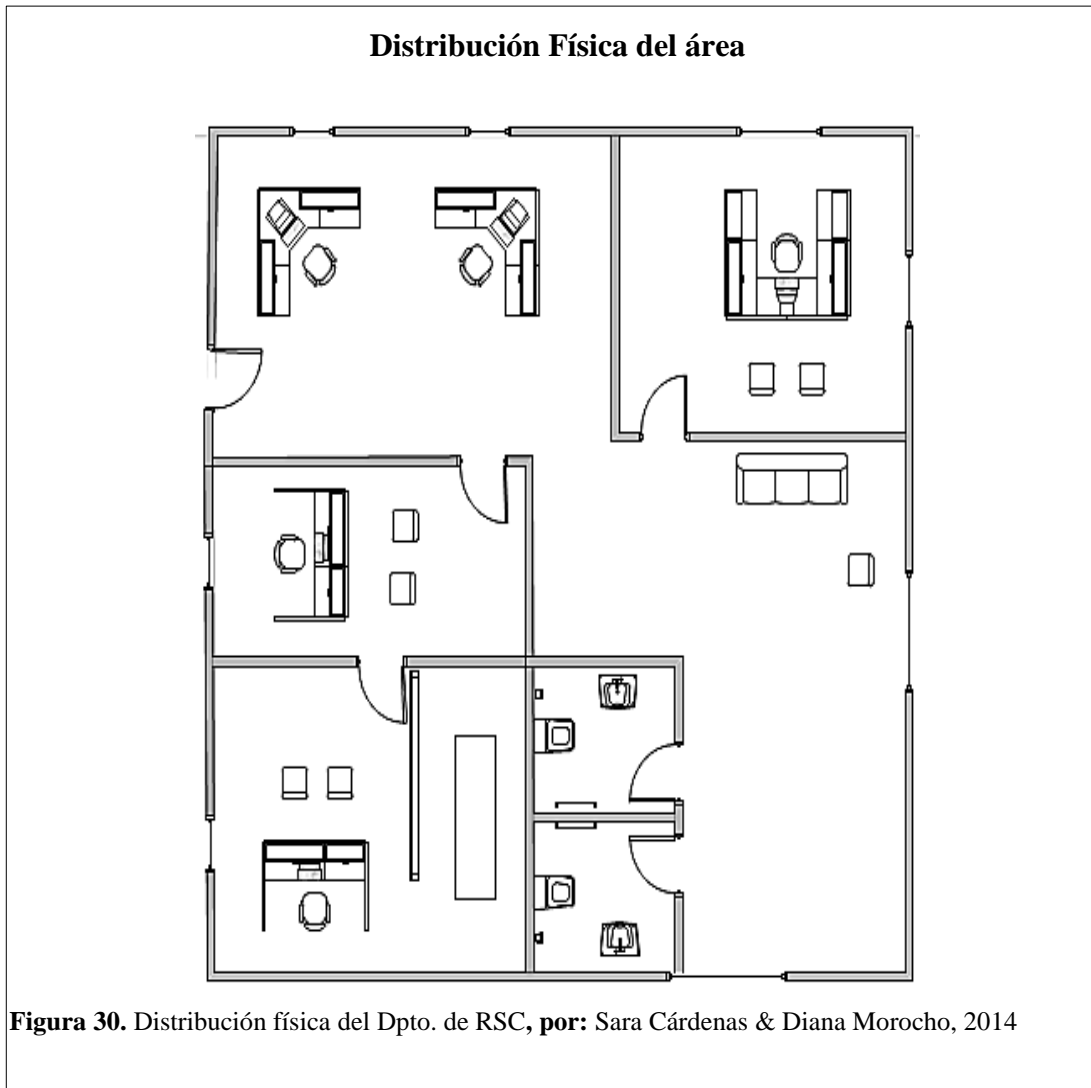
➤ **Útiles de Oficina**

Tabla 24. Útiles de oficina

SUMINISTRO	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
ESFEROS	12	0,40	4,80
CARPETAS BENE	15	1,80	27,00
CALCULADORA MANUAL	2	3,50	7,00
PERFORADORAS	4	4,00	16,00
GRAPADORAS	4	4,00	16,00
RESMAS PAPEL BOND	4	3,50	14,00
CAJA DE GRAPAS	2	1,50	3,00
CARPETAS DE CARTULINA	100	0,60	60,00
LÁPICES	12	0,30	3,60
TINTAS PARA IMPRESORA	4	6,00	24,00
SUBTOTAL			175,40
IMPREVISTOS 2%			3,508
TOTAL			178,91

Nota: Valores presupuestados para útiles de oficina, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.3.7 Distribución Física del área del departamento



Como se puede observar en el plano de las oficinas del departamento de Responsabilidad Social, el área será dividida en cuatro ambientes; el primero y que se encuentra al ingreso, corresponderá a la oficina de las dos asistentes del área, el siguiente será la oficina del jefe del departamento, el tercero que está junto a la oficina de las asistentes, corresponde al área médica que se subdivide en dos, una la oficina de la enfermera y la siguiente que será del médico y ésta dispone de la camilla para la atención al personal de la empresa, el último ambiente corresponde al espacio designado para los baños y también para la sala de espera . El total del área es de 42 m², siendo 7m de frente por 6m de fondo.

4.4 Estudio financiero

Para la comprobación y validación de este proyecto se deberá realizar un estudio y análisis financiero mediante la realización de flujos de efectivo y proyecciones de los estados financieros, generando el respectivo estado de pérdidas y ganancias proyectado, con su punto de equilibrio, cálculo del VAN, TIR.

4.4.1 Inversión total

Este es el resultado de la suma de los recursos propios, en este caso, mismos que van a ser requeridos para dicho proyecto y está compuesto por:

- Activos Fijos
- Capital de Trabajo

Según lo indicado anteriormente, este proyecto arroja la siguiente inversión total:

Tabla 25. Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	\$59.016,08
ACTIVOS FIJOS	\$6.614,70
MUEBLES Y ENSERES	\$3.213,00
EQUIPOS OFICINA	\$800,70
EQUIPOS COMPUTACIÓN	\$2.601,00
ESTUDIO DEL PROYECTO	\$969,00
CAPITAL TRABAJO	\$51.432,38

Nota: Inversión total para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.4.2 Activos Fijos

Los activos fijos, para este caso, van a ser todos aquellos bienes que serán adquiridos por la empresa para el inicio de sus operaciones.

Tabla 26. Activos fijos

ACTIVOS FIJOS	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES	3.150,00
EQUIPOS OFICINA	785,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	2.550,00
SUBTOTAL:	6.485,00
IMPREVISTOS 2%	129,70
TOTAL:	6.614,70

Nota: Activos

fijos para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014**Tabla 27. Muebles y enseres**

MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
SILLA DE VISITA	Unidad	10	\$60,00	\$600,00
SILLA SECRETARIA	Unidad	5	\$90,00	\$450,00
ESCRITORIOS MEDIANOS	Unidad	5	\$250,00	\$1.250,00
CAMILLA MÉDICA	Unidad	1	\$250,00	\$250,00
SEPARADOR MODULAR - BIOMBO	Unidad	1	\$180,00	\$180,00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	Unidad	3	\$140,00	\$420,00
SUBTOTAL				3.150,00
IMPREVISTOS 2%				\$63,00
TOTAL				3.213,00

Nota: Muebles y enseres para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014.**Tabla 28. Equipos de oficina**

EQUIPOS DE OFICINA				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TELÉFONOS FIJOS OFICINAS	Unidad	4	40,00	160,00
SET BÁSICO DE INDUMENTARIA MÉDICA	Unidad	2	100,00	200,00
BOTIQUÍN INDUSTRIAL	Unidad	1	25,00	25,00
MEDICINAS BÁSICAS DE AUXILIO AMBULATORIO	Unidad	1	150,00	150,00
INSTRUMENTOS BÁSICOS MÉDICO	Unidad	1	250,00	250,00
SUBTOTAL				785,00
IMPREVISTOS 2%				15,70
TOTAL				800,70

Nota: Equipos de oficina para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 29. Equipos de Computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COMPUTADOR PC	Unidad	4	600,00	2.400,00
IMPRESORA MULTIFUNCIÓN	Unidad	1	150,00	150,00
SUBTOTAL				2.550,00
IMPREVISTOS 2%				51,00
TOTAL				2.601,00

Nota: Valores presupuestados, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.4.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es aquel valor considerado en un estudio que corresponde a un determinado tiempo, en el cual se prevé que no existirán ingresos y por tal motivo éste rubro es parte de la inversión inicial.

Tabla 30. Capital de trabajo inicial

DETALLE	VALOR TRIMESTRE	VALOR ANUAL
COSTOS DEL PRODUCTO		
COSTOS DIRECTOS	-	-
COSTOS INDIRECTOS	3.067,32	12.269,29
– Servicios Básicos		
MANO DE OBRA DIRECTA	6.686,25	26.745,01
– Asistente-Analista de Talento Humano		
– Asistente-Mediador y Coordinador		
– Enfermera permanente		
MANO DE OBRA INDIRECTA	2.737,32	10.949,29
– Jefe Departamento		
– Medico Ocupacional		
ADMINISTRACIÓN		
SERVICIOS BÁSICOS	336,60	1.346,40
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	63,87	255,47
SEGUROS ACTIVOS FIJOS	63,87	255,47
SUMINISTROS	43,85	175,40
VENTAS		
DIFUSIÓN Y ESTRATEGIAS RSE	37.424,82	149.699,28
SUBTOTAL	50.423,90	201.695,61
IMPREVISTOS 2%	1.008,48	4.033,92
TOTAL	51.432,38	205.729,53

Nota: Capital de trabajo inicial para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.4.4 Cuadro de fuentes y usos

Con esta información se puede observar que los recursos utilizados en este proyecto serán 100% recursos propios sin necesidad de financiamiento.

Tabla 31. Fuentes y usos

DETALLE DE INVERSIONES	VALOR	RECURSOS PROPIOS	
		VALOR	%
MUEBLES Y ENSERES	3.213,00	3.213,00	100%
EQUIPOS OFICINA	800,70	800,70	100%
EQUIPOS COMPUTACIÓN	2.601,00	2.601,00	100%
ESTUDIOS DEL PROYECTO	969,00	969,00	100%
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	51.432,38	51.432,38	100%
TOTAL DE INVERSIONES	59.016,08	59.016,08	100%

Nota: Valores de fuentes y usos para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.4.5 Ingresos del proyecto

Los ingresos de este proyecto van a ser provenientes exclusivamente de las aportaciones de los socios, para esto se deberá tomar en cuenta que la cantidad de socios actual es de 4245 y de las aportaciones mensuales de éstos se debitarán \$3,00 mensuales como aporte al proyecto de RSE.

Adicional al ingreso indicado se deberá incluir un aporte semestral de cada socio correspondiente a \$15,00, dando un total de \$30,00 como aporte de cuota extraordinaria de cada socio. También se debe tomar en cuenta que para poder proyectar dichas cantidades e incrementos de socios anuales, se tomó en cuenta el índice de crecimiento de socios luego de comparar los rubros por ingresos de membresías en los estados financieros de los años 2011 y 2012, mismo que es del 0,36% anual.

Tabla 32. Ingresos

AÑOS	TOTAL SOCIOS QTGC	APORTE MENSUAL POR SOCIO	TOTAL ANUAL APORTES	APORTE CUOTA EXTRAORDINARIA SEMESTRAL	TOTAL ANUAL CUOTAS EXTRAORDINARIAS	TOTAL INGRESOS ANUALES
2014	4245	\$ 3	\$ 152.820	\$ 15	\$ 127.350	\$ 280.170
2015	4260	\$ 3	\$ 153.369	\$ 15	\$ 127.807	\$ 281.176
2016	4276	\$ 3	\$ 153.920	\$ 15	\$ 128.266	\$ 282.186
2017	4291	\$ 3	\$ 154.472	\$ 15	\$ 128.727	\$ 283.199
2018	4306	\$ 3	\$ 155.027	\$ 15	\$ 129.189	\$ 284.216

Nota: Valores proyectados para ingresos del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.4.6 Egresos del proyecto

Los egresos de éste proyecto se detallan a continuación:

Tabla 33. Egresos

DETALLES	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
COSTOS INDIRECTOS	3.067,32	12.269,29
MANO DE OBRA DIRECTA	6.686,25	26.745,01
MANO DE OBRA INDIRECTA	2.737,32	10.949,29
SUBTOTAL	9.753,58	39.014,30
IMPREVISTOS 2%	195,07	780,29
TOTAL	9.948,65	39.794,59

Nota: Valores proyectados para egresos del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Estos se dividen de la siguiente manera:

Tabla 34. Costos indirectos

COSTOS INDIRECTOS	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
SERVICIOS BÁSICOS	330,00	1.320,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	2.737,32	10.949,29
TOTAL	3.067,32	12.269,29

Nota: Valores proyectados de costos indirectos del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 35. Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
Asistente-Analista de Talento Humano	2.309,70	9.238,80
Asistente-Mediador y Coordinador	2.309,70	9.238,80
Enfermera permanente	1.935,75	7.743,00
SUBTOTAL	6.555,15	26.220,60
IMPREVISTOS 2%	131,10	524,41
TOTAL	6.686,25	26.745,01

Nota: Valores proyectados de mano de obra directa para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 36. Mano de obra indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
Jefe Departamento	3.431,55	13.726,20
Médico Ocupacional	2.683,65	10.734,60
SUBTOTAL	2.683,65	10.734,60
IMPREVISTOS 2%	53,67	214,69
TOTAL	2.737,32	10.949,29

Nota: Valores proyectados de mano de obra indirecta para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.4.7 Presupuesto de gastos

Estos son todos aquellos valores por desembolsos realizados, mismos que no son reembolsables para la empresa.

Tabla 37. Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
SUMINISTROS	43,85	175,40
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	63,87	255,47
SEGUROS ACTIVOS FIJOS	63,87	255,47
SERVICIOS BÁSICOS	336,60	1.346,40
SUBTOTAL	508,19	2.032,74
IMPREVISTOS 2%	10,16	40,65
TOTAL	518,35	2.073,40

Nota: Valores proyectados para gastos administrativos para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 38. Gastos de operaciones

GASTOS DE OPERACIONES	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
DIFUSIÓN Y ESTRATEGIAS RSE	37.424,82	149.699,28
SUBTOTAL	37.424,82	149.699,28
IMPREVISTOS 2%	748,50	2.993,99
TOTAL	38.173,32	152.693,27

Nota: Valores proyectados para gastos de operación del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

Tabla 39. Suministros de oficina

SUMINISTRO	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
ESFEROS	12	0,40	4,80
CARPETAS BENE	15	1,80	27,00
CALCULADORA MANUAL	2	3,50	7,00
PERFORADORAS	4	4,00	16,00
GRAPADORAS	4	4,00	16,00
RESMAS PAPEL BOND	4	3,50	14,00
CAJA DE GRAPAS	2	1,50	3,00
CARPETAS DE CARTULINA	100	0,60	60,00
LÁPICES	12	0,30	3,60
TINTAS PARA IMPRESORA	4	6,00	24,00
SUBTOTAL			175,40
IMPREVISTOS 2%			\$ 4
TOTAL			178,91

Nota: Valores proyectados para suministros de oficina del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.4.8 Proyección de egresos

Tabla 40. Costos totales del proyecto – con inflación

COSTO DE PRODUCCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS INDIRECTOS	12.514,68	12.941,43	13.382,73	13.839,08	14.310,99
MANO DE OBRA DIRECTA	26.745,01	27.657,02	28.600,12	29.575,39	30.583,91
MANO DE OBRA INDIRECTA	10.949,29	11.322,66	11.708,77	12.108,03	12.520,92
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	50.208,98	51.921,11	53.691,62	55.522,50	57.415,82
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS AMINISTRATIVOS	2.032,74	2.102,06	2.173,74	2.247,86	2.324,51
SUMINISTROS	175,40	181,38	187,57	193,96	200,58
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	255,47	264,18	273,19	282,51	292,14
SEGUROS ACTIVOS FIJOS	255,47	264,18	273,19	282,51	292,14
SERVICIOS BÁSICOS	1.346,40	1.392,31	1.439,79	1.488,89	1.539,66
GASTOS VENTAS	149.699,28	154.804,03	160.082,84	165.541,67	171.186,64
DIFUSIÓN Y ESTRATEGIAS RSE	149.699,28	154.804,03	160.082,84	165.541,67	171.186,64
COSTOS TOTALES DEL PROYECTO	201.941,00	208.827,19	215.948,20	223.312,03	230.926,97

Nota: Costos totales del proyecto incluye inflación, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.4.9 Evaluación financiera

- **Estado de Situación Inicial:** Este estado financiero permite observar como este proyecto iniciará sus actividades y se encuentra compuesto por activo, pasivo y patrimonio.

Tabla 41. Estado de situación inicial

<u>ACTIVOS</u>			<u>PASIVO</u>	
Corrientes		51.432,38	A corto Plazo	-
Efectivo	51.432,38		Proveedores	-
Inventarios	<u>-</u>			
Fijos		6.614,70	A mediano plazo	-
Depreciables			Préstamo Bancario	-
Vehículo	-			
Depreciables			<u>PATRIMONIO</u>	59.016,08
Edificios	-		Capital social	59.016,08
Maquinaria y Equipo	-			
Muebles y Enseres	3.213,00			
Equipos de Oficina	800,70			
Equipo de Computación	<u>2.601,00</u>			
Diferidos e Intangibles		969,00		
Amortizables				
Estudios de Factibilidad	969,00			
Gastos de Constitución				
TOTAL ACTIVOS		59.016,08	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	59.016,08

Nota: Estado de situación inicial del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

- **Estado de resultados proyectado:** Este estado financiero es de gran importancia para la empresa ya que lo que se pretende es calcular la utilidad neta del proyecto mediante la diferencia entre los ingresos, egresos e impuestos a cancelar.

Tabla 42. Estado de resultados

CONCEPTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)	INGRESOS	280.170,00	281.176,09	282.185,79	283.199,12	284.216,09
(-)	COSTO DE PRODUCCIÓN	50.208,98	51.921,11	53.691,62	55.522,50	57.415,82
=	UTILIDAD BRUTA	229.961,02	229.254,98	228.494,18	227.676,62	226.800,27
(-)	GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.032,74	2.102,06	2.173,74	2.247,86	2.324,51
(-)	GASTOS DE DIFUSIÓN Y ESTRATEGIAS	149.699,28	154.804,03	160.082,84	165.541,67	171.186,64
=	UTILIDAD OPERACIONAL	78.229,00	72.348,90	66.237,60	59.887,09	53.289,12
(-)	GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
=	UTILIDAD ANTES DE REPARTO	78.229,00	72.348,90	66.237,60	59.887,09	53.289,12
(-)	0% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
=	UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	78.229,00	72.348,90	66.237,60	59.887,09	53.289,12
(-)	22% IMPUESTO A LA RENTA	17.210,38	15.916,76	14.572,27	13.175,16	11.723,61
=	UTILIDAD NETA	61.018,62	56.432,14	51.665,33	46.711,93	41.565,51
	% UTILIDAD NETA	21,8%	20,1%	18,3%	16,5%	14,6%

Nota: Estado de resultados del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

- **Flujo de caja Proyectado:** En este estado financiero se van a determinar todos los ingresos y egresos de dinero en un determinado periodo de tiempo, éste se lo realiza para poder determinar el valor que requiere la empresa para poder funcionar en un determinado tiempo.

Tabla 43. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= UTILIDAD NETA		61.018,62	56.432,14	51.665,33	46.711,93	41.565,51
(+) APORTE DE CAPITAL	59.016,08					
(+) DEPRECIACIONES		1.268,37	1.268,37	401,37	401,37	401,37
(-) INVERSIONES	59.016,08				2.601,00	
(+) PRÉSTAMO	-					
(-) AMORTIZACIÓN DEUDA		-	-	-	-	-
= FLUJO NETO DE CAJA	-	62.286,99	57.700,51	52.066,70	44.512,30	41.966,88

Nota: Flujo de caja proyectado, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.4.10 Índices financieros:

Los índices financieros son aquellos que van a permitir a la empresa poder conocer la situación de la empresa en un determinado período, así como el poder medir y controlar el uso de sus recursos a fin de poder tomar las mejores y oportunas decisiones para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

➤ Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

A esta tasa también se la conoce como tasa de descuento y está compuesta de las tasas de financiamiento de la inversión de la empresa.

Tabla 44. TMAR

$i = (T.P * \%R.P) + T.A * (1-t) * \%P + \text{Riesgo} + \text{Inflación}$		
Tasa pasiva	T.P =	4,98%
Recursos propios	R.P =	100,00%
Tasa activa	T.A =	8,21%
Tasa impuestos	t =	22,00%
Préstamo	P =	0,00%
	Riesgo =	5,00%
	Inflación =	3,41%
$i = (0.0498 * 1) + (0.0821 * (1-0.22) * 0) + 0.05 + 0.0341$		
$i = 13,39\%$		

Nota: Tasa mínima aceptable de rendimiento para proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

➤ Valor actual Neto VAN

Este es el índice financiero que permite verificar la factibilidad del proyecto mediante la comparación de la inversión inicial con los flujos netos a recibir descontando el valor actual con la tasa de descuento.

La fórmula de cálculo del VAN es la siguiente:

$$\text{VAN} = S (\text{FNC}/(1+i)^n) - I$$

Tabla 45. VAN

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
\$ 0	-59.016,08			-59.016,08
\$ 1	62.286,99	62.286,99	1,13	54.931,64
\$ 2	57.700,51	119.987,50	1,29	44.877,66
\$ 3	52.066,70	172.054,20	1,46	35.713,77
\$ 4	44.512,30	216.566,50	1,65	26.926,57
SUMAN	172.054,20			103.433,56
VAN = - I + S (FNC / (1+i) ⁿ)				
VAN =		103.433,56	PROYECTO VIABLE	

Nota: Valor actual neto del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

➤ **Tasa interna de retorno TIR**

La Tasa Interna de Retorno TIR, evalúa al proyecto en función de una única tasa de crecimiento llamada TIO tasa interna de oportunidad, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados serán igual a los desembolsos expresados en moneda actual.

Fórmula TIR

$$\text{TIR} = i_1 + (i_2 - i_1) \left[\frac{\text{VPN}_1}{\text{VPN}_1 - \text{VPN}_2} \right]$$

Figura 31. Fórmula TIR, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014.

Dónde:

i1 = Tasa menor

i2 = Tasa mayor

VPN1 = Valor presente neto a la tasa i1

VPN2 = Valor presente neto a la tasa i2

Tabla 46. TIR

AÑOS	FNC	VAN CON Tm	VAN CON TM
		82%	101%
\$ 0	-59.016,08	-59.016,08	-59.016,08
\$ 1	62.286,99	34.223,62	30.988,55
\$ 2	57.700,51	17.419,55	14.281,95
\$ 3	52.066,70	8.636,66	6.411,68
\$ 4	44.512,30	4.056,90	2.727,07
SUMAN:		5.320,65	-4.606,83
$(((TM - Tm) * VPN_m)/(VPN_m - VPN_M)) + Tm$			

Tm:	82,00%
TM:	101,00%
VPN_m:	5.320,65
VPN_M:	(4.606,83)
TIR:	92,18%

Nota: Tasa interna de retorno del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014.

Tabla 47. Cálculo de la TIR

$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$			
FORMULA PARA CÁLCULO DEL TIR MEDIANTE EXTRAPOLACIÓN:		AÑOS	FLUJO
$(((TM - Tm) * VPN_m)/(VPN_m - VPN_M)) + Tm$		\$ 0	- 59.016,08
		Tm: 82,00%	\$ 1 62.286,99
		TM: 101,00%	\$ 2 57.700,51
		VPN_m: 5.320,65	\$ 3 52.066,70
		VPN_M: (4.606,83)	\$ 4 44.512,30
TIR CALCULADO CON FORMULA EXTRAPOLACION:		92,18%	
TIR CALCULADO CON FORMULA EXCEL:		91,44%	

Nota: Cálculo de la tasa interna de retorno, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

➤ **Período de recuperación PRI:**

Este índice financiero permite a la empresa poder medir la liquidez del proyecto y adicional a esto también medir el riesgo relativo ya que permite el poder anticipar eventos a corto plazo.

Tabla 48. PRI del proyecto

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
\$ 0	(59.016,08)	(59.016,08)	(59.016,08)
\$ 1	62.286,99	54.931,64	(4.084,44)
\$ 2	57.700,51	44.877,66	40.793,21
\$ 3	52.066,70	35.713,77	76.506,99
\$ 4	44.512,30	26.926,57	103.433,56

FNC	=	Flujo Neto de Caja
FNCA	=	Flujo Neto de Caja Actualizado
FNCAA	=	Flujo Neto de Caja Actualizado Acumulado

Nota: Periodo de recuperación del proyecto, **por:** Sara Cárdenas & Diana Morocho, 2014

4.5 Informe gerencial

Como parte final del proyecto se realiza el informe gerencial con el objetivo principal que la directiva de la empresa valide este proyecto y apoye totalmente a la creación y desarrollo del departamento de Responsabilidad Social para la empresa, ya que ésta al igual que sus empleados serán beneficiados por dicha implementación.

El informe contiene el resumen del estudio realizado, enfatizando la factibilidad de ser implementado en la empresa en beneficio de la misma y todo su recurso humano.

Con este informe se transmitirá a la junta directiva de El Quito Tenis y Golf Club, la importancia que actualmente tiene un departamento de responsabilidad social empresarial (RSE) dentro de una organización.

La organización en la actualidad no cuenta con un departamento de esta índole por lo que se mencionara algunos temas que se encuentran con algunas falencias y que se verán mejoradas con la creación de mencionado departamento.

- Los colaboradores no cuentan con la seguridad industrial adecuada para realizar sus actividades.
- El nivel de índices de rotación de personal de la organización es bastante elevado.
- No existe un buen trato al personal por parte de los jefes de área.
- La responsabilidad social dentro del club no cumple con las expectativas dentro de los diferentes puestos de trabajo.
- Las gerencias no tienen un equipo de trabajo comprometido con las diferentes áreas y mucho menos con el club.
- Los niveles altos que existen en la organización no encuentran la manera adecuada para motivar a sus empleados.
- La organización puede verse afectada por la aplicación de multas, debido al incumplimiento de las normas de seguridad.
- No existe planes claros con respecto a planes para trabajar con la comunidad y áreas vulnerables.
- La imagen del club puede verse afectada por desvinculación de programas que beneficien a la comunidad.
- El 78% de los empleados con los que cuenta el club desconocen acerca del tema de responsabilidad social.
- Es necesario que todas las personas que forman la organización, incluyendo a directivos y empleados, se integren y realicen sus actividades como equipo un trabajo.
- El ambiente de trabajo debe ser adecuado y ameno para que todas las personas que se encuentran en el mismo realicen sus actividades de mejor manera.
- La adecuada motivación que se brinde a los empleados, permitirá que los empleados sientan que el trabajo que están realizando es de gran ayuda para mejorar tanto la imagen como los ingresos de la empresa.

Par lograr mejorar adecuadamente todas las falencias con las que cuenta actualmente El Quito Tennis y Golf Club es necesario plantear objetivos que se pretende alcanzar y cumplir con la implementación de este nuevo departamento de responsabilidad social empresarial. Estos objetivos se verán detallados a continuación y posteriormente se mencionara las acciones que se pretende realizar para su cumplimiento.

4.5.1 Objetivos:

4.5.1.1 Objetivo general

- Mejorar la imagen corporativa, dentro del ámbito social, del Quito Tennis y Golf Club a través de la creación del departamento de responsabilidad social empresarial.

4.5.1.2 Objetivos específicos

- Transmitir y difundir información de la responsabilidad social empresarial a todos los socios, invitados y empleados de El Quito Tennis y Golf Club.
- Promover dentro de la organización una cultura tanto de responsabilidad social como de responsabilidad ambiental.
- Motivar al talento humano que forma parte de la organización para el correcto desempeño de sus actividades.
- Trabajar en la creación del departamento de responsabilidad en base a las leyes que se encuentran actualmente en el país.
- Motivar a los hijos de los socios que se encuentran formando parte del club, a continuar siendo participes de la exclusividad de socios de la organización.

4.6 Impacto esperado con la implementación de la propuesta

4.6.1 Antecedentes

La historia del Quito Tennis y Golf Club se remonta a principios de siglo. Antes de tomar este nombre, el primer club que se formó en Quito fue el Andes Tennis Club, el mismo que se dividió luego en dos clubes: el Quito Tennis y el Ecuador Tennis Club.

El Acta de instalación del Quito Golf Club está fechada el 18 de Marzo de 1930. La reunión tuvo lugar en el Club Pichincha junto a conocidos nombres de caballeros ecuatorianos.

Las reuniones preparatorias se realizaron en la Legalización Inglesa y en ellas se discutieron los estatutos y algunos detalles del nuevo Club.

Actualmente El Quito Tennis y Golf Club, cuenta con áreas deportivas, recreacionales y centros de consumo cada uno de ellos equipados con todo lo necesario para satisfacer las necesidades de los socios y sus invitados que acuden al club regularmente.

El Quito Tennis y Golf Club está conformado por socios, denominados así por su derecho adquirido al haber pagado una tipo de membresía para pertenecer al club, los socios están divididos en varios grupos y de acuerdo al que pertenezcan tienen derechos y obligaciones.

En cuanto al tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un concepto poco manejado pero en la actualidad ha tomado fuerza y ha iniciado un proceso de expansión en su campo de aplicación y es así que se ha convertido en un compromiso u obligación que los miembros de una sociedad ya sea como individuos, como personas jurídicas o como miembros de algún grupo tienen adoptarlo tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

De esta manera RSE no tiene que ver únicamente con realizar trabajos sociales en la comunidad, sino también lograr rentabilidad de una empresa de manera ética y basada en la legalidad siendo la Responsabilidad Social un nexo entre la empresa y su entorno.

La responsabilidad social se basa en 3 pilares fundamentales que son:

- Dimensión Económica
- Dimensión Social
- Dimensión Ambiental

Cuando nos identificamos con una adecuada Responsabilidad Social Empresarial se logra para la empresa:

- Mayor productividad
- Lealtad del cliente
- Acceso a mercados
- Credibilidad

4.6.2 Acciones y estrategias

Las acciones y estrategias a realizar para el cumplimiento de los objetivos que se pretende alcanzar con la creación del departamento de responsabilidad social empresarial (RSE) son:

- Aumento de rendimiento, entusiasmo y lealtad, a través de constantes programas de evaluación de las capacidades.
- Mayor ganancia económica, por medio del propio personal con el que se cuenta en la organización, ya que, un personal mejor capacitado y mejor motivado tendrá un rendimiento mucho más elevado.
- Disminución de accidentes de trabajo, el departamento de responsabilidad social empresarial, permitirá posteriormente crear un programa seguridad industrial basado en las actuales leyes.
- Mejor salud y menos faltas por enfermedad, con la adopción del nuevo departamento existirá una mayor preocupación del personal.
- Disminución de rotación de personal, el ambiente de trabajo es una pieza fundamental para disminuir los altos índices de rotación.
- Aumento de competitividad a través de la eficiencia de los gastos en marketing porque se usan en lo planificado para ayuda efectiva a la comunidad.
- La comunidad tendrá respeto, aprecio y respaldo a la empresa, a través de los programas de responsabilidad con la sociedad.
- El gobierno: solidaridad, responsabilidad, mejor cumplimiento de normas, para el bienestar de todos quienes conforman la organización.

- Los medios de comunicación: difusión de actividades RSE, mejora de imagen.
- Los socios: aprecio a las actividades por la colectividad y responsabilidad por la creación constante de programas que tengan que ver con el tema de la responsabilidad social empresarial.
- Proponga formas conjuntas para evaluar la gestión empresarial.
- Garantizar publicidad honesta, para que de esta manera cada vez se sumen más empresas a estos tipos de programas responsables y solidarios.
- Mantener buena relación con los proveedores y la competencia, permitirá que las actividades que realiza el club fluyan de mejor manera.
- Mantener relación justa, respetuosa y social con el personal, por parte de los directivos.
- Ofrecer otros beneficios laborales además de los que señala la ley, también permitirá reducir los altos índices de rotación.
- Pagar los sueldos y salarios a tiempo, permitirá que el personal se mantenga estable dentro de la organización.
- Promover y proponer acciones para mejorar la comunidad, dará a la institución una excelente imagen.
- Promover la conservación ambiental, además de cumplir con las leyes en cuanto al tema ambiental, concientizara a muchas más personas a seguir realizando actividades que ayuden a conservar el medio ambiente lo más limpio posible.
- Establecer políticas de equidad y no discriminación, permitirá aportar con la disminución del racismo que actualmente existe a nivel mundial.
- Revisar continuamente los procedimientos de la organización con todos sus actores.
- Determinar el impacto ambiental de la empresa para posteriormente publicarlo.

CONCLUSIONES

- En base a las encuestas realizadas en el estudio de mercado se pudo determinar que el 94% de los empleados encuestados están de acuerdo con la creación del departamento de responsabilidad social empresarial, el porcentaje de aceptación es alto lo cual no permite determinar la aceptabilidad y la baja resistencia que tendría por parte de los colaboradores a la creación del departamento.
- Además, es importante rescatar que el 72% de los empleados del Quito Tennis y Golf Club, manifestaron no mantener una buena relación con los jefes directos y gerentes de área, motivo por el cual también no se mantiene una adecuada motivación para realizar correctamente sus funciones en sus puesto de trabajo realizando sus tareas de manera mecánica provocando un mal ambiente laboral y una producción deficiente.
- Luego de haber realizado el estudio en el Quito Tennis y Golf Club se puede afirmar la importancia de la creación del departamento de responsabilidad social ya que todas las empresas indudablemente y en los actuales tiempos necesita de un departamento de esta índole para lograr un equilibrio entre sus factores involucrados internos y externos.
- El presupuesto anual que se requiere para una adecuada y correcta implementación de las estrategias planteadas por el departamento de responsabilidad social empresarial suma \$ 116,200. La cifra es relativamente alta pero los beneficios que se obtendrán serán mucho más altos y contarán con una imagen corporativa aceptable y un personal motivado.
- El estudio financiero reflejó la viabilidad para la realización del proyecto los índices que nos dan la pauta para ello son, el VAN con el 88.46 % y el TIR con el 99.49%, ratificando el éxito en plasmar el proyecto presentado y dotando al club de todas las herramientas para ponerlo en marcha.

RECOMENDACIONES

- La inversión que se requiere para la creación del departamento de responsabilidad social empresarial es una cantidad significativa, sin embargo, es necesario e importante dar a conocer la vitalidad de su creación pues nos dará réditos importantes a trabajadores, socios, proveedores y junta directiva del club.
- Dar a conocer a todos quienes conforman la organización este tema importante como es la responsabilidad social empresarial, que actualmente es necesario llevarlo a cabo para la mejoría de la sociedad.
- Permitir a todas y cada una de las personas que conforman el Quito Tennis y Golf Club ser partícipes de todo el proceso de la creación del departamento de responsabilidad social empresarial, ya que, el mismo será creado para brindar beneficios a todos los involucrados en la empresa tanto interna como externamente.
- El estudio financiero indica claramente que el periodo de recuperación (PRI), será en el primer año, es por ello, la importancia de cumplir adecuadamente cada una de las estrategias que se plantean en el proyecto para el éxito del mismo.
- Finalmente es importante tomar acciones adecuadas y oportunas, a partir del primer instante en que se detecte alguna deficiencia en el manejo de las estrategias planteadas en el presente proyecto, permitiendo con ello el éxito de los objetivos planteados y se evitaren de esta manera futuras complicaciones que pueden ocasionar no cumplir con los objetivos planteados en el proyecto.

LISTA DE REFERENCIAS

- Asamblea Nacional Constituyente . (20 de Octubre de 2008). Consitutción del Ecuador. *Consitutción del Ecuador*, 140. Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro Oficial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Casado, A. (2006). *Dirección de marketing: Teoría y práctica*. San Vicente, España: Club Universitario.
- Castellanos, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y la distribución de mercancías*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Centrarse. (2006). *Qué es RSE*. Obtenido de http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf
- CentraRSE. (19 de Noviembre de 2012). *Centrarse.org*. Obtenido de Centrarse.org: http://centrarse.org/?page_id=42
- Chiavenato, I. (2004). *Administracion en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw Hill.
- DERES. (2012). *Manual de Primeros Pasos*. Montevideo: Buxis Comunicación Interactiva.
- Desarrollo de Responsabilidad Social DERES. (15 de Diciembre de 2012). *Manual de primeros pasos*. Obtenido de Manual de primeros pasos: http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/primerospasos.pdf
- Educación y cultura DG. (2010). *Intels*. Obtenido de <http://www.intels.biz/cours/view/434>

- El Ecuador Político- Social Económica. (10 de Abril de 2010). *Poderes*. Recuperado el 15 de MAYO de 2013, de Poderes: <http://poderes.com.ec/2012/el-ejecutivo-ha-creado-o-modificado-21-empresas-publicas-en-28>
- Fernandez, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. España: Club Universitario.
- Grajales, G. (1970). Estudio de mercado y Comercialización. En G. Grajales, *Estudio de mercado y Comercialización* (pág. 22). Bogotá: ILCA.
- Gutiérrez, R. (1999). *Ventas y Mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa*. México D.F., México: ISBN.
- IICA - Paraguay. (2002). *Las oportunidades de negocios y el mercado*. Asunción, Paraguay.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing* (12 ed.). México D.F.: Pearson Educación .
- Lafuente, M. (2008). Contabilidad y Finanzas. En M. Lafuente, *Contabilidad y Finanzas* (pág. 135). Barcelona: Deusto.
- Levy-Dabbah, S. (2003). *Como manejar con éxito los negocios México y Sudamérica*. México: ISEF Empresa Líder.
- Longenecker, J. (2007). *Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor*. México D.F.: Paraninfo S.A.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Geneación de Modelos de Negocio*. Madrid, España: Grupo Planeta.
- Planificación Estratégica de la EMSBEP. (2013). Planificaicón Estrategica. *Planeación Estratégica* (pág. Acta). Sangolqui: EMSBEP.

Planificación, C. N. (2009 - 2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013. pág. 10.

Quito Tennis y Golf Club. (2012). *Informe Anual* . Quito.

Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2013). *Conducta del Consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

SRI. (22 de Enero de 2012). *Regimen Tributario Interno*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de BIBLIOTECA: <http://www.imgroup.com.ec/biblioteca/ley-organica-regimen-tributario-interno>

Vara, M. (2010). *Apuntes Económica Mundial*. Obtenido de Apuntes Económica Mundial:
http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/varamira/2010_2011/Licenciatura/temaseiscomercio.pdf

Vértice. (2008). *Análisis de Mercados*. Madrid: Publicaciones Vértice.