

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERAS COMERCIALES**

**TEMA:
PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL POR VALORES PARA ALCANZAR EL
COMPROMISO DEL PERSONAL Y DE LA ORGANIZACIÓN. CASO DE
ESTUDIO: AQUATIX CLUB SPA**

**AUTORAS:
KATHERINE ALEXANDRA GÓMEZ BASTIDAS
IBETH ESTEFANÍA GÓMEZ MEJÍA**

**DIRECTOR:
LEIBNIZ SATAMA OROSCO**

Quito, mayo de 2015

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

Nosotras 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, mayo de 2015

Katherine Alexandra Gómez Bastidas
1721764387

Ibeth Estefanía Gómez Mejía
1724365281

DEDICATORIA

Con mucho amor a Dios por darme la vida y la salud, a mi madre por ser mi respaldo en todo momento, a todas las personas que me apoyaron en la elaboración y en especial a mi angelito del cielo Matias Pérez.

Katherine Alexandra Gómez Bastidas

A Dios y la Virgencita por darme la vida y bendecirme en todo momento, a mis padres y mi hermano que son el motor de mi vida y me han acompañado incondicionalmente. Y a mi abuelita que a pesar de que ya no se encuentra a mi lado, sé que desde el cielo lo está y sus bendiciones jamás me abandonan.

Ibeth Estefanía Gómez Mejía

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Leibniz Satama por su apoyo total brindado para la elaboración de esta tesis, quien con profesionalismo ha sabido impartir sus conocimientos sin reserva alguna colaborando desinteresadamente para que este trabajo sea exitoso.

A todos nuestros maestros que a lo largo de la carrera supieron sembrar en nosotras los conocimientos que nos han convertido en profesionales con principios éticos y morales, capaz de contribuir con el desarrollo de este país.

Al Ing. Xavier Páez Castelo, Director General de AQUATIX CLUB SPA, por abrimos las puertas de esta prestigiosa empresa para el desarrollo de esta tesis y brindarnos su sincero e incondicional apoyo.

Katherine Alexandra Gómez Bastidas

Ibeth Estefanía Gómez Mejía

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
MARCO TEÓRICO	3
1.1. Administración por valores	3
1.1.1. ¿Cómo se conforman los valores en la empresa?	4
1.1.2. El proceso de la administración por valores	5
1.2. Responsabilidad social empresarial	7
1.2.1. Introducción	7
1.2.2. Definición	7
1.2.3. Administración con responsabilidad social	8
1.3. Grupos de interés	9
1.3.1. Categoría interna	9
1.3.1.1. Propietarios, gerentes, accionistas, empleados	9
1.3.1.2. Colaboradores	9
1.3.2. Categoría externa	10
1.3.2.1. Públicos de interés clave	10
1.3.2.1.1. Consumidores	10
1.3.2.1.2. Proveedores	10
1.3.2.1.3. Comunidad	10
1.3.2.2. Medio ambiente	10
1.3.2.3. Proyección a familias	11
1.3.2.4. Proyección a la comunidad	11
1.3.2.5. Proyección a nivel nacional o regional	11
1.4. Características importantes de la responsabilidad social	11
1.5. Beneficios con la responsabilidad social	12

1.6.	La responsabilidad social y las PYMES	12
1.7.	La responsabilidad social y las ISO 14.001 – 26.000	13
1.7.1.	ISO 14.001	13
1.7.2.	ISO 26.000	13
	CAPÍTULO 2	15
	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	15
2.1.	Antecedentes	15
2.2.	Planificación estratégica	16
2.2.1.	Misión	16
2.2.2.	Visión	16
2.2.3.	Objetivos	16
2.2.4.	Valores corporativos	16
2.3.	Organigrama estructural	17
2.4.	Servicios de AQUATIX	17
2.5.	Planteamiento del problema	18
2.5.1.	Problema de investigación	18
2.5.2.	Objetivos	19
2.5.2.1.	Objetivo general	19
2.5.2.2.	Objetivos específicos	19
2.6.	Metodología de investigación	20
2.6.1.	Método inductivo	20
2.6.2.	Fuentes de recolección de datos	20
2.6.2.1.	Fuentes primarias	20
2.6.2.2.	Fuentes secundarias	20
2.7.	Análisis de encuestas	21
2.7.1.	Resultados encuesta talento humano de AQUATIX	21
2.7.2.	Análisis de resultados talento humano AQUATIX	26

2.8.	Matriz de grupos de interés	27
2.9.	Análisis de grupos de interés externo	28
2.9.1.	Administraciones públicas	28
2.9.1.1.	Ministerio de Salud Pública	28
2.9.1.2.	Cuerpo de Bomberos	29
2.9.1.3.	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	29
2.9.1.4.	Servicio de Rentas Internas (SRI)	30
2.9.1.5.	Ministerio del Ambiente	30
2.10.	Acreedores	30
2.10.1.	Análisis de las entidades financieras en apoyo a las PYMES	30
2.11.	Investigación de mercado	31
2.12.	Cálculo de la muestra	31
2.13.	Análisis encuestas	32
2.13.1.	Resultados encuestas clientes	32
2.13.2.	Análisis resultados encuestas clientes	36
2.14.	Resultados encuestas proveedores	36
2.14.1.	Análisis resultados encuestas proveedores	39
2.15.	Análisis FODA	41
2.16.	Matriz Fortalezas - Amenazas	42
2.17.	Matriz Debilidades - Amenazas	43
2.18.	Matriz Fortalezas - Oportunidades	44
2.19.	Matriz Debilidades - Oportunidades	45
2.20.	Matriz FODA	46
CAPÍTULO 3		47
APLICACIÓN DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		47
3.1.	Plan de acción	47

3.1.1.	Satisfacción del cliente	47
3.1.2.	Proveedores	54
3.1.3.	Talento humano	58
3.1.4.	Filosofía empresarial	67
3.1.5.	Instalaciones adecuadas	73
3.1.6.	Comunicación interna efectiva	79
3.1.7.	Comunidad	87
3.2.	Presupuesto general del plan de acción	91
3.3.	Flujo de efectivo	92
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES	96
	LISTA DE REFERENCIAS	97
	ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupos de interés	9
Tabla 2. Visión y misión	21
Tabla 3. Compromiso.....	21
Tabla 4. Valores	22
Tabla 5. Implementación de los valores.....	22
Tabla 6. Cumplimiento de leyes.....	22
Tabla 7. Ética y transparencia	23
Tabla 8. Desarrollo de capital humano	24
Tabla 9. Mitigación de impactos negativos	24
Tabla 10. Beneficios a colaboradores	25
Tabla 11. Proyección a las familias.....	25
Tabla 12. Proyección a las comunidades	26
Tabla 13. Matriz de grupos de interés interno.....	27
Tabla 14. Matriz de grupos de interés externo	28
Tabla 15. Pregunta No.1.....	32
Tabla 16. Pregunta No.2.....	32
Tabla 17. Pregunta No.3.....	32
Tabla 18. Pregunta No.4.....	33
Tabla 19. Pregunta No.5.....	33
Tabla 20. Pregunta No.6.....	33
Tabla 21. Pregunta No.7.....	33
Tabla 22. Pregunta No.8.....	34
Tabla 23. Pregunta No.9.....	34
Tabla 24. Pregunta No.10.....	35
Tabla 25. Pregunta No.11.....	35
Tabla 26. Pregunta No.12.....	35
Tabla 27. Pregunta No.13.....	35
Tabla 28. Pregunta No.1.....	36
Tabla 29. Pregunta No.2.....	37
Tabla 30. Pregunta No.3.....	37
Tabla 31. Pregunta No.4.....	37
Tabla 32. Pregunta No.5.....	37

Tabla 33. Pregunta No.6.....	38
Tabla 34. Pregunta No. 7.....	38
Tabla 35. Pregunta No. 8.....	38
Tabla 36. Pregunta No.9.....	38
Tabla 37. Banco proveedores.....	39
Tabla 38. Matriz Fortalezas - Amenazas.....	42
Tabla 39. Matriz Debilidades - Amenazas.....	43
Tabla 40. Matriz Fortalezas - Oportunidades.....	44
Tabla 41. Matriz Debilidades - Oportunidades.....	45
Tabla 42. Plan de acción: satisfacción del cliente.....	48
Tabla 43. Costeo detallado para escuchar las opiniones de clientes.....	49
Tabla 44. Costeo detallado para comunicar de manera clara y transparente la información.....	50
Tabla 45. Costeo detallado de evaluación periódica del cliente.....	51
Tabla 46. Costeo detallado para mantener y potenciar el compromiso con los clientes.....	52
Tabla 47. Cronograma plan de acción: satisfacción del cliente.....	53
Tabla 48. Plan de acción: proveedores.....	54
Tabla 49. Costeo detallado para la evaluación de proveedores.....	55
Tabla 50. Costeo detallado para el servicio de postventa.....	56
Tabla 51. Cronograma plan de acción: proveedores.....	57
Tabla 52. Plan de acción: talento humano.....	59
Tabla 53. Costeo detallado para ajuste de agenda del empleado.....	60
Tabla 54. Costeo detallado para escuchar y atender empleados.....	61
Tabla 55. Costeo detallado para la autorización de curso en horario de trabajo.....	62
Tabla 56. Costeo detallado para cumplir con la formación profesional.....	63
Tabla 57. Costeo detallado para el uso correcto de herramientas y suministros.....	64
Tabla 58. Costeo detallado para la planificación de agenda de salud.....	65
Tabla 59. Cronograma plan de acción: Talento humano.....	66
Tabla 60. Plan de acción: filosofía empresarial.....	68
Tabla 61. Costeo detallado para el aporte de ideas de la filosofía empresarial.....	69
Tabla 62. Costeo detallado para la creación de la misión, visión y valores.....	70
Tabla 63. Costeo detallado para la comunicación de la misión, visión y valores.....	71
Tabla 64. Cronograma plan de acción: filosofía empresarial.....	72

Tabla 65. Plan de acción: instalaciones adecuadas	74
Tabla 66. Costeo detallado para el análisis de la capacidad instalada	75
Tabla 67. Costeo detallado para establecer actividades y responsable en el mantenimiento.....	76
Tabla 68. Costeo detallado para la medición de eficiencia en el uso de instalaciones	77
Tabla 69. Cronograma plan de acción: instalaciones adecuadas	78
Tabla 70. Plan de acción: comunicación efectiva interna	80
Tabla 71. Costeo detallado del diagnóstico actual de la comunicación interna.....	81
Tabla 72. Costeo detallado para la definición de canales de comunicación	82
Tabla 73. Costeo detallado para fomentar la comunicación interna	83
Tabla 74. Costeo detallado para confirmar la información que se haya entendido adecuadamente	84
Tabla 75. Costeo detallado para establecer canales de sugerencias.....	85
Tabla 76. Cronograma plan de acción: comunicación efectiva interna	86
Tabla 77. Plan de acción: servicio hacia la comunidad	88
Tabla 78. Costeo detallado para prestar servicios hacia la comunidad.....	89
Tabla 79. Cronograma plan de acción: servicio hacia la comunidad.....	90
Tabla 80. Capacidad Instalada	92
Tabla 81. Egresos AQUATIX CLUB SPA.....	93
Tabla 82. Flujo de caja proyectado	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural	17
Figura 2. Análisis FODA	41
Figura 3. Matriz FODA.....	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de cuestionario para recursos humanos.....	99
Anexo 2. Modelo de encuesta clientes	103
Anexo 3. Modelo de encuesta proveedores.....	108
Anexo 4. Entrevista.....	111
Anexo 5. Rol de pagos de los empleados.....	115

RESUMEN

Mediante esta investigación se construyó una propuesta de un modelo administrativo de responsabilidad social para la empresa AQUATIX CLUB SPA con el propósito de brindar conocimientos sobre la responsabilidad social empresarial y la importancia de su aplicación, dando lugar a una gestión empresarial basada en valores y principios éticos, consciente de los impactos que puede generar en los diferentes grupos de interés.

Para el desarrollo de esta propuesta se utilizaron diferentes técnicas de investigación como: encuestas, entrevistas, observación. A través del análisis FODA se determinaron los puntos débiles de la empresa caso de estudio; en base a este análisis se plantean las posibles soluciones para contrarrestar las deficiencias de la empresa y así generar un mayor compromiso del personal. Cada una de las estrategias propuestas en el presente modelo administrativo, fueron realizadas específicamente para los grupos de interés sobre los cuales debe enfocarse la empresa de manera integral para alcanzar la responsabilidad social empresarial.

Mediante la utilización de métodos estadísticos se conocieron los porcentajes de las principales debilidades de la empresa de las cuales las más importantes se enfocaban en la comunicación interna, relación con el cliente externo, proveedores, filosofía empresarial.

La aplicación del modelo administrativo permite promover el compromiso de los miembros de la organización con la misión, visión y valores compartidos; mejorar la calidad de la comunicación dentro de la organización a través de nuevos medios; aplicar programas de motivación e incentivos basados en el desempeño de cada empleado; manejar correctamente los recursos con relación a un criterio ambiental.

ABSTRACT

On the base of this investigation, it was developed a proposal for an administrative model of social responsibility for the company AQUATIX CLUB SPA, the purpose is to provide the necessary knowledge about Corporate Social Responsibility and the importance of its application. This approach is useful to guide a business management based on values and ethical principles, which is aware of the impacts that can be generated in different interest groups.

For the development of this proposal, different investigative techniques were applied, such as: surveys, interviews and observation. Through the SWOT analysis, it was possible to identify the weaknesses of the company and on the base of this analysis, the possible solutions were proposed in order to overcome the shortcomings of the company and thus, generate a greater commitment of the staff. Each one of the strategies proposed in this administrative model, were made specifically for the interest groups on which company should focus in a comprehensive way to achieve Corporate Social Responsibility.

Through the use of statistical methods, the percentages of the main weaknesses of the company were established. The most important are: internal communication, relationship with the external customer, suppliers, business philosophy.

The application of this administrative model, allows the promotion of the staff commitment with the mission, vision, and shared values; to improve the quality of communication within the organization through the use of new media; to implement programs of motivation and incentives based on the performance of each employee; and the correctly handling of resources with an environmental criteria.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial permite el aprovechamiento pleno de los recursos en tal medida que eviten su agotamiento y puedan ser igualmente aprovechados por las generaciones futuras.

Para el presente trabajo se plantea una propuesta del modelo de responsabilidad social en la empresa AQUATIX CLUB SPA, su principal propósito es brindar conocimientos sobre la responsabilidad social empresarial y la importancia de la aplicación de la misma, utilizando una gestión empresarial con principios éticos, reconociendo los impactos y beneficios que le pueden generar sus distintos grupos de interés. El trabajo está sustentado con información real de la empresa reflejando tres capítulos para su propuesta de responsabilidad social empresarial.

El primer capítulo contiene la fundamentación teórica del trabajo de tesis, que es la base de los conocimientos que van hacer aplicados en los próximos capítulos facilitando el desarrollo de la propuesta, el mismo aborda temas de administración por valores y responsabilidad social entendidos como la forma de gestión basada en valores éticos y sustentables tanto en lo económico, social como ambiental donde se relaciona con distintos públicos o también llamados stakeholders como: accionistas, propietarios, empleados, la comunidad, proveedores, clientes y el medioambiente además se detalla las características importantes de la implementación y los beneficios que ofrece la responsabilidad social empresarial basándose en las normas de calidad ISO 14.001 y 26.000.

En el segundo capítulo, se detalla el diagnóstico de la empresa donde realizamos una breve reseña histórica, describiendo los servicios que ofrece AQUATIX, su filosofía empresarial, la estructura organizacional, los grupos de interés internos y externos de la empresa. Para conocer la situación actual de la empresa, se utilizó fuentes primarias como: cuestionario, entrevista y encuestas aplicadas a los empleados, clientes y proveedores con su respectivo análisis de resultados, para finalizar se elaboró el FODA dando como resultado una matriz FODA que será el punto de partida para el desarrollo del modelo.

El tercer capítulo es la propuesta del modelo de responsabilidad social para AQUATIX CLUB SPA, se elaboró siete planes de acción con respecto a las estrategias tomadas

del FODA, los temas a tomar en cuenta son: satisfacción del cliente, proveedores, recursos humanos, filosofía empresarial, instalaciones adecuadas, comunicación interna efectiva y la comunidad.

AQUATIX CLUB SPA es una empresa que brinda servicios de natación para personas de todas las edades, cuenta con cuatro sucursales en el Distrito Metropolitano de Quito y está dispuesto asumir este nuevo modelo de gestión que le permitirá ser una empresa que marca la diferencia en términos de responsabilidad social, agregando valor para toda la sociedad.

Esta propuesta es importante porque abre nuevos caminos en los procesos lo que permitirá transformaciones a todos los que conforman AQUATIX CLUB SPA como a la vez a los grupos de interés externos, generando cambios beneficiosos y manteniendo el compromiso de la empresa en términos de competitividad a su vez dando soluciones de sustentabilidad.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Administración por valores

La administración por valores es una metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la empresa y sus convicciones.

“Es la adopción de una filosofía de gestión, moral y empresarial acorde a una línea de pensamiento claramente definida. Busca que los integrantes de la organización se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía empresarial” (Ken & Michael, 2000, pág. 50).

De esta forma “cuando se crea una cultura basada en valores se busca la capacidad de supervivencia de la organización en el largo plazo sobre la base de una cultura fuerte en valores y en mejoramiento continuo” (García & Dolan , pág. 106).

De hecho, la administración por valores viene a ser una especie de marco global para diseñar continuamente la cultura de la empresa, de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.

La administración por valores implica, entre otros elementos:

- Generar mayor cohesión interna donde el compromiso es factor fundamental.
- Generar una mejor imagen externa, gracias a las relaciones basadas en la confianza a largo plazo.
- Aumentar el manejo ético en todos los niveles de la organización, disminuyendo las pérdidas, hechos deshonestos, robos o fraudes.
- Facilitar la selección del personal, gracias a los perfiles éticos.
- Desarrollar una cadena de liderazgo confiable y comprometido con la filosofía de la organización.

De esta forma se puede decir que la administración por valores, en general, es una herramienta de liderazgo puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: simplificar, organizar y comprometer.

- Simplificar: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambio de todos los niveles de la empresa.
- Organizar: encausar la visión estratégica hacia dónde va de ir la empresa en el futuro.
- Comprometer: integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por el rendimiento profesional de calidad en el día a día.

Una de las finalidades de esta investigación es rediseñar la cultura organizacional, y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas. Con el fin de desarrollar esta idea hemos de comprender cuatro aspectos fundamentales (Reynaud Arana, 2009, pág. 67).

- Los dos niveles de la "cultura" de empresa.
- La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa.
- La "gestión del cambio" para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad cultural.
- Los valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica.

1.1.1. ¿Cómo se conforman los valores en la empresa?

Este factor depende de las siguientes variables:

- Las creencias y valores del fundador. Toda empresa surge de un impulso fundacional a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos. La consecución de recursos financieros, materiales y humanos para llevar a cabo la idea es un paso posterior.
- Los valores sociales de cada momento histórico. Los valores sociales van cambiando de acuerdo al pasar del tiempo, es así que a principio del siglo XX, los valores sociales predominantes no eran los mismos que los actuales.
- La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.

1.1.2. El proceso de la administración por valores

Según, (Ken & Michael, 2000) las fases de la administración por valores son las siguientes:

- Fase I: Aclarar los valores, propósito y visión

La administración por valores propone un planteamiento conceptual facilitador de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión y valores estratégicos operativos. Estas tres palabras son el núcleo constitucional de la empresa, por lo que su modificación únicamente puede efectuarse en intervalos de tiempo relativamente largos. Los componentes secuenciales de la Fase I de una APV son básicamente tres, y corresponden a las preguntas más importantes que una empresa y todo sistema social en general pueda formularse: ¿Hacia dónde vamos?, ¿Para qué?, ¿Cómo somos?, ¿Dónde estamos ahora? y ¿Con qué principios vamos a conseguir llegar?:

El proceso para aclarar los valores es:

- Obtener aprobación del propietario para el proceso administración por valores.
- Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores.
- Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente.
- Gerente y equipo administrativo comparten y comparan.
- Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte.
- Verificar con clientes y otros interesados significativos.
- Sintetizar todos los aportes y presentar misión y valores recomendados a junta directiva y propietarios para aprobación final.

- Fase II: Comunicar la visión y los valores propios

La Fase II es la de cambio propiamente dicho. Tras la reformulación de la visión, misión y los valores operativos de la empresa, se han de definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por Equipos de Proyecto.

Para comunicar la visión y valores en forma que se ajuste a agendas reales de trabajo de la empresa, es necesario iniciar el proceso de información convocando a reuniones

de lanzamiento, donde se explique y aclare cada una de las siete etapas trabajadas para aclarar los valores, propósito y visión.

Una vez finalizada la socialización, se recomienda entregar a los diferentes actores de la empresa una copia laminada de la declaración de visión, los valores de la facultad; de esta manera se logra fácil acceso a la información y, a su vez, se pueden aplicar correctamente en el momento de toma de decisiones en cualquier situación que se requiera.

- Fase III: Alinear las prácticas propias diarias con la visión y valores propios

Los procedimientos internos en relación con las personas (selección, formación, promoción, incentivación, evaluación, etc.), adolecen en la mayor parte de las empresas de dos características básicas:

- No están relacionados de forma suficientemente coherente con las estrategias formalmente manifestadas por la Administración.
- No están convenientemente articulados o integrados en función de algún tipo de modelo o de ideas-fuerza, de forma que acostumbran a desarrollarse de forma fragmentada y pierden así parte de su capacidad de potenciarse mutuamente.

La administración por valores puede ayudar a corregir estos problemas de las políticas de los recursos humanos, y una solución propuesta por la administración por valores es la interacción con un “ombudsman” que se refiere a un defensor o mediador imparcial, quien vela por la alineación de las personas y valores fundamentales para la empresa y de igual forma en las situaciones conflictivas cuando existe un problema potencial de alineación.

“Lo que supone realmente mejora continua es el ejercicio de “Auditar” o confrontar la diferencia entre los valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa, desde la Dirección General hasta la Recepción. Esta confrontación de datos es el verdadero reto de los “Cambios de Cultura” en general y de la administración por valores en particular” (Ken & Michael, 2000, pág. 40).

1.2. Responsabilidad social empresarial

1.2.1. Introducción

La responsabilidad social empresarial implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico.

La responsabilidad social, busca ser, la fuente de desarrollo de la empresa, no se basa en hacer obras de beneficencia sino en devolver socialmente los beneficios económicos que ha obtenido la empresa es por esta razón que hoy en día la globalización está ocasionando que las empresas busquen nuevos caminos de sobrevivencia en el mercado competitivo.

La evolución de la responsabilidad social en Ecuador avanza con paso firme, aunque aún existe un largo camino por recorrer. En el 2005 se estableció, formal y jurídicamente, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, más conocido como CERES, iniciando con ello un hito importante en la evolución de la Responsabilidad Social en el país.

CERES es una red de empresas que tiene como objetivo principal difundir y apoyar a otras empresas en la práctica de Responsabilidad Social en Ecuador. Desde 2010, CERES ha tenido un significativo crecimiento en sus actividades en el país, y en la actualidad cuenta con 36 miembros, entre los que se encuentran empresas privadas y públicas, fundaciones y centros de educación superior (Torresano, 2012, p. 5).

1.2.2. Definición

“Responsabilidad Corporativa está definida como los compromisos, las estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para la implantación, gestión y evaluación de su conducta de corporativa, ética corporativa y sus relaciones corporativas” (Capriotti & Schulze, 2010, págs. 19,20).

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (CCE, Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, pág. 7).

Al obtener varias definiciones de responsabilidad social empresarial de distintos autores por lo general estas coinciden en los siguientes aspectos: compromiso de las empresas, conducta ética, decisión voluntaria, mejorar el desarrollo sostenible, relación públicos de interés clave y desempeño ambiental, con lo que se desarrolló la siguiente definición:

Es el compromiso permanente de las empresas a favor del desarrollo sostenible para aumentar su productividad mediante acciones concretas basadas en principios éticos y apegados a la ley, dirigidas a solucionar problemas de los denominados “stakeholders” (empleados, socios, accionistas, inversionistas, clientes, competidores).

1.2.3. Administración con responsabilidad social

¿Ante quién son responsables las empresas?

Las empresas pueden orientar sus prácticas responsables hacia el interior o el exterior de la empresa, delimitar el impacto interno y externo es fundamental, en el área interna están enfocados en valores y transparencia que definan el actuar de la empresa mientras que las prácticas externas están vinculadas a toda la cadena productiva y abarcan temas con respecto al medio ambiente, las comunidades y el estado.

1.3. Grupos de interés

Tabla 1.
Grupos de interés

Grupos de interés	
Categoría interna	Categoría externa
Propietarios	Público de interés clave
Gerentes	Medioambiente
Empleados	Proyección a las familias
Accionistas	Proyección a las comunidades
Colaboradores	Proyección a nivel nacional o regional

Nota: Fuente: Diseño y elaboración de un Modelo de RSE, INCAE, 2012

Categorías sobre las cuales la empresa deberá enfocarse de manera integral para alcanzar una conducta de responsabilidad con la sociedad donde opera.

Las categorías definidas son:

1.3.1. Categoría interna

1.3.1.1. Propietarios, gerentes, accionistas, empleados

Es el eje de una conducta empresarial socialmente responsable lo que genera compromiso con las compañías, son los primeros motivados a la aplicación de responsabilidad social empresarial en conjunto a desarrollar la cultura de responsabilidad social con sus colaboradores.

1.3.1.2. Colaboradores

El éxito de toda organización depende de la calidad y compromiso de su recurso humano, y de las condiciones de su lugar de trabajo en el que desempeña sus funciones. Es importante considerar muchos factores donde sus colaboradores estén a gusto y conformes, logrando un desarrollo de una cultura organizacional óptima que asegure la satisfacción integral de todos los colaboradores al interior de una empresa.

1.3.2. Categoría externa

1.3.2.1. Públicos de interés clave

1.3.2.1.1. Consumidores

Los clientes son la razón de ser de toda empresa. Es por esto que las empresas responsables ofrecen productos y servicios que satisfaga necesidades que generen valor a sus consumidores, se debe proveerles de información clara y precisa sobre sus características.

1.3.2.1.2. Proveedores

Los proveedores son tan importantes como los clientes, ya que ayudan a mantener el equilibrio de la cadena de valor, con proveedores responsables se logra mayor estabilidad, con una cartera de proveedores más segura, se obtienen menos denuncias, sanciones o multas y como esta puede influir o ayudarlo en el desarrollo de programas que tiendan a mejorar su desempeño en materia de responsabilidad social a través del concepto de ganar –ganar.

1.3.2.1.3. Comunidad

Se traduce en el respeto de las normas y costumbres locales, así como en su contribución a mejorar la calidad de vida de sus miembros, programas de trabajo voluntario, reducción del impacto ambiental y participación en proyectos de desarrollo junto con organizaciones locales e internacionales con el fin de alcanzar un desarrollo sostenible de la comunidad donde opera.

1.3.2.2. Medio ambiente

Es imposible que el ser humano viva en el medio ambiente sin interactuar con él, pues necesita de sus recursos: sol, agua, suelo fértil, vegetales, minerales, etc., es por esta razón que hoy en día el mundo se preocupa por reducir los impactos ocasionados por el hombre siendo responsables con el cuidado del medio ambiente y la conservación del planeta generando el compromiso empresarial.

1.3.2.3. Proyección a familias

Para conseguir la lealtad de todos los trabajadores de la empresa es importante considerar a sus familias, mediante algunos aspectos como:

Extender los beneficios, capacitarlos, buen ambiente laboral y transmitir el trabajo que sus familiares realizan dentro de la empresa. Esto los convierte en aliados de nuestra empresa y en voceros del trabajo que realizamos, para poder alcanzar los resultados esperados.

1.3.2.4. Proyección a la comunidad

Abarca una amplia gama de acciones enfocadas en causar un impacto positivo en las comunidades inmediatas de las empresas, busca integrar esfuerzos en la consecución de objetivos y metas comunes de carácter local. Estas acciones incluyen la generación de empleo, voluntariado de colaboradores en la comunidad, desarrollo de infraestructura pública o compartida, diseño y desarrollo de proyectos sociales.

1.3.2.5. Proyección a nivel nacional o regional

Incluye el impacto económico global de la empresa que es generado por los niveles de inversión en el país, alianzas con organizaciones sociales, colaboraciones con centros superiores de educación que crean valor social.

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.

1.4. Características importantes de la responsabilidad social

Según Ynfante, (s.f.), la responsabilidad social empresarial se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Práctica empresarial responsable
- Iniciativas voluntarias que van más allá de la normativa legal y de las obligaciones contractuales

- Actividades beneficiosas para los trabajadores, otros grupos de interés (incluida la sociedad como tal) o el medioambiente
- Con una contribución positiva para un grupo objetivo, al tiempo que minimiza los efectos negativos en otros incluido el medioambiente
- Actividades de carácter regular más que de carácter puntual (es o es, relacionadas con la estrategia de negocio)

1.5. Beneficios con la responsabilidad social

En la página web de CENTRA RSE publicado en el año 2010 menciona los beneficios que se obtiene a través de la aplicación de la responsabilidad social empresarial de forma ética y basados en la legalidad, con lo que generará:

- Mayor productividad: mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación.
- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, ofreciendo servicio de calidad y con precio justo.
- Acceso a mercados: cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.
- Credibilidad: la empresa considera a las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad generando confianza a sus clientes, 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.

1.6. La responsabilidad social y las PYMES

Según el Servicio de Rentas Internas publicado en el año 2010: “Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.”

En la actualidad este tipo de empresas son la base del desarrollo social del país muchas de las mismas están interesadas en la aplicación aunque al escuchar responsabilidad social empresarial se nos viene a la mente que puede ser un tema solamente para grandes empresas, por tanto no es así, cualquier tipo de empresas la puede emplear

siempre y cuando tenga una guía para hacerla de manera correcta y alcance los resultados esperados.

1.7. La responsabilidad social y las ISO 14.001 – 26.000

Según la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), estas normas están definidas de la siguiente manera:

1.7.1. ISO 14.001

Es una herramienta normalizada para el desarrollo de sistemas que ayuden a las organizaciones a mejorar su comportamiento medioambiental, satisfacer las exigencias de las partes interesadas y recoger los beneficios que una buena gestión proporcione.

Los compromisos fundamentales de esta norma son:

1. Mejora continua del comportamiento medio ambiental.
2. Prevención de la contaminación.
3. Cumplimiento de la legislación y la reglamentación medioambiental aplicable.

Es aplicable para cualquier tipo de organización, establece los requisitos para implantar y gestionar un sistema del medioambiente para una empresa y su entorno.

Es por eso que es muy importante que las empresas estén protegidas con la ISO 14.001 para así garantizar el cuidado del medioambiente, teniendo un compromiso no solo con la naturaleza sino también con las personas.

1.7.2. ISO 26.000

Es una norma internacional que ofrece una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social, siendo una guía de implementación socialmente responsable.

Es una herramienta de responsabilidad social poderosa para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones.

La ISO 26.000 abarca siete temas fundamentales dirigidos a la responsabilidad social:

1. Gobernanza de la organización
2. Prácticas justas de operaciones
3. Medio ambiente
4. Derechos humanos
5. Prácticas laborales
6. Tema de consumidores
7. Involucramiento de la comunidad y desarrollo social

La ISO 26.000 tiene como fin concientizar a diversos entes públicos y privados en el país, en la importancia de la responsabilidad social, proponiendo cambios y mejoras de las condiciones laborales, para lograr así un desarrollo sostenible y con justicia para todos.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

La empresa familiar AQUATIX CLUB SPA, abrió sus puertas en el año 2008, con un nuevo concepto de estimulación y enseñanza deportiva en agua. Esta empresa dedicada a servicios deportivos, recreativos y de relajación de la natación, son muy saludables para el organismo humano, siendo parte fundamental para la enseñanza a niños a partir de los 6 meses de edad en adelante. Se instruye a personas como: niños, jóvenes, adultos y tercera edad a nadar, logrando así un seguro de vida en ciertas adversidades que se puedan presentar como: lagos, ríos, mares o piscinas.

AQUATIX CLUB SPA dedicada a servicios deportivos, recreativos y de relajación de la natación, para obtener los niveles deseados de desarrollo, requiere de un excelente modelo administrativo, que garantice y certifique su eficiencia, competitividad y permanencia en el mercado cumpliendo la misión, visión y valores compartidos para maximizar el potencial de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Su competitividad la ha llevado a implementar servicios como: fiestas acuáticas, vacacionales, aquafitness, bailoterapia, convenios con instituciones educativas, clases permanentes de natación.

AQUATIX CLUB SPA

Matriz Monteserrín: Malvas E15-30 y Azucenas

Teléfono: 2462229

Sucursal Magdalena: Cañarís Oe3-51 y Jacinto Collaguazo

Teléfono: 2652936

Sucursal El Edén: De los Jazmines N55-16 y Los Pinos

Teléfono: 2416163

Sucursal Colegio SEK: Colegio SEK

2.2. Planificación estratégica

2.2.1. Misión

Desarrollar por medio de la natación un nuevo estilo de vida para los niños y sus familias.

2.2.2. Visión

Ser la primera empresa especializada en entretenimiento acuático del país, logrando el reconocimiento como el mejor club a nivel local y nacional en los próximos 10 años.

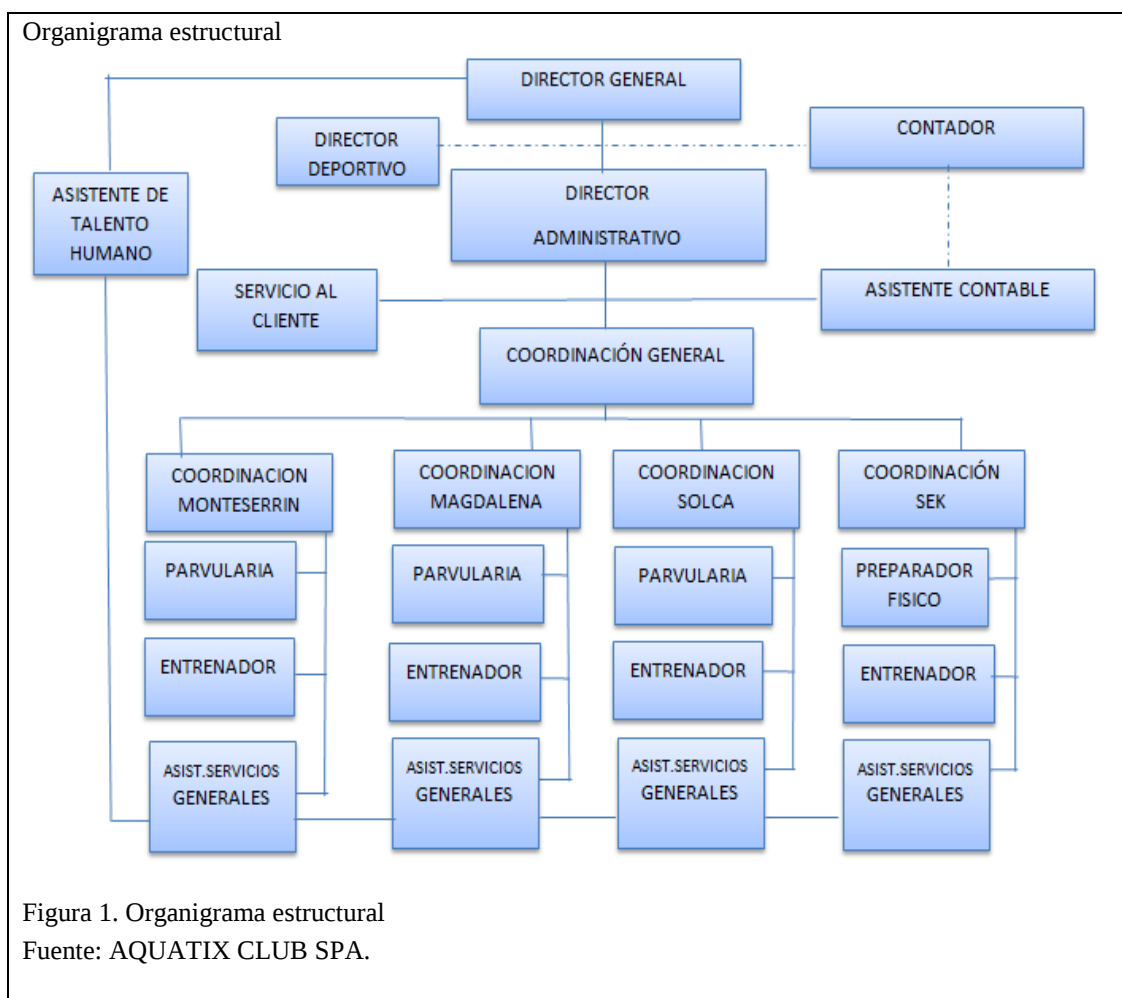
2.2.3. Objetivos

- Impulsar a cada uno de nuestros nadadores hacia la excelencia integral de la personalidad, la salud y el deporte.
- Ampliar los servicios del club por medio de sucursales hacia las diferentes zonas más importantes de la ciudad y el país.
- Formar el equipo de alto rendimiento y alta competencia para los diferentes torneos organizados por la FENA.

2.2.4. Valores corporativos

- Responsabilidad
- Disciplina
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Innovación
- Integridad

2.3. Organigrama estructural



2.4. Servicios de AQUATIX

Estimulación acuática: en AQUATIX estamos conscientes que los primeros meses de vida son los más importantes para el desarrollo óptimo de las áreas sensoriales, cognitivas y motoras del bebé. Un medio ideal para poner en marcha esa estimulación es el medio acuático. Con esta práctica en AQUATIX el bebé adquiere un mayor desarrollo neurológico, mejora su apetito, fortalece su organismo y sistema inmunológico además de aumentar los vínculos mamá-bebé y todo lo que rodea a las experiencias del crecimiento día a día mejorando así su calidad de vida y de toda su familia. Las clases tienen una duración de 30 minutos, una clase por semana, desde los 7 meses edad. Este método inicial lo trabajamos hasta los 2 años cuando se cambia el proceso a supervivencia acuática.

Cursos permanentes: para AQUATIX la natación a más de ser un pasatiempo recreativo, alegre, divertido, un deporte completo, ayuda al desarrollo físico y potencializa el área psicológica e intelectual de cada niño. Como parte del desarrollo integral de los niños, dentro de las clases realizamos actividades complementarias como: audiovisuales de natación, juegos tradicionales, deportes.

A continuación presentamos los diferentes paquetes:

- Full aquatix (5 días x semana)- tiempo promedio aprendizaje 4 estilos: 6 meses
- Aquatix (3 días x semana)- tiempo promedio aprendizaje 4 estilos: 9 meses
- Semiaquatix (2 días por semana) -tiempo promedio aprendizaje 4 estilos: 12 meses

Convenios con instituciones educativas: esta es una actividad recreativa de pura alegría y diversión. En AQUATIX CLUB SPA, se acostumbra a compartir con cada institución 1 vez por semana formando parte de su pensum de estudios. Los objetivos en estas clases lúdicas acuáticas son fortalecer la confianza del niño ante un nuevo hábitat, potencializar su personalidad, mejorar su desempeño académico y divertir mientras aprende a defenderse en el agua.

Fiestas y eventos: Payasitos acuáticos, juegos, piñata, ollas encantadas, sorpresas, pastelito y la mejor diversión.

Vacacional: Actividades recreacionales donde nuestros niños se divierten en el tiempo de vacaciones. Parvularios y profesores capacitados comparten talleres lúdicos de arte y deporte.

2.5. Planteamiento del problema

2.5.1. Problema de investigación

Existe en la empresa deficiencia en el modelo administrativo actual, ya que se puede observar falta de compromiso de los empleados, deficientes niveles de bienestar del personal, limitado crecimiento de la empresa acorde a su potencial y falta de identidad con la comunidad debido a que no existe un enfoque de responsabilidad social empresarial bien definido.

Principales causas:

- En la organización no hay compromiso con la misión, visión y sus valores compartidos.
- Mala comunicación organizacional.
- Existe centralización de poder y responsabilidades.
- Falta de motivación e incentivos al personal.
- Falta de innovación por parte de los empleados.

2.5.2. Objetivos

2.5.2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo administrativo de responsabilidad social por valores para alcanzar los niveles de bienestar esperados para el trabajador y el crecimiento de la empresa acorde con su potencial que permita afianzar la identidad con la comunidad.

2.5.2.2. Objetivos específicos

- Promover el compromiso de los miembros de la organización con la misión, visión y sus valores compartidos.
- Mejorar la calidad de la comunicación dentro de la organización a través de nuevos medios.
- Promover la participación activa con los proveedores, buscando mejorar la relación comercial basada en principios de responsabilidad social empresarial.
- Aplicar métodos de control de los recursos de la empresa, a través de la designación de funciones y responsabilidades para lograr la utilización responsable de los mismos.

2.6. Metodología de investigación

Para el estudio del tema planteado se utilizará métodos de investigación para adquirir los resultados esperados.

2.6.1. Método inductivo

Se aplicará este método para adquirir información real de datos de la empresa a través de la observación e investigación de campo, realizando el estudio y análisis de AQUATIX CLUB SPA para llegar a conclusiones basadas en la experiencia del trabajo.

2.6.2. Fuentes de recolección de datos

Para el desarrollo del tema de investigación en la empresa AQUATIX CLUB SPA, se buscará información a través de fuentes primarias y secundarias.

2.6.2.1. Fuentes primarias

Se realizará la recolección de datos en encuestas y cuestionarios aplicados al talento humano, clientes y proveedores. A su vez se entrevistó al gerente y a expertos conocedores del tema, con la finalidad de adquirir información valiosa para nuestro trabajo de investigación

2.6.2.2. Fuentes secundarias

La información adquirida se complementará con libros, revistas, documentos de internet, documentos contables de la empresa, videos.

2.7. Análisis de encuestas

2.7.1. Resultados encuesta talento humano de AQUATIX

Tabla 2.
Visión y misión

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
¿La empresa tiene escrita su visión y misión?	0	0	11	0%	0%	100%
La misma, ¿Está difundida en toda la empresa? ¿Están disponibles para el público?	0	0	11	0%	0%	100%
¿Los empleados están motivados para la aplicación de la misma?	1	7	3	9%	64%	27%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 3.
Compromiso

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
Existe un punto en las reuniones de directores/gerentes recordando el compromiso hacia la responsabilidad social empresarial.	2	3	6	18%	27%	55%
Existe una persona designada con responsabilidades específicas en cuanto a las políticas de cada director tiene responsabilidades por la implementación de las políticas de responsabilidad social empresarial.	2	4	5	18%	36%	45%
El desempeño de la responsabilidad social empresarial es incluido en la agenda del consejo/comité de la empresa	3	4	4	27%	36%	36%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 4.
Valores

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
Los valores corporativos han sido aprobados por la Dirección	1	1	9	9%	9%	82%
Los valores son definidos y explicados	0	3	8	0%	27%	73%
Los valores han sido comunicados a los empleados	0	3	8	0%	27%	73%
Los valores han sido comunicados al público	0	3	8	0%	27%	73%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 5.
Implementación de los valores

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
Existe un código de conducta	2	4	5	18%	36%	45%
Los valores son incluidos como parte de la capacitación del personal	0	5	6	0%	45%	55%
Los valores son incluidos en los procesos de reconocimiento y premiación	1	3	7	9%	27%	64%
Los objetivos y procesos de la empresa son chequeados en cuanto a su alineación con los valores	1	4	6	9%	36%	55%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 6.
Cumplimiento de leyes

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
¿Cumple la empresa con la legislación nacional en materia laboral? (Por ejemplo: trabajo infantil, salario mínimo, jornada laboral, etc.)	1	2	8	9%	18%	73%
¿Cuenta la empresa con una política interna que fije objetivos o estándares ambientales para la empresa?	2	2	7	18%	18%	64%
¿Se acatan leyes, reglamentos, códigos y/o normas a las que está sujeta la empresa?	1	2	8	9%	18%	73%
¿Cumple la empresa con las obligaciones tributarias establecidas por el gobierno?	0	0	11	0%	0%	100%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 7.
Ética y transparencia

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
¿La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales?	1	1	9	9%	9%	82%
¿Difunde y educa en valores y en códigos de ética regularmente?	1	3	7	9%	27%	64%
¿Considera usted que en el proceso de reclutamiento de personal se toman en cuenta aspectos relacionados con la ética?	1	3	7	9%	27%	64%
¿Considera que para la toma de decisiones los directivos hacen compromiso con la transparencia?	2	3	6	18%	27%	55%
¿Existe la confianza a nivel interno de la empresa para denunciar actos de corrupción?	1	4	6	9%	36%	55%
¿Se encuentran establecidas medidas disciplinarias a colaboradores que no cumplan con el código de ética?	1	1	9	9%	9%	82%
¿La estrategia de la compañía se relaciona con aspectos de responsabilidad social?	2	2	7	18%	18%	64%
¿Todo el personal conoce, comprende y comparte la misión y visión de la empresa?	1	6	4	9%	55%	36%
¿Conocen y aplican el código de conducta en la organización?	0	8	3	0%	73%	27%
¿Aplican un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde los colaboradores?	1	3	7	9%	27%	64%
¿Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los servicios que ofrece la empresa?	3	5	3	27%	45%	27%
Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015						

Tabla 8.
Desarrollo de capital humano

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
¿La empresa cuenta con un programa y presupuesto formal de capacitación para los colaboradores?	3	4	4	27%	36%	36%
¿Existe flexibilidad en horarios de trabajo, permisos para asistir a sus jornadas de estudios/capacitación?	0	4	7	0%	36%	64%
¿Cuenta con un programa o política de promoción o ascenso de personal interno?	2	2	7	18%	18%	64%
¿Existen programas de evaluación de desempeño?	5	4	2	45%	36%	18%
¿Existen mecanismos de retroalimentación hacia los colaboradores?	1	6	4	9%	55%	36%
¿La empresa otorga premios o reconocimientos a los colaboradores con alto desempeño?	2	2	7	18%	18%	64%
¿La empresa promueve la participación de fuerza de trabajo por géneros (discapacitados, jóvenes y mujeres embarazadas)?	3	3	5	27%	27%	45%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 9.
Mitigación de impactos negativos

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
¿Tiene la empresa un programa de seguridad laboral que vela por la salud de sus colaboradores?	1	1	9	9%	9%	82%
¿Ofrece la empresa la máxima protección posible a sus colaboradores a través de: señalización, equipos de protección, capacitación sobre su uso?	3	5	3	27%	45%	27%
¿Existe una política de retención de empleados en la empresa?	7	3	1	64%	27%	9%
¿La empresa tiene una política formal de cómo proceder en el caso de despidos individuales y masivos?	8	0	3	73%	0%	27%
¿La empresa implementa acciones destinadas a reducir el impacto ambiental negativo de su operación?	4	5	2	36%	45%	18%
¿La actividad productiva de la empresa genera emisiones que afectan negativamente el ambiente o la población aledaña?	9	1	1	82%	9%	9%

¿Realiza tratamiento de los desechos generados por las operaciones de la empresa?	5	4	2	45%	36%	18%
¿Se informa a los clientes sobre la manera de minimizar el impacto ambiental en el uso adecuado de los servicios de la empresa?	9	1	1	82%	9%	9%
¿Utilizan insumos que cumplen las normas de calidad obligatorias para ofrecer sus servicios?	3	2	6	27%	18%	55%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 10.
Beneficios a colaboradores

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
¿Ofrece la empresa salarios justos de acuerdo a las funciones del colaborador?	3	5	3	27%	45%	27%
¿Gozan todos los empleados de programas o beneficios en el área de salud?	1	8	2	9%	73%	18%
¿La empresa evalúa el clima laboral en el lugar de trabajo?	5	4	2	45%	36%	18%
¿La empresa tiene una política para evitar la discriminación?	4	2	5	36%	18%	45%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 11.
Proyección a las familias

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
¿Cuentan con programas de apoyo a la maternidad/paternidad y la infancia de los colaboradores?	4	3	4	36%	27%	36%
¿La empresa ofrece flexibilidad de horario para la atención de asuntos familiares de sus colaboradores?	2	4	5	18%	36%	45%
¿La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias?	4	5	2	36%	45%	18%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 12.
Proyección a las comunidades

Preguntas	No	Parcial	Sí	No	Parcial	Sí
¿Dentro de la planificación la empresa establece una política de apoyo a la comunidad?	6	3	2	55%	27%	18%
¿La empresa mejora los impactos de la misma en la comunidad próxima más allá de las regulaciones existentes (ruidos, olores, contaminación, etc.)?	5	1	5	45%	9%	45%
¿La empresa participa de alianzas con otras empresas para desarrollar acciones de apoyo a la comunidad?	9	1	1	82%	9%	9%
¿La empresa crea oportunidades y estimula el trabajo voluntario entre sus colaboradores en proyectos sociales desarrollados por la empresa?	4	6	1	36%	55%	9%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

2.7.2. Análisis de resultados talento humano AQUATIX

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información (encuesta), se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la indique los posibles problemas que están afectando al personal de la empresa AQUATIX CLUB SPA.

Podemos determinar puntos críticos que no se están manejando de la manera correcta como:

- No otorga información adecuada a los clientes sobre los posibles riesgos que pueden tener al no utilizar adecuadamente la piscina
- No estimar al personal que tienen en la empresa
- No considerar en sus procesos la retención de personal
- No realiza evaluación de desempeño
- Se debe cambiar las políticas para reducir el impacto ambiental, trabajar en beneficio para la comunidad y las familias

Estos son los temas que tienen mayor interés para el estudio los cuales se debe dar mayor importancia para disminuir el problema actual que se está presentando.

Hay que recordar que los empleados se desempeñan de mejor manera cuando las cosas que están a su alrededor están bien, sin embargo hay muchos errores que AQUATIX debe empezar a trabajar especialmente en los puntos críticos detectados, las empresas que avanzan en políticas de responsabilidad social empresarial logran que sus empleados mejoren sus condiciones laborales y aumenten su productividad, lo que repercute directa y positivamente en sus cuentas de resultados.

2.8. Matriz de grupos de interés

Tabla 13.
Matriz de grupos de interés interno

Nº	Involucrado	Intereses	Posición	Poder	Intensidad
1	Directivos	• Rentabilidad de la empresa • Crecimiento a nivel competitivo • Personal competente • Ofrecer servicios de calidad		5	5
2	Personal administrativo	• Estabilidad laboral • Control sobre las operaciones empresariales • Personal motivado • Sueldos competitivos en el mercado • Crecimiento profesional		3	4
3	Personal operativo	• Estabilidad laboral • Sueldos competitivos en el mercado • Crecimiento profesional • Buen ambiente laboral		2	3

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015.

Tabla 14.
Matriz de grupos de interés externo

N°	Involucrado	Intereses	Posición	Poder	Intensidad
1	Clientes	• Información clara y veraz del servicio • Servicio de Calidad • Garantía de seguridad y salud • Precio accesible		3	3
2	Proveedores	• Capacidades de pagos • No perder ningún cliente • Vender productos de buena calidad		4	3
3	Administraciones públicas(MSP, BOMBEROS, SRI, MDMQ)	• Obligaciones fiscales • Cumplimiento de la ley • Control de procesos		5	4
4	Ministerio del Ambiente	• Cuidado, respeto y mejora del medioambiente		5	4
5	Acreedores(BNF)	• Apoyar económicamente a las pequeñas empresas • Colaborar con el desarrollo económico del país • Brindar la tasa más baja de crédito		4	5
6	Competencia	• Posicionar el mercado de Quito.		3	4

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015.

- Posición: signo “+” si está a favor; signo “-” si está en contra.
- Poder: 5: muy alto; 4: alto; 3: medio; 2: bajo; 1: muy bajo
- Intensidad: 5: muy alto; 4: alto; 3: medio; 2: bajo; 1: muy bajo

2.9. Análisis de grupos de interés externo

2.9.1. Administraciones públicas

2.9.1.1. Ministerio de Salud Pública

El Ministerio de Salud Pública ejerce la regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública de las empresas sujetas a vigilancia y control sanitario en el Ecuador, a través de la reforma del acuerdo ministerial 4712, publicado en el registro oficial 4907 de 22 de julio de 2014, para otorgar permisos, vigilancia del buen funcionamiento y control sanitario para garantizar el cuidado de empleados y clientes lo cual permite que AQUATIX maneje sus procesos de manera responsable con la finalidad de otorgar un servicio de calidad y sin perjudicar a otros grupos de interés.

2.9.1.2. Cuerpo de Bomberos

Según la ley orgánica de los cuerpos de bomberos del Ecuador, capítulo I, artículo 3, literal F, otorga a las empresas un permiso que permite a todo local su funcionamiento dentro de la ciudad de Quito y este se clasifica según su actividad que la empresa desarrolla. Uno de los requisitos principales es la señalización del uso adecuado de las instalaciones de la empresa detalladas en ordenanzas del Distrito Metropolitano de Quito

2.9.1.3. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

En la ordenanza municipal 0157, Artículo 1, numeral 2, menciona que es de carácter obligatorio a todas las personas jurídicas o naturales obligadas a llevar contabilidad la adquisición de la patente municipal para su funcionamiento, sirve para verificar que la empresa está legalmente constituida, esta debe ser pagada una vez al año caso contrario el establecimiento será clausurado. El impuesto de patente será exigible, desde la fecha que venza el plazo para presentar la respectiva declaración.

Hoy en día se está cambiando esta modalidad por Proceso LUAE, es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito.

El consejo metropolitano de Quito expidió la ordenanza municipal 308 en marzo de 2010, la misma que menciona en el capítulo 1, artículo 23, la autorización a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito los mismos deben tramitar el permiso.

La LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas:

- Informe de compatibilidad y uso de suelo (ICUS)
- Permiso sanitario
- Permiso de funcionamiento de bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso ambiental
- Licencia única anual de funcionamiento de las actividades turísticas
- Permiso anual de funcionamiento de la intendencia
- General de policía

2.9.1.4. Servicio de Rentas Internas (SRI)

Según la ley del registro único de contribuyentes publicado en el decreto supremo no. 832 establece en el artículo 3, que todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

2.9.1.5. Ministerio del Ambiente

El Ministerio del Ambiente a través del reglamento a la ley de gestión ambiental para la prevención y control de la contaminación ambiental y sus normas técnicas, permite ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos esta aplicaciones de carácter obligatorio y rige en todo el territorio nacional. El objetivo principal de la presente norma es proteger la calidad del recurso agua para salvaguardar y preservar la integridad de las personas, de los ecosistemas y sus interrelaciones y del ambiente en general.

2.10. Acreedores

2.10.1. Análisis de las entidades financieras en apoyo a las PYMES

El Banco Nacional de Fomento cumple eficientemente la importante y delicada función que tiene dentro del desenvolvimiento económico del país, apoya a los sectores productivos con la aplicación de una política crediticia acorde con las exigencias del desenvolvimiento económico y social del país, siempre orientados al mejoramiento de la producción aportando un valor agregado que creen fuentes de trabajo.

Con el fortalecimiento que se le da a cada uno de estos empresarios o emprendedor se ve reflejado en su innovación y productividad de las empresas en una economía global, con estos micro créditos los empresarios tendrán el acceso a la creación de micro empresas.

Banco Nacional de Fomento otorga los siguientes beneficios para todas las PYMES que están en el país:

- Ampliar el número y la calidad de las empresas creadas.
- Minimizar el riesgo de empresas que están en liquidez.
- Ofrecer servicios empresariales para reducir la actividad económica informal.
- Fortalecer los servicios para mejorar la gestión y productividad de las empresas.
- Ampliar la oportunidad de negocios nacionales e internacionales.
- Contribuir a la generación de empleo.
- Ofrecer una tasa de interés más baja del mercado.

2.11. Investigación de mercado

Las encuestas aplicadas a los clientes buscan medir y conocer la percepción que tiene el cliente sobre en qué grado se han cumplido o no sus expectativas del servicio. Tomando en cuenta que los destinatarios directos de los servicios que AQUATIX ofrece son niños en su mayoría, dicha encuesta se realizó de manera personal a un representante de cada alumno; es importante mencionar que se tiene como clientes a instituciones educativas, hermanos y en estos casos se realiza una sola encuesta por institución o familia según corresponda.

2.12. Cálculo de la muestra

$$N = 600$$

$$\text{Nivel de significación: } 95\% \quad \Rightarrow z \pm 1,96$$

$$\text{Error Muestral: } 5\%$$

$$P = 0,50$$

$$Q = 0,50$$

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N-1) * (E)^2}$$

$$n = \frac{600 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) + (600-1) * (0,05)^2}$$

$$n = \frac{576,24}{2,4579} = 234,44 \approx 234$$

2.13. Análisis encuestas

2.13.1. Resultados encuestas clientes

Tabla 15.
Pregunta No.1

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de AQUATIX?	Menos de un mes	De uno a tres meses	De tres a seis meses	Entre seis meses y un año	Entre uno y tres años	Más de tres años
	45	56	33	45	11	45
Porcentaje	19%	24%	14%	19%	5%	19%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 16.
Pregunta No.2

2. ¿Cómo conoció AQUATIX?	Internet	Hojas volantes	Revistas	Amigos, colegas o contactos	Otro
	56	11		134	33
Porcentaje	24%	5%	0%	57%	14%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 17.
Pregunta No.3

3. ¿Conoce y aplica las reglas del uso adecuado de la piscina?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	234		100%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 18.
Pregunta No.4

4. ¿AQUATIX muestra disposición e interés para solventar inquietudes acerca de los riesgos del servicio que ofrece?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	211	23	90%	10%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 19.
Pregunta No.5

5. ¿Cuán importante considera seguir las recomendaciones de AQUATIX sobre el uso de la piscina y sus áreas?	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
	223	11		
Porcentaje	95%	5%	0%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 20.
Pregunta No.6

6. ¿Ha tenido algún inconveniente relacionado con el uso adecuado de las instalaciones de AQUATIX?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
		234	0%	100%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 21.
Pregunta No.7

7. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general AQUATIX en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								34	100	100
Porcentaje	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	43%	43%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 22.
Pregunta No.8

8. ¿En comparación con otras alternativas de servicio, el servicio de AQUATIX es...?	Muy bueno	Bueno	Más o menos igual	Regular	Malo	No lo sé
	100	111				23
Porcentaje	43%	48%	0%	0%	0%	10%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 23.
Pregunta No.9

9. ¿Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es malo y 10 es excelente) los siguientes atributos de empresa AQUATIX:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Orientada a satisfacer al cliente								22	89	111	11
Bien organizada								22	78	123	11
Relación calidad – precio								0	78	145	11
Cuidado del medioambiente								22	56	145	11
Cumplimiento de leyes								33	22	167	11
Responsabilidad con el cliente								22	56	145	11
Profesionalidad								11	22	189	11
PORCENTAJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Orientada a satisfacer al cliente								10%	38%	48%	5%
Bien organizada								10%	33%	52%	5%
Relación calidad – precio								0%	33%	62%	5%
Cuidado del medioambiente								10%	24%	62%	5%
Cumplimiento de leyes								14%	10%	71%	5%
Responsabilidad con el cliente								10%	24%	62%	5%
Profesionalidad								5%	10%	81%	5%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 24.
Pregunta No.10

10. ¿Ha escuchado hablar de la responsabilidad social empresarial?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	78	156	33%	67%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 25.
Pregunta No.11

11. Conociendo que la responsabilidad social empresarial (RSE) es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, ¿Usted considera que AQUATIX CLUB SPA aplica la responsabilidad social empresarial?	Sí	No	No lo sé	Porcentaje		
				Sí	No	No lo sé
	167	22	45	71%	10%	19%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 26.
Pregunta No.12

12. ¿Le gustaría que AQUATIX CLUB SPA maneje sus procesos de forma responsable con sus clientes?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	234		100%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 27.
Pregunta No.13

13. ¿Recomendaría usted AQUATIX a otras personas?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	234		100%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

14. ¿Coloque un comentario que le gustaría decirle a la empresa AQUATIX sobre el servicio que proporciona?

- Excelente escuela de natación
- Poner una sucursal en el centro de la ciudad
- Buen servicio
- Piscina más grande
- Se nota el profesionalismo y el interés por el cliente

2.13.2. Análisis resultados encuestas clientes

Con las encuestas realizadas a los clientes se puede observar lo siguiente:

- Existe mucha rotación de clientes y la mayoría de ellos llegan a través de referencias de personas que conocen la empresa.
- Los clientes conocen y aplican las reglas para el uso adecuado de la piscina y existe una total disposición para solventar cualquier tipo de inquietudes acerca de los riesgos del servicio que ofrece la empresa.
- Hasta el momento no se han presentado inconvenientes con el uso de las instalaciones y los clientes se encuentran satisfechos con el servicio recibido, por este motivo toman como referencia a AQUATIX frente a la competencia.
- Se considera que la empresa si contribuye al mejoramiento social, económico y ambiental.

2.14. Resultados encuestas proveedores

Tabla 28.
Pregunta No.1

1. ¿AQUATIX cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro?			Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
	6	0	100%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 29.
Pregunta No.2

2. ¿El cumplimiento de las condiciones previamente pactada con usted es?	Muy bueno	Más o menos igual	Malo	No lo sé
	2	4		
Porcentaje	33%	67%	0%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 30.
Pregunta No.3

3. ¿Indique el nivel de satisfacción general, valore del 1 al 5 (donde 1 es malo y 5 es excelente) en su relación como suministrador de AQUATIX?	1	2	3	4	5
				5	1
Porcentaje	0%	0%	0%	83%	17%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 31.
Pregunta No.4

4. ¿Su personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	6	0	100%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 32.
Pregunta No.5

5. ¿Cuándo ha existido algún problema con el producto adquirido, usted ha presentado las mejores soluciones?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	6		100%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 33.
Pregunta No.6

6. ¿Usted recomendaría a AQUATIX como compradores a terceras personas?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	6		100%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 34.
Pregunta No. 7

7. ¿En caso de requerirlo, usted certificaría su empresa con algún Sistema de Gestión de Calidad para continuar siendo nuestro proveedor?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	4	2	67%	33%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 35.
Pregunta No. 8

8. ¿En caso de requerirlo, usted contribuiría con la responsabilidad social empresarial que AQUATIX está aplicando en sus nuevos procesos?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	6		100%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 36.
Pregunta No.9

9. ¿En caso de requerirlo, usted mejoraría la calidad de sus productos para continuar siendo nuestro proveedor?	Sí	No	Porcentaje	
			Sí	No
	6		100%	0%

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

10. ¿Por favor, indique que elementos de mejora nos sugiere para nuestra relación con proveedores?

- Puntualidad en pagos
- Requerimientos a tiempo
- Flexibilidad en los horarios de pagos

2.14.1. Análisis resultados encuestas proveedores

La encuesta se realizó de manera personal a cada uno de los proveedores de la empresa AQUATIX CLUB SPA la cual ha sido satisfactoria, con una participación de 6 proveedores que han proporcionado información valiosa para corregir los errores y desarrollar estrategias de mejora para la empresa.

Adjunto banco de proveedores de AQUATIX CLUB SPA:

Tabla 37.
Banco proveedores

Nº	PROVEEDOR	RUC	ACTIVIDAD	DIRECCIÓN	TELEFONO
1	DHITA IMPRESORES	0501343289001	Actividades de imprenta.	Caracas 561 Y Uruguay, Esq	3214836
2	QUANTICA	1792089425001	Actividades de imprenta.	El Tiempo N 3987 entre El Telégrafo y El Universo	2263362
3	BOCARICCOS	1701480806001	Elaboración de pastas rellenas, cocidas o sin cocer, o preparadas de otra forma: pastas listas para el consumo después de calentarlas, lasañas, canelones, raviolos, cocidos o preparados.	Ismael Solis E8-50 Y Miguel Angel Leon	2078205
4	JAVIER ALBAN CHILLAGANA	1711582666001	Servicios de transporte de pasajeros en autobuses escolares.	Av. Interoceánica Lote 4 Y Juan Montalvo	099098173/ 2376488

5	SAANT NANTIP CHAARIP IVAN	1400419196001	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de máquinas de uso especial.	Misión Geodesica Lote 2 Y Shaygua	091494669
6	HINOJOSA & HERRERA QUIMICOS EXPORTADORES E IMPORTADORES CIA LTDA	1791293908001	Actividades de comercialización de productos químicos.	Av. Eloy Alfaro, lote 12, Nro.151 y Juan Molineros	22479061
7	UNILIMPIO S.A	1791713494001	Comercialización de productos de limpieza.	De Los Eucaliptos E1-140 Y Pasaje Juncos	247 9923, 280 2374
8	SALUD S.A.	1791257049001	Seguro médico	República de El Salvador N36-84 y NN.UU.	6020920

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Las opiniones de los proveedores que se reflejan en esta encuesta es el punto de partida para cambiar los procesos que están fallando en AQUATIX.

Los puntos críticos detectados en la encuesta se podrían sintetizar en las siguientes:

- Mejorar el cumplimiento de las condiciones previamente pactadas con los proveedores.
- Se debe mejorar las relaciones con el proveedor llegando a un consenso conjunto en el cual AQUATIX planifique los suministros que necesita para lograr un punto de equilibrio estable donde el proveedor tenga listo el pedido en el momento indicado evitando inconformidades.
- Buscar proveedores que estén dispuestos a colaborar con el cambio de los procesos siguiendo la línea de responsabilidad social de la empresa.

Igualmente les solicitamos a los proveedores que nos indicaran los elementos de mejora que podríamos implantar y ellos mencionaron lo siguiente:

- Puntualidad en los pagos
- Requerimientos a tiempo
- Flexibilidad en los horarios de pago

2.15. Análisis FODA

Matriz FODA



Figura 2. Análisis FODA

Elaborado por: K. Gómez, I. Gómez, Fuente: se realizó con información recopilada a través del director general.

2.16. Matriz Fortalezas - Amenazas

Tabla 38.

Matriz Fortalezas - Amenazas

A F 1.Regulaciones Gubernamentales 2.Aparición de servicios sustitutos 3. Poca conciencia y reconocimiento de la iniciativa en RSE 4. Aumento de las exigencias en RSE 5. Requisitos legales y regulatorios costosos 6. Cambios en las preferencias del consumidor o cliente 7. Aumento de precio de insumos por parte de proveedores 8. Entrada al mercado de nuevos competidores 9. Tecnología cambiante y costosa 10. Crecimiento lento del mercado	5%		15%		5%		10%		5%		20%		10%		15%		5%		10%		100%
1. Posicionamiento de la marca en el mercado	1	0,05	9	1,35	7	0,35	1	0,1	1	0,05	8	1,6	1	0,1	10	1,5	5	0,25	6	0,6	5,95
2. Calidad del servicio al cliente	1	0,05	9	1,35	8	0,4	7	0,7	1	0,05	8	1,6	8	0,8	9	1,35	5	0,25	1	0,1	6,65
3. Profesionalismo	7	0,35	9	1,35	3	0,15	1	0,1	1	0,05	2	0,4	1	0,1	9	1,35	1	0,05	1	0,1	4
4. Instalaciones adecuadas	8	0,4	9	1,35	8	0,4	9	0,9	1	0,05	7	1,4	1	0,1	9	1,35	7	0,35	1	0,1	6,4
5. Publicidad adecuada	1	0,05	9	1,35	5	0,25	1	0,1	1	0,05	2	0,4	1	0,1	9	1,35	1	0,05	6	0,6	4,3
6. Precios de venta competitivos	1	0,05	10	1,5	5	0,25	1	0,1	1	0,05	8	1,6	10	1	9	1,35	1	0,05	8	0,8	6,75
7. Capacidad de generar nuevos servicios	5	0,25	9	1,35	8	0,4	1	0,1	5	0,25	9	1,8	1	0,1	9	1,35	1	0,05	8	0,8	6,45
8. Mantener una imagen única	1	0,05	9	1,35	5	0,25	1	0,1	1	0,05	7	1,4	1	0,1	9	1,35	1	0,05	2	0,2	4,9
9. Servicio personalizado	1	0,05	8	1,2	1	0,05	1	0,1	1	0,05	8	1,6	1	0,1	9	1,35	1	0,05	5	0,5	5,05
10. Servicios orientados a la satisfacción del cliente	1	0,05	10	1,5	8	0,4	1	0,1	1	0,05	8	1,6	1	0,1	9	1,35	1	0,05	7	0,7	5,9
TOTAL		1,35		13,65		2,9		2,4		0,7		13,4		2,6		13,65		1,2		4,5	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

2.17. Matriz Debilidades - Amenazas

Tabla 39.

Matriz Debilidades - Amenazas

A D	1. Regulaciones Gubernamentales		2. Aparición de servicios sustitutos		3. Poca conciencia y reconocimiento de la iniciativa en RSE		4. Aumento de las exigencias en RSE		5. Requisitos legales y regulatorios costosos		6. Cambios en las preferencias del consumidor o cliente		7. Aumento de precio de insumos por parte de proveedores		8. Entrada al mercado de nuevos competidores		9. Tecnología cambiante y costosa		10. Crecimiento lento del mercado		TOTAL
	5%		15%		5%		10%		5%		20%		10%		15%		5%		10%		100%
1. Alto índice de rotación del personal	1	0,05	1	0,15	5	0,25	7	0,7	1	0,05	1	0,2	1	0,1	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,8
2. Falta de motivación al personal	1	0,05	1	0,15	5	0,25	8	0,8	1	0,05	1	0,2	1	0,1	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,9
3. Resistencia a grandes cambios	5	0,25	5	0,75	7	0,35	9	0,9	1	0,05	5	1	1	0,1	1	0,15	7	0,35	1	0,1	4
4. No existe una comunicación efectiva	1	0,05	1	0,15	8	0,4	8	0,8	1	0,05	1	0,2	6	0,6	1	0,15	1	0,05	1	0,1	2,55
5. Falta de experiencia del personal	1	0,05	7	1,05	7	0,35	9	0,9	1	0,05	5	1	3	0,3	5	0,75	1	0,05	1	0,1	4,6
6. Falta de una planificación formal en la empresa	1	0,05	8	1,2	7	0,35	8	0,8	1	0,05	1	0,2	1	0,1	1	0,15	1	0,05	1	0,1	3,05
7. Falta de una política de recursos humanos adecuada	1	0,05	1	0,15	3	0,15	7	0,7	1	0,05	1	0,2	1	0,1	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,7
8. Falta de un manual de funciones y procesos en la empresa	1	0,05	8	1,2	6	0,3	7	0,7	1	0,05	1	0,2	1	0,1	3	0,45	1	0,05	1	0,1	3,2
9. No existe un método de evaluación al personal definido	1	0,05	1	0,15	1	0,05	5	0,5	1	0,05	1	0,2	1	0,1	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,4
10. Sueldos no competitivos con relación a otras empresas	1	0,05	1	0,15	3	0,15	8	0,8	1	0,05	1	0,2	1	0,1	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,8
TOTAL		0,7		5,1		2,6		7,6		0,5		3,6		1,7		2,4		0,8		1	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

2.18. Matriz Fortalezas - Oportunidades

Tabla 40.

Matriz Fortalezas - Oportunidades

O F	1.Disposición del consumidor para aplicar RSE		2. Búsqueda de nuevos mercados		3. Salida de competidores		4. Proveedores dispuestos a contribuir con la RSE		5. Apertura de nuevas sucursales a nivel nacional		6. Inversión en franquicias		7. Mayor interés con el cuidado del medio ambiente		8. Nichos de mercados desatendidos		9. Creación de alianzas estratégicas		10. Cliente externo satisfecho		TOTAL
	5%		15%		10%		5%		15%		15%		5%		15%		5%		10%		100%
1. Posicionamiento de la marca en el mercado	1	0,05	9	1,35	7	0,7	1	0,05	1	0,15	8	1,2	1	0,05	10	1,5	5	0,25	6	0,6	5,9
2. Calidad del servicio al cliente	1	0,05	9	1,35	8	0,8	7	0,35	1	0,15	8	1,2	8	0,4	9	1,35	5	0,25	1	0,1	6
3. Profesionalismo	7	0,35	9	1,35	3	0,3	1	0,05	1	0,15	2	0,3	1	0,05	9	1,35	1	0,05	1	0,1	4,05
4. Instalaciones adecuadas	8	0,4	9	1,35	8	0,8	9	0,45	1	0,15	7	1,05	1	0,05	9	1,35	7	0,35	1	0,1	6,05
5. Publicidad adecuada	1	0,05	9	1,35	5	0,5	1	0,05	1	0,15	2	0,3	1	0,05	9	1,35	1	0,05	6	0,6	4,45
6. Precios de venta competitivos	1	0,05	10	1,5	5	0,5	1	0,05	1	0,15	8	1,2	10	0,5	9	1,35	1	0,05	8	0,8	6,15
7. Capacidad de generar nuevos servicios	5	0,25	9	1,35	8	0,8	1	0,05	5	0,75	9	1,35	1	0,05	9	1,35	1	0,05	8	0,8	6,8
8. Mantener una imagen única	1	0,05	9	1,35	5	0,5	1	0,05	1	0,15	7	1,05	1	0,05	9	1,35	1	0,05	2	0,2	4,8
9. Servicio personalizado	1	0,05	8	1,2	1	0,1	1	0,05	1	0,15	8	1,2	1	0,05	9	1,35	1	0,05	5	0,5	4,7
10. Servicios orientados a la satisfacción del cliente	1	0,05	10	1,5	8	0,8	1	0,05	1	0,15	8	1,2	1	0,05	9	1,35	1	0,05	7	0,7	5,9
TOTAL		1,35		13,65		5,8		1,2		2,1		10,05		1,3		13,65		1,2		4,5	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

2.19. Matriz Debilidades - Oportunidades

Tabla 41.

Matriz Debilidades - Oportunidades

O D	1. Disposición del consumidor para aplicar RSE		2. Búsqueda de nuevos mercados		3. Salida de competidores		4. Proveedores dispuestos a contribuir con la RSE		5. Apertura de nuevas sucursales a nivel nacional		6. Inversión en franquicias		7. Mayor interés con el cuidado del medio ambiente		8. Nichos de mercados desatendidos		9. Creación de alianzas estratégicas		10. Cliente externo satisfecho		TOTAL
	5%		15%		10%		5%		15%		15%		5%		15%		5%		10%		100%
1. Alto índice de rotación del personal	1	0,05	1	0,15	5	0,5	7	0,35	1	0,15	1	0,15	1	0,05	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,70
2. Falta de motivación al personal	1	0,05	1	0,15	5	0,5	8	0,4	1	0,15	1	0,15	1	0,05	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,75
3. Resistencia a grandes cambios	5	0,25	5	0,75	7	0,7	9	0,45	1	0,15	5	0,75	1	0,05	1	0,15	7	0,35	1	0,1	3,70
4. No existe una comunicación efectiva	1	0,05	1	0,15	8	0,8	8	0,4	1	0,15	1	0,15	6	0,3	1	0,15	1	0,05	1	0,1	2,30
5. Falta de experiencia del personal	1	0,05	7	1,05	7	0,7	9	0,45	1	0,15	5	0,75	3	0,15	5	0,75	1	0,05	1	0,1	4,20
6. Falta de una planificación formal en la empresa	1	0,05	8	1,2	7	0,7	8	0,4	1	0,15	1	0,15	1	0,05	1	0,15	1	0,05	1	0,1	3,00
7. Falta de una política de recursos humanos adecuada	1	0,05	1	0,15	3	0,3	7	0,35	1	0,15	1	0,15	1	0,05	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,50
8. Falta de un manual de funciones y procesos en la empresa	1	0,05	8	1,2	6	0,6	7	0,35	1	0,15	1	0,15	1	0,05	3	0,45	1	0,05	1	0,1	3,15
9. No existe un método de evaluación al personal definido	1	0,05	1	0,15	1	0,1	5	0,25	1	0,15	1	0,15	1	0,05	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,20
10. Sueldos no competitivos con relación a otras empresas	1	0,05	1	0,15	3	0,3	8	0,4	1	0,15	1	0,15	1	0,05	1	0,15	1	0,05	1	0,1	1,55
TOTAL		0,70		5,10		5,20		3,80		1,50		2,70		0,85		2,40		0,80		1	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

2.20. Matriz FODA

Figura 3.
Matriz FODA

		Análisis interno	
		Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA		F1. Instalaciones adecuadas	D1. Resistencia a grandes cambios
		F2. Calidad del servicio al cliente	D2. Falta de experiencia del personal administrativo-financiero.
		F3. Capacidad de generar nuevos servicios	D3. Falta de un manual de funciones y procesos en la empresa
		F4. Precios de venta competitivos	D4. Falta de una planificación formal en la empresa
		F5. Posicionamiento de la marca en el mercado	D5. No existe una comunicación efectiva
Análisis del entorno	Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Max)
	O1. Búsqueda de nuevos mercados	FO1. Promover la venta de franquicias aprovechando el posicionamiento de la marca en el mercado. (F5,O3)	DO1. Conformar equipos para impulsar y gestionar el proceso de la ampliación de la cartera de servicios empresariales. (D1,O4)
	O2. Salida de competidores	FO2. Ofrecer al cliente una amplia variedad de servicios y de calidad. (F2,O4)	DO2. Establecer los medios de comunicación internos para brindar satisfacción a los clientes. (D5,O5)
	O3. Inversión en franquicias	FO3. Mantener siempre las instalaciones adecuadas buscando la satisfacción del cliente. (F1,O5)	DO3. Establecer una planificación formal para alcanzar la competitividad que nos permita ser competitivos en los nuevos mercados. (D4,O1)
	O4. Nichos de mercados desatendidos	FO4. Ofrecer precios competitivos en el mercado para captar los clientes de la competencia. (F4,O2)	DO4. Implementar manuales de funciones y procesos para así estar en la capacidad de ofrecer la venta de franquicias. (D3,O3)
	O5. Cliente externo satisfecho	FO5. Ampliación de servicios para aprovechar el desarrollo de nuevos mercados. (F3,O1)	
	Amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
	A1. Aumento de las exigencias en RSE	FA1. Desarrollo de acciones para minimizar el impacto ambiental (F1,A1)	DA1. Implicarse con la comunidad a través de acciones sociales(D1,A1)
	A2.Aparición de servicios sustitutos	FA2. Desarrollo de acciones que permita mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción(F2,A3)	DA2. Invertir en la formación y nuevos procesos del recurso humano(D2,A2)
	A3. Cambios en las preferencias del consumidor o cliente	FA3. Fijar un estándar de calidad con los proveedores (F3,A4)	DA3. Promover y desarrollar alianzas estratégicas con otras empresa(D3,A4)
	A4. Entrada al mercado de nuevos competidores	FA4. Crear ofertas agresivas temporales(F4,F5, A2,A4)	DA4. Reestructurar la filosofía de la empresa involucrando la RSE(misión, visión y valores)(D4,A1) DA5. Fomentar y sistematizar los canales de comunicación con los grupos de interés (D5,A3)

Figura 3. Matriz FODA

Elaborado por: K. Gómez, I. Gómez, Fuente: Investigación de campo.

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

3.1. Plan de acción

3.1.1. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es una de las claves del éxito de toda empresa, si el cliente percibe que el servicio recibido tuvo un desempeño mayor al de sus expectativas implica que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente, generando los siguientes beneficios:

1. Fidelización del cliente con el servicio que ofrece AQUATIX.
2. Contar las experiencias del servicio recibido a otras personas. (Publicidad gratuita).
3. Aumento de la participación en el mercado. (Incremento de ventas)
4. Prestar servicios de buena calidad.
5. Aumento de la motivación del personal que recibe elogios del cliente.

Es importante invertir en esta acción porque es más barato retener a los clientes que captar nuevos clientes.

Según la norma internacional ISO 9001: Sistemas de Gestión de Calidad, en el capítulo 8, subcapítulo 8.2.1. Satisfacción del cliente menciona: como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Desarrollando el siguiente plan de acción:

Tabla 42.
Plan de acción: satisfacción del cliente

Objetivo	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Indicador
Ofrecer servicios confiables en términos de calidad y seguridad, para garantizar el diálogo, la transparencia y satisfacción.	Desarrollo de acciones que permita mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción	1. Escuchar las opiniones de los clientes-consumidores en el sentido de mejorar la atención y los servicios ofrecidos por la empresa.	129.60	Índice de comunicación: (total de opiniones aceptadas/total de opiniones recibidas)*100
		2. Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa al servicio que se ofrece.	851.20	Satisfacción del cliente: (clientes que manifiestan alguna insatisfacción, queja o reclamo/total de clientes atendidos)*100
		3. Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	25.92	
		4. Mantener y potenciar el compromiso con el cliente.	648.00	Retención del clientes: (clientes que solicitan el retiro del servicio/total de clientes que solicitan el servicio)*100
TOTAL PRESUPUESTO			1654.72	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Desglose del presupuesto:

Tabla 43.

Costeo detallado para escuchar las opiniones de clientes

Código	Descripción	Horas	Hojas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Cientes-001-2015	Diseño de la encuesta	3		1	2.88	8.64	El diseño de la encuesta estará a cargo del Coordinador General de la empresa, quien percibe un salario de USD 700 mensuales y si tomamos en consideración que para esta actividad se requiere una dedicación de 3 horas, el costo hora es de USD 2,88
	Impresión de encuestas de satisfacción		100	9	0.13	120.96	Se estima que se aplicará la encuesta de satisfacción a un promedio de 100 clientes por mes en un lapso de 9 meses, su aplicación será a clientes de dos actividades importantes para la empresa: estimulación y natación 85 encuestas por mes y fiestas infantiles 15 encuestas por mes.
	Aplicación de la encuesta		-	-	-	-	La encuesta será aplicada a cada uno de los clientes por parte de los asistentes de servicios generales a la finalización del servicio recibido. El costo hora no es significativo para su cálculo, ya que esta actividad es de acción inmediata y que no demanda de dedicación exclusiva
	Total requerido para escuchar las opiniones de los clientes					129.60	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015.

Tabla 44.

Costeo detallado para comunicar de manera clara y transparente la información

Código	Descripción	Unidades	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total
Cientes-002-2015	Banners rollup para información de servicios que ofrece la empresa, impresos a full color, tamaño 2.0x0.5cm	4	1	100.80	403.20
	Afiches para el uso correcto de la piscina, impresos a full color, en vinyl adhesivo para plotter, resistente al agua, tamaño de 1.0X1.0	4	1	22.40	89.60
	Señaléticas para el uso adecuado de las instalaciones, impresos a full color, en material cintra PVC, tamaño de 1.2X2.4cm	8	1	44.80	358.40
	Total requerido para comunicar de manera clara y transparente				851.20

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015.

Tabla 45.
Costeo detallado de evaluación periódica del cliente

Código	Descripción	Horas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Cientes-003-2015	Consolidación e interpretación de resultados	3	3	2.88	25.92	La consolidación de los resultados de la encuesta estará a cargo del Coordinador General de la empresa, quien percibe un salario de USD 700 mensuales y si tomamos en consideración que para esta actividad se requiere una dedicación de 3 horas, el costo hora es de USD 2,88
	Total requerido para evaluación de encuestas periódica				25.92	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015.

Tabla 46.
Costeo detallado para mantener y potenciar el compromiso con los clientes

Código	Descripción	Horas	Número de empleados	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Cientes-004-2015	Refrigerio para reunión con empleados		36	9	2.00	648.00	Estas reuniones son de frecuencia mensual y los temas a ser abordados deben ser diferentes pero deben enmarcarse en el mismo contexto. Los participantes serán los empleados de todas las áreas que tiene la empresa
	Capacitar al personal con temas de satisfacción del cliente	8		1	14.00	112.00	Para la ejecución de esta actividad se debe contratar un capacitador con conocimientos de servicio y satisfacción de clientes. El costo es de USD100 + IVA por 8 horas.
	Total requerido para potenciar compromisos con clientes					648.00	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 47.
Cronograma plan de acción: satisfacción del cliente

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN																																			
			ABR				MAY				JUN				JUL				AGOST				SEPT				OCT				NOV				DIC			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Escuchar las opiniones de los clientes- consumidores en el sentido de mejorar la atención y los servicios ofrecidos por la empresa.	Asistente de Servicios Generales																																				
2	Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa al servicio que se ofrece.	Coordinador General																																				
3	Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	Coordinador General																																				
4	Mantener y potenciar el compromiso con el cliente.	Director General/ Director Administrativo																																				

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

3.1.2. Proveedores

Toda empresa requiere de diversos elementos para poder operar, uno de ellos son los proveedores, son todos aquellos que proporcionan recursos materiales, humanos y financieros necesarios para la gestión de la organización.

Cuando las empresas manejan responsabilidad social, la relación cliente proveedor debe ser vista en dos direcciones, una relativa al control que las organizaciones deben ejercer sobre los proveedores y otra sobre la responsabilidad que una organización puede tener en las actividades y decisiones de un proveedor y como esta puede influir o ayudarlo en el desarrollo de programas que tiendan a mejorar su desempeño en materia de RS a través del concepto de ganar –ganar (Puterman, 2011, pág. 1)

Las empresas socialmente responsables no solo deben basarse en compras fijando temas éticos, laborales, sociales y ambientales sino deben ser un espejo para que los proveedores sigan el mismo modelo de responsabilidad social.

Gracias a estos aliados estratégicos AQUATIX CLUB SPA puede ofrecer un servicio de calidad a sus clientes y cumplir con los objetivos planteados en el siguiente plan de acción:

Tabla 48.
Plan de acción: proveedores

Objetivo	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Indicador
Extender el compromiso de responsabilidad Social y divulgar sus valores a la cadena de proveedores.	Fijar un estándar de calidad con los proveedores	1. Evaluar a los proveedores	50.48	Cumplimiento de plazo, calidad y costos
		2. Solicitar información y el cumplimiento de los servicios de postventa	29.70	Número de proveedores que cumplen con el servicio de postventa
		Total presupuesto		80.18

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Desglose del presupuesto:

Tabla 49.
Costeo detallado para la evaluación de proveedores

Código	Descripción	Horas	Proveed	Hojas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Proveedores-001-2015	Diseño de la encuesta de evaluación	2			1	2.88	5.76	El diseño de la evaluación estará a cargo del director administrativo de la empresa, quien percibe un salario de USD 700 mensuales respectivamente, y si tomamos en consideración que para esta actividad se requiere una dedicación de 2 horas, el costo hora es de USD 2,88
	Impresión de encuestas de evaluación		8	2	1	0.13	2.15	Se estima que se aplicará la evaluación a 8 proveedores
	Aplicación de la encuesta de evaluación	3			3	1.85	16.65	La encuesta para la evaluación será aplicada a cada uno de los proveedores por parte del Asistente de Talento Humano. Para la realización de esta actividad se requiere una dedicación de 3 horas y se la debe realizar de forma trimestral(3 veces), el costo hora es de USD 1,85
	Consolidación e interpretación de resultados	3			3	2.88	25.92	La consolidación de los resultados de la encuesta estará a cargo del Coordinador General de la empresa, quien percibe un salario de USD 700 mensuales y si tomamos en consideración que para esta actividad se requiere una dedicación de 3 horas, el costo hora es de USD 2,88
	TOTAL REQUERIDO PARA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES						50.48	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 50.
Costeo detallado para el servicio de postventa

Código	Descripción	Horas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Proveedores-002-2015	Reunión con proveedores	1	9	3.30	29.70	La reunión estará a cargo del Director General quién a través de esta busca que los proveedores entreguen información sobre el servicio de postventa al mismo tiempo exigir el cumplimiento del mismo, tomando en cuenta que la calidad no solamente tiene que ver con las características del producto si no con la atención que pueda recibir una vez realizada la compra. Esta actividad requiere una dedicación de 1 hora mensual, involucrando a los proveedores que realicen visitas en el mes, durante 9 meses. El costo por hora USD 3.30.
	TOTAL REQUERIDO PARA EL SERVICIO DE POSTVENTA				29.70	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 51.
Cronograma plan de acción: proveedores

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN																																			
			ABR				MAY				JUN				JUL				AGOST				SEPT				OCT				NOV				DIC			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Evaluar a los proveedores	Director Administrativo/Asistente de Talento Humano																																				
2	Solicitar información y el cumplimiento de los servicios de postventa	Director General																																				

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

3.1.3. Talento humano

El recurso humano constituye el activo más importante de una organización, determinan el éxito futuro de las mismas, los miembros de una empresa son los que de una u otra forma permiten que las empresas existan, por ende es el recurso que más atención demanda.

“La organización que mejor administre a su personal obtendrá los resultados más eficaces y eficientes”. (Barquero Corrales, 2011, pág. 21)

El recurso humano es el activo más importante en la productividad de las organizaciones dado que los demás recursos solo serán utilizados a través de las personas.

La responsabilidad social empresarial interna busca servir de guía para mejorar los procesos, actualizando a los empleados en aquellos temas que se haya identificado como deficientes para mejorar los resultados de la empresa, permitiendo el cumplimiento de los objetivos enfocados en la responsabilidad social empresarial.

Los empleados no solo se conforman con compensaciones, sino con mayores derechos humanos y beneficios que mejoren su calidad de vida, La responsabilidad social empresarial debe ser incluida a todos los miembros de AQUATIX CLUB SPA sintiéndose comprometidos con el nuevo modelo de gestión.

Desarrollando el siguiente plan de acción:

Tabla 52.

Plan de acción: talento humano

Objetivo	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Indicador
Apoyar el desempeño profesional de los empleados e incluir el modelo de gestión de responsabilidad social en los procesos que beneficjen al Talento Humano.	Invertir en la formación y aplicar nuevos procesos del talento humano	1. Ofrecer a los empleados la oportunidad de ajustar la agenda a sus necesidades personales, para el cumplimiento de su desarrollo profesional.	0.00	Evaluar niveles de estudio, cursos, horas de capacitación
		2. Escuchar y atender a sus empleados para promover iniciativa y participación de cada uno de ellos.	59.40	
		3. Autorizar al empleado a realizar cursos de perfeccionamiento durante el horario de trabajo.	150.00	% de empleados Capacitados:(total empleados capacitados/total empleados en nómina)*100
		4. Otorgar permisos para que los empleados puedan cumplir con su formación profesional.	0.00	% de empleados profesionales:(total de empleados profesionales/total empleados en nómina)*100
		5. Supervisar a los empleados de la empresa que estén haciendo el uso correcto de las herramientas y suministros en la ejecución de sus tareas.	79.83	Control de suministros y herramientas entregadas: (número de suministros y herramientas entregadas/total del inventario)*100
		6. Organizar una agenda con la planificación de exámenes generales de salud a sus empleados.	541.85	Cumplimiento de exámenes de salud:(número de empleados atendidos/total de citas programadas*100)
Total presupuesto			831.08	

Nota:

Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Desglose del presupuesto:

Tabla 53.

Costeo detallado para ajuste de agenda del empleado

Código	Descripción	Unidades	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
RRHH-001-2015	Ofrecer a los empleados la oportunidad de ajustar la agenda a sus necesidades personales	-	-	-	-	Ajustar la agenda a las necesidades personales del empleado es con la finalidad de que el mismo pueda cumplir con su formación profesional y a la vez con sus responsabilidades laborales. El costo hora no es cuantificable para este presupuesto ya que el empleado debe cumplir las 8 horas diarias, sujetándose al horario que más le convenga.
	Total requerido para ajuste de agenda del empleado				0.00	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 54.
Costeo detallado para escuchar y atender empleados

Código	Descripción	Horas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
RRHH-002-2015	Escuchar y atender a sus empleados	2	9	3.30	59.40	Esta acción estará a cargo del Director General quien percibe un salario de USD 800, si tomamos en consideración que para esta actividad se requiere una dedicación de 2 horas mensuales siendo distribuido aproximadamente en 30 minutos semanales que el Director escuche a sus empleados, el costo hora es de USD 3.30
	Total requerido para escuchar y atender a empleados				59.40	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 55.
Costeo detallado para la autorización de curso en horario de trabajo

Código	Descripción	Curso	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
RRHH-003-2015	Autorizar al empleado a realizar cursos de perfeccionamiento durante el horario de trabajo	1	1	150.00	150.00	Para la realización de esta actividad la empresa ofrece pagar el 50% del valor del curso al empleado. El presupuesto de esta acción es hasta \$300 dólares del valor del curso.
	Total requerido para autorizar cursos en horario de trabajo				150.00	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 56.
Costeo detallado para cumplir con la formación profesional

Código de referencia	Descripción	Unidades	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
RRHH-004-2015	Otorgar permisos para que los empleados puedan cumplir con su formación profesional	-	-	-	-	El permiso será otorgado al empleado que justifique la ausencia de su actividad laboral por motivos de cumplimiento de su formación profesional. El costo hora no es cuantificable para este presupuesto, ya que el empleado debe recuperar las horas de permiso en cualquier otro día laboral o fin de semana.
	Total requerido permiso para cumplir con su formación profesional				0.00	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 57.

Costeo detallado para el uso correcto de herramientas y suministros

Código	Descripción	Horas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
RRHH-005-2015	Control de suministros y herramientas	2	9	1.66	29.88	Esta acción estará a cargo de los coordinadores de cada sucursal, quienes perciben un salario de USD 440 , si tomamos en consideración que para esta actividad se requiere una dedicación de 2 horas mensual guiándose en el inventario de suministro, el costo hora es de USD 1.66
	Análisis de resultados	3	9	1.85	49.95	Esta acción será ejecutada por el asistente de talento humano, quien percibe un salario USD 450. Para el costeo de esta actividad se tomara 3 horas, el costo hora es de USD 1.85 para el análisis e informe respectivo mensual.
	Total requerido para el control de suministros				79.83	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015.

Tabla 58.

Costeo detallado para la planificación de agenda de salud

Código	Descripción	Horas	Unidades	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
RRHH-006-2015	Agendar citas con el seguro Salud S.A., para realizar a los empleados exámenes generales.	1		1	1.85	1.85	Esta acción estará a cargo del Asistente de Talento Humano, quien perciben un salario de USD 450, si tomamos en consideración que para esta actividad se requiere una dedicación de 1 hora, el costo hora es de USD 1.85.
	Consulta y exámenes médicos con el seguro Salud S.A.		36	1	15.00	540.00	Para la realización de esta acción se la debe hacer a todos los empleados de la empresa, el precio por la consulta y exámenes es USD 15 por cada uno en una fecha fijada por el seguro.
	Total requerido para agendar citas de salud					541.85	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 59.
Cronograma plan de acción: Talento humano

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN																																			
			ABR				MAY				JUN				JUL				AGOST				SEPT				OCT				NOV				DIC			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Ofrecer a los empleados la oportunidad de ajustar la agenda a sus necesidades personales, para el cumplimiento de su desarrollo profesional	Asistente Talento Humano																																				
2	Escuchar y atender a sus empleados para promover iniciativa y participación de cada uno de ellos	Director Administrativo																																				
3	Autorizar al empleado a realizar cursos de perfeccionamiento durante el horario de trabajo	Director Administrativo																																				
4	Otorgar permisos para que los empleados puedan cumplir con su formación profesional	Director Administrativo																																				
5	Supervisar a los empleados de la empresa estén haciendo el uso correcto de las herramientas y suministros en la ejecución de sus tareas	Asistente Talento Humano																																				
6	Organizar una agenda con la planificación de exámenes generales de salud a sus empleados	Asistente Talento Humano																																				

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

3.1.4. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial también llamada filosofía corporativa identifica la forma de ser de una empresa, es el punto de partida para alcanzar los objetivos.

Según (Campoy, 2007, pág. 41), la filosofía empresarial está compuesta de tres elementos:

La misión corporativa: es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo que hace la empresa. Hay que considerar esta variable desde la perspectiva de las necesidades que satisface la empresa, y no desde el punto de vista de los productos o servicios que producimos.

La visión corporativa: es el lugar hacia dónde quiere llegar la organización, el objetivo último.

Los valores corporativos: son los modelos de actuación de la organización, los valores y principios profesionales de la empresa a la hora de diseñar los productos. Podemos hablar de valores como la calidad, el medio ambiente, la innovación, etc.

Los valores determinan las conductas, que podríamos considerar como deseables y necesarias en el logro de los resultados.

Para iniciar a implementar prácticas de responsabilidad social empresarial es importante que se defina la misión, visión y valores que orientaran el trabajo presente y futuro de la empresa aplicando el modelo de gestión.

A continuación se desarrolla el plan de acción:

Tabla 60.
Plan de acción: filosofía empresarial

Objetivo	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Indicador
Redefinir la filosofía empresarial para implementar prácticas de responsabilidad social empresarial.	Reestructurar la filosofía de la empresa involucrando la responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores.	1. Involucrar a los empleados y colaboradores para el aporte de ideas en la definición de misión, visión y valores que su empresa va adoptar.	72.17	Índice de participación: (total de ideas recibidas/total de empleados en nómina)*100
		2. Realizar una Junta Directiva para desarrollar la misión, visión y valores de la empresa.	31.99	Índice de cumplimiento: (actividades realizadas/ actividades propuestas)*100
		3. Dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa en un lugar visible a todos los grupos de interés.	214.00	Índice de Conocimiento: (números de empleados que conocen la filosofía empresarial/total de empleados en nómina)*100
Total presupuesto			318.16	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 61.
Costeo detallado para el aporte de ideas de la filosofía empresarial

Código	Descripción	Número de empleados	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Filosofía-001-2015	Refrigerio para reunión con empleados	36	1	2.00	72.17	Esta reunión se la realiza con el fin de que todos los empleados aporten ideas para la reconstrucción de la misión, visión y valores empresariales.
	Total requerido para obtener nuevas ideas para mejorar la filosofía empresarial				72.17	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 62.

Costeo detallado para la creación de la misión, visión y valores

Código	Descripción	Almuerzos	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Filosofía-002-2015	Almuerzo para la reunión de la Junta Directiva	4	1	8.00	31.99	La reunión tiene el fin de desarrollar la misión, visión y valores de la empresa involucrando la responsabilidad social, por parte de: Dirección General, Coordinador General, Dirección Administrativa y Asistente de Recursos Humanos.
	Total requerido reunión junta directiva para la creación de misión, visión y valores				31.99	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 63.

Costeo detallado para la comunicación de la misión, visión y valores

Código de referencia	Descripción	Número de empleados	Unidades	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Filosofía-003-2015	Enmarcado de madera y vidrio 0.50*0.50		4	1	40.00	160.00	La comunicación de la misión, visión y valores se realizará a través de cuadros publicados a la entrada de cada una de sus instalaciones, los mismos serán vistos por los grupos de interés.
	Reunión con todo el personal de la empresa	36		1	1.50	54.00	La reunión se la realiza con el propósito de comunicar la nueva misión, visión y valores a todo el personal de AQUATIX en la oficina matriz, con su respectivo refrigerio a un costo USD 1.50 los 36 empleados.
	Total requerido para la comunicación de la misión, visión y valores					214.00	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 64.
Cronograma plan de acción: filosofía empresarial

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN																																			
			ABR				MAY				JUN				JUL				AGOST				SEPT				OCT				NOV				DIC			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Involucrar a los empleados y colaboradores para el aporte de ideas en la definición de misión, visión y valores que su empresa va adoptar.	Director General/ Asistente Talento Humano																																				
2	Realizar una Junta Directiva para desarrollar la mision, vision y valores de la empresa	Dirección General/ Coordinador General/ Dirección Administrativa y Asistente De Recursos Humanos																																				
3	Dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa en un lugar visible a todos los grupos de interés.	Coordinador General/Asistente Talento Humano																																				

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

3.1.5. Instalaciones adecuadas

Las instalaciones adecuadas contribuyen a lograr las metas de la organización. El medir y monitorear el uso adecuado que se haga de las mismas puede aumentar la eficacia de los procesos.

La planeación que hacemos de las instalaciones debe tener como objetivo ayudar a una organización a alcanzar la excelencia, manejando de mejor forma los activos que cuenta la empresa.

Es importante hacer un diseño de instalaciones, esto incluye la selección del sitio, el diseño del inmueble, la distribución de la planta, y el manejo de materiales. Con frecuencia, se usa diseño de instalaciones como sinónimo de distribución de la planta; esto es, la organización de las instalaciones físicas de la compañía para promover el uso eficiente de sus recursos, tales como personal, equipo, material y energía (Meyers & Stephens, 2010, pág. 17).

Si se cuenta con las instalaciones adecuadas se puede ofrecer servicios de mejor calidad, servicios con mayor seguridad evitando accidentes, los riesgos disminuirían tanto para los clientes como para los empleados.

A continuación se desarrolla el plan de acción:

Tabla 65.
Plan de acción: instalaciones adecuadas

Objetivo	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Indicador
Ofrecer las condiciones óptimas en las instalaciones, cumpliendo las normas de seguridad con la finalidad de brindar un servicio de calidad.	Mantener siempre las instalaciones adecuadas buscando la satisfacción del cliente.	1. Realizar un análisis de la capacidad instalada de la empresa.	91.84	Uso capacidad instalada: (Número total de clientes actuales/Capacidad instalada)*100
		2. Establecer actividades y responsables para el mantenimiento de las instalaciones y maquinaria.	113.12	- Número de inconvenientes con el uso de las instalaciones al mes. - Número de actividades cumplidas/total de actividades planificadas
		3. Medir la eficiencia en el uso de las instalaciones e insumos.	59.76	
Total presupuesto			264.72	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Desglose del presupuesto:

Tabla 66.

Costeo detallado para el análisis de la capacidad instalada

Código	Descripción	Horas	Parvularias	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Instalación-001-2015	Actualización de la capacidad instalada de la empresa.	4	4	3	1.36	65.28	Esta acción se realizará con una frecuencia trimestral, la actualización de la información se encuentra a cargo de la parvularia de cada sucursal, quien percibe un sueldo de USD 400 mensual y tomando en cuenta que para la actividad se empleará 1 hora semanal, el costo de la hora será de USD 1,36.
	Cotejo de la información de la capacidad instalada.		4	4	1.66	26.56	El cotejo y envío de la información estará a cargo del coordinador de cada sucursal, quien percibe un sueldo de USD 440 y tomando en cuenta que se asignará una hora semanal para la actividad, el costo de la hora será USD 1,66.
	Envío de la información debidamente revisada al Director General y Director Administrativo.						
	Total requerido para el análisis de la capacidad instalada						91.84

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 67.
Costeo detallado para establecer actividades y responsable en el mantenimiento

Código	Descripción	Horas	Sucursales	Copias	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Instalación-002-2015	Elaborar formatos de hojas de control de mantenimiento de instalaciones.	8			1	1.85	14.80	Esta actividad estará a cargo de la asistente de Talento Humano, quien percibe un sueldo de USD 450,00, tomando en cuenta que se asignarán 2 horas semanales para la actividad durante un mes, el costo de la hora es USD 1,85
	Impresión de las hojas de control de mantenimiento de instalaciones.			16	4	0.13	8.32	Se imprimirán hojas para las 4 semanas en cada sucursal para el control en las principales áreas como: Playas de la piscina y baños, recepción y salas lúdicas, área máquinas, oficinas.
	Mantenimiento maquinaria		3		1	30.00	90.00	Se realizará un mantenimiento semestral de la maquinaria en las 3 sucursales (Monteserrín, El Edén, La Magdalena), en el caso de la sucursal ubicada en el Colegio Sek se hará cargo del mantenimiento el colegio.
	Control diario del mantenimiento de instalaciones y maquinaria	-		-	-	-	-	El costo de esta actividad es muy bajo por el bajo tiempo que se requiere se convierte en una actividad diaria, por lo que no se le considera significativo.
	Total requerido para responsables de mantenimientos						113.12	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 68.

Costeo detallado para la medición de eficiencia en el uso de instalaciones

Código	Descripción	Horas	Coordinador	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Instalación-003-2015	Medir la eficiencia en el uso de instalaciones e insumos a través del análisis de las hojas de control.	3	4	9	1.66	59.76	Esta actividad se realiza una vez cada mes por el coordinador de cada sucursal, quienes perciben un sueldo de USD 440, tomando en cuenta que se destinarán 3 horas mensuales, el costo de la hora es USD 1,66
	Total requerido para la medición de eficiencia en el uso de instalaciones					59.76	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 69.
Cronograma plan de acción: instalaciones adecuadas

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN																																			
			ABR				MAY				JUN				JUL				AGOST				SEPT				OCT				NOV				DIC			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Realizar un análisis de la capacidad instalada de la empresa.	Parvulario/Coordinador General																																				
2	Establecer actividades y responsables para el mantenimiento de las instalaciones y maquinaria	Asistente De Talento Humano																																				
3	Medir la eficiencia en el uso de las instalaciones e insumos.	Coordinador de Sucursal																																				

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

3.1.6. Comunicación interna efectiva

Las internas efectivas “Son aquellas comunicaciones que se producen dentro de la organización y que afectan a las relaciones que mantienen sus miembros. Su principal función es apoyar el proyecto institucional” (Almenara Aloy, Romero Delgado, & Roca Perez, 2005, págs. 21,22).

La base de una comunicación interna efectiva se sustenta en el compromiso de los directivos en los programas de comunicación dirigidos al personal. También es indispensable dar el lugar que merecen los empleados, escucharlos, crear un lenguaje, una cultura, un conjunto de valores comunes que los identifique, acciones que les permita sentirse parte de la empresa

La comunicación interna en las organizaciones es el medio perfecto para crear empatía y mantenerla, es una herramienta para mantener informados y asertivos a los colaboradores mejorando el ambiente de trabajo, es importante mantener una buena comunicación interna por que permite el trabajo en equipo, cumplir con los objetivos de forma rápida y eficiente. Son muy pocas las empresas que utilizan esta herramienta casi siempre las organizaciones no prestan atención a este tema.

“Una comunicación interna efectiva asegura que los colaboradores entiendan claramente los valores de la empresa y las expectativas que se tienen en ellos para alcanzar las metas. Si los colaboradores trabajan en un ambiente donde la comunicación es abierta, tendrán la confianza de ser proactivos, plantear sus ideas, sugerir mejoras y estar convencidos de que sus propuestas serán escuchadas” (Escobedo, 2014).

A continuación se desarrolla el plan de acción:

Tabla 70.

Plan de acción: comunicación efectiva interna

Objetivo	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Indicador
Plantear una estrategia de comunicación como herramienta para alcanzar una comunicación interna efectiva	Establecer los medios de comunicación internos para brindar satisfacción a los clientes.	1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación en la empresa.	22.20	Número de comunicaciones (oficios, memorándum, emails) realizadas al personal en el mes.
		2. Definir los canales de comunicación interna más viables, como: - Comunicación directa y personal - Correo electrónico - Teléfono - Tablón de anuncios - Reuniones semanales para tratar puntos relevantes	538.48	Encuestas en el equipo de trabajo para determinar el porcentaje de aceptación de los medios de comunicación.
		3. Fomentar la comunicación y confianza entre los miembros de la empresa, para ello se debería: - Crear espacios y mecanismos estables de participación de los empleados. - Crear un equipo de personas voluntarias para aportar ideas de mejora. - Enviar por correo electrónico información relevante de la empresa	347.80	Metas alcanzadas / Metas planificadas
		4. Establecer mecanismos para confirmar que la información se ha entendido correctamente, por ejemplo: hacer preguntas de manera aleatoria	7.40	Nivel de entendimiento: Número de personas que no entienden el mensaje / total de empleados
		5. Establecer canales que permitan a los empleados plantear sus dudas y sugerencias	38.92	Número de sugerencias aplicadas / total de sugerencias recibidas
Total presupuesto			954.80	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Desglose del presupuesto:

Tabla 71.

Costeo detallado del diagnóstico actual de la comunicación interna

Código	Descripción	Horas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Comunicación-001-2015	Diagnosticar la situación actual de la comunicación en la empresa.	2	4	1.85	14.80	Esta actividad estará a cargo de la asistente de talento humano, quien percibe un sueldo de USD 450 mensuales y tomando en cuenta que se destinarán 3 horas semanales por cada sucursal, el costo de la hora será USD 1,85.
	Contabilizar las comunicaciones escritas enviadas al personal en el último semestre.	1	4	1.85	7.40	
	Total requerido para el diagnóstico actual de la comunicación interna				22.20	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 72.
Costeo detallado para la definición de canales de comunicación

Código	Descripción	Parvu.	Horas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Comunicación-002-2015	Establecer un día a la semana para que el coordinador de cada sucursal atienda directamente los requerimientos del personal.		1	4	1.66	6.64	El coordinador de la sucursal fijará un día a la semana y una hora específica de acuerdo a la agenda y horarios de los cursos de natación, para esta actividad se otorgará una hora semanal. El costo de la hora será de USD 1,66 tomando en cuenta que el sueldo del coordinador es de USD 440 mensual.
	Definir un correo electrónico para cada uno de los empleados al momento de ingreso a la empresa.		1	1	2.88	2.88	Esta actividad estará a cargo del coordinador general, y tomando en cuenta que realizará la actividad de las 4 sucursales se le asignará una hora al mes. El Costo de la hora es USD2, 88 de acuerdo al sueldo mensual que es de USD700.
	Programar una reunión semanal en cada sucursal para tratar puntos relevantes.		0	0	0	0	La coordinación de esta reunión la deberá realizar el coordinador de cada sucursal.
	Crear un tablón de anuncios importantes en cada sucursal.	4	1	9	1.36	48.96	Esta actividad estará a cargo de la parvularia de cada sucursal quien destinará 1 hora mensual para desarrollar los anuncios importantes que se efectuaron en el mes. El costo de la hora será de USD 1.36 percibiendo un sueldo USD 360
	Adquisición de un pizarrón para publicación de anuncios		1	4	120.00	480.00	Adquisición de 4 pizarrones para la publicación de anuncios importantes en cada una de los sucursales, Los pizarrones serán de corcho alfra iglú a un precio unitario USD 120.
	Total requerido para la definición de canales de comunicación					538.48	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 73.
Costeo detallado para fomentar la comunicación interna

Código	Descripción	Unidad	Horas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Comunicación-003-2015	Definir un día destinado a la integración y participación de todos los empleados, donde se realizarán actividades que promuevan la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.		4	4	20.08	321.28	Esta actividad se realizará una vez cada trimestre y participarán todos los empleados de la empresa, la duración de la actividad es de 4 horas. El valor hora de esta actividad está de acuerdo a la sumatoria del valor/hora de todo el personal.
	Programar una reunión mensual de los coordinadores de cada sucursal y el director general para el aporte de ideas de mejora.	4	2	1	9.94	19.88	La reunión se realizará de manera mensual, con una duración de 2 horas. El costo de la hora de cada coordinador de las 4 sucursales es USD 1,66 (sueldo mensual de USD 440), y el costo hora del director general es USD 3,30 (sueldo mensual USD 800).
	Enviar por correo electrónico las novedades de la empresa a los directores administrativo y general.		1	4	1.66	6.64	Esta actividad la llevará a cabo el coordinador de cada sucursal, se destinará una hora diaria de la cual el costo es de USD 1,66 (sueldo mensual USD 440).
	Total requerido para fomentar la comunicación interna					347.80	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 74.

Costeo detallado para confirmar la información que se haya entendido adecuadamente

Código de referencia	Descripción	Horas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Comunicación-004-2015	Hacer preguntas de manera aleatoria al personal después de haber comunicado sobre algún tema específico.	1	4	1.85	7.40	Esta actividad se llevará a cabo por la asistente de talento humano y se asignará una hora, tomando en cuenta que el sueldo mensual es de \$450 el costo hora es \$1,85.
	Hacer una retroalimentación de la información en caso de requerirlo.					
	Total requerido para confirmar información					7.40

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 75.
Costeo detallado para establecer canales de sugerencias

Código	Descripción	Horas	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Comunicación-005-2015	Establecer un día mensual para escuchar ideas y sugerencias.	2	4	1.66	13.28	La actividad estará dirigida por el coordinador de cada sucursal, y se asignará 2 horas mensuales por sucursal. El costo de la hora es USD 1,66.
	Seleccionar las ideas/sugerencias para implementarlas en la empresa.	2	1	12.82	25.64	Esta actividad la llevarán a cabo los coordinadores de cada sucursal con el coordinador general y director general. Se asignarán 2 horas al mes para la actividad. El costo hora es: Coordinador de Sucursal USD 1,66, Coordinador General USD 2,88, Director General USD 3,30.
	Total requerido para establecer canales de sugerencias				38.92	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 76.

Cronograma plan de acción: comunicación efectiva interna

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN																																			
			ABR				MAY				JUN				JUL				AGOST				SEPT				OCT				NOV				DIC			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación en la empresa.	Asistente Talento Humano																																				
2	Definir los canales de comunicación interna más viables, como:	Coordinador Sucursal																																				
	- Comunicación directa y personal	Coordinador General																																				
	- Correo electrónico	Parvulario																																				
3	- Tablón de anuncios																																					
	Fomentar la comunicación y confianza entre los miembros de la empresa, para ello se debería:	Coordinador General																																				
	- Crear espacios y mecanismos estables de participación de los empleados	Coordinador General/Director General																																				
	- Crear un equipo de personas voluntarias para aportar ideas de mejora.																																					
4	- Enviar por correo electrónico información relevante de la empresa																																					
	Establecer mecanismos para confirmar que la información se ha entendido correctamente, por ejemplo: hacer preguntas de manera aleatoria	Asistente Talento Humano																																				
5	Establecer canales que permitan a los empleados plantear sus dudas y sugerencias	Coordinador General/Director General																																				

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

3.1.7. Comunidad

Una comunidad puede definirse como “un grupo específico de personas que reside en un área geográfica determinada, comparten una cultura común y un modo de vida, son conscientes del hecho de que comparten cierta unidad y que puede actuar colectivamente en busca de una meta” (Enciclopedia de tareas, 2010).

Las empresas en su rol proactivo hacia la comunidad, deben tener integrado como concepto primordial que no solo es permisible el ejercicio de tener negocios rentables, productivos y sustentables, sino más bien deben buscar enriquecer a través de las personas que la dirigen una actitud de responsabilidad hacia su entorno haciendo inversiones en proyectos sociales y comunitarios que beneficien el desarrollo sustentable.

La idea principal de la responsabilidad social empresarial es convertirse en un factor estratégico de desarrollo y de competitividad otorgando beneficios para la sociedad y para la comunidad donde están inmersas las organizaciones.

La relación que tiene una empresa con la comunidad en la que se encuentra, es uno de los principales ejemplos de la puesta en práctica de los valores con los cuáles está comprometida, involucrando a todo su personal.

A continuación se desarrolla el plan de acción:

Tabla 77.
Plan de acción: servicio hacia la comunidad

Objetivo	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Indicador
Brindar servicios de natación a instituciones orientadas al servicio social.	Impulsar y gestionar el proceso para brindar los servicios de la empresa desde un punto de vista social a la comunidad.	1. Realizar llamadas telefónicas a las guarderías municipales aledañas a la sucursal	16.32	Número de llamadas efectivas/Número de llamadas realizadas
		2. Dar a conocer los servicios de la empresa a los padres de familia de las guarderías municipales aledañas.	7.80	Número de clientes nuevos/Número de hojas informativas entregadas
		3. Reunión con un representante de las guarderías municipales y el director general para ofrecer los servicios.	48.00	
Total presupuesto			72.12	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Desglose del presupuesto:

Tabla 78.
Costeo detallado para prestar servicios hacia la comunidad

Código	Descripción	Horas	Hojas	Refrigerio	Veces que se repite	Costo unitario	Costo total	Notas de referencia
Comunidad-001-2015	Llamadas telefónicas a las guarderías aledañas a la sucursal.	3			4	1.36	16.32	Esta actividad la realizará la parvularia de cada sucursal, se asignarán 3 horas durante una semana para que sea concluida. El costo de la hora es USD1,36 tomando en cuenta que el sueldo mensual es USD360,00
	Copias de hojas informativas con los servicios que ofrece la empresa para los PP.FF. De las guarderías municipales aledañas.		20		3	0.13	7.80	Se sacarán 20 copias por sucursal a USD 0,13 ctvs. Cada copia, esta actividad se encontrará a cargo de la parvularia de cada sucursal.
	Refrigerio para la reunión con un representante de las guarderías municipales y el director general para ofrecer los servicios.			4	3	4.00	48.00	La reunión la llevará a cabo el coordinador general con el coordinador de cada sucursal y los representantes de las guarderías municipales aledañas, en horarios previamente coordinados.
	Total requerido para el servicio con la comunidad						72.12	

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

Tabla 79.
Cronograma plan de acción: servicio hacia la comunidad

ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
			ABR				MAY				JUN				JUL				AGOST				SEPT				OCT				NOV				DIC																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1	Establecer contacto con las guarderías municipales aledañas al sector de ubicación de las sucursales de la empresa, para ralizar una reunión para proponer brindar los servicios de AQUATIX a precios cómodos.	Director Administrativo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														

Nota: Fuente: Investigación de campo, por: K. Gómez, I. Gómez, 2015

3.2. Presupuesto general del plan de acción



AQUIATIX CLUB SPA

Sucursales.- Monteserrín, El Edén, La Magdalena y Sek

Presupuesto para la aplicación del modelo de responsabilidad social

Nº	Plan de acción	Valor presupuestado
1	Satisfacción del cliente	1654,72
2	Proveedores	80,18
3	Talento humano	831,08
4	Filosofía empresarial	318,16
5	Instalaciones adecuadas	221,20
6	Comunicación efectiva interna	954,80
7	Servicio hacia la comunidad	72,12
Total presupuesto		4132,26

3.3. Flujo de efectivo

“Los flujos de efectivo es una herramienta que permite observar las cantidades de dinero estimadas para los proyectos futuros, u observadas para los sucesos que ya tuvieron lugar en los proyectos. Todos los flujos de efectivo ocurren durante períodos específicos” (Blank Leland, Tarquin Anthony, 2012, pág. 15)

El flujo de efectivo de este proyecto permite el registro de verdaderas entradas y salidas del efectivo de AQUATIX CLUB SPA, para su cálculo se detalla a continuación:

- Ingresos: Los servicios que brinda AQUATIX están enfocados hacia bebés, niños y adultos, por lo que la unidad de medida en el cuadro detallado a continuación son las personas por día:

Tabla 80.
Capacidad Instalada

Días de la semana	Total por sucursal	Gran total
Lunes	120	480
Martes	120	480
Miércoles	120	480
Jueves	120	480
Viernes	120	480
Total semanal	600	2400
Total mensual	2400	9600
Total anual	28800	115200

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Información contable AQUATIX CLUB SPA.

Las ventas se proyectaron de acuerdo a la información histórica de hace 5 años atrás de la empresa y basándonos en el porcentaje de inflación que actualmente es el 3,67% en el país.

Adicionalmente, y en base a la estrategia de brindar servicios a la comunidad propuesta en el presente modelo, incluimos los ingresos que se esperan obtener con la prestación de servicios a las guarderías municipales aledañas, tomando en cuenta que se estima que aumenten aproximadamente 60 niños en total, a los cuales se les dará una clase mensual por el valor de \$1. Para el cálculo del 2015 únicamente se calculó el ingreso

por los nueve meses restantes en los que se podría aplicar la estrategia y a partir del siguiente año se calculó el ingreso tomando en cuenta los 12 meses.

Egresos: con la aplicación de este modelo, y con referencia a la estrategia de talento humano, se estima que gracias a la supervisión en el uso correcto de las herramientas y suministros, los costos por suministros y materiales se reduzcan en un 3% aproximadamente en el presente año con respecto al año anterior; y a partir de esto se proyectaron los costos de acuerdo al porcentaje de inflación actual en el país que es el 3,67%.

Podemos observar que con este modelo alcanzaremos un incremento del 2% en los ingresos y reduciremos los egresos en un 3% aproximadamente a partir del año 2015.

En el año 2015 está considerada la inversión para aplicar las estrategias del presente modelo administrativo, y a pesar de ello observamos que existe una utilidad superior con respecto al año anterior.

Tabla 81.
Egresos AQUATIX CLUB SPA

Concepto	V. Mensual	V. Anual	Notas aclaratorias
Servicios básicos	\$880,00	\$10.560,00	
Costo mantenimiento	\$1.100,00	\$4.400,00	Para el costo del mantenimiento se realizará una vez al año en cada una de las sucursales(USD 1.100*4)
Salarios	\$5.975,74	\$71.708,88	
Arriendo Monteserrín	\$2.180,00	\$26.160,00	Los contratos de arrendamiento tienen una duración de 5 años desde la fecha de la firma (año 2014).
Arriendo el Edén	\$3.500,00	\$42.000,00	
Arriendo Magdalena	\$680,00	\$8.160,00	
Arriendo Sek	\$1.000,00	\$12.000,00	
Costo publicidad		\$3.000,00	AQUATIX tiene presupuestado USD 3.000 anuales para gastos en publicidad.
Suministros y materiales	\$1.515,07	\$6.060,28	
Total	16170,81	184049,16	

Elaborado por: K. Gómez, I. Gómez

Fuente: Información contable AQUATIX CLUB SPA.

Tabla 82.
Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja Proyectado						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS						
(+) Ventas por cursos de natación	\$125,421.40	\$130,024.37	\$134,796.26	\$139,743.29	\$144,871.87	\$150,188.66
(+) Ventas de fiestas de cumpleaños	\$62,710.70	\$65,012.18	\$67,398.13	\$69,871.64	\$72,435.93	\$75,094.33
(+) Ventas por spa	\$16,722.85	\$17,336.58	\$17,972.84	\$18,632.44	\$19,316.25	\$20,025.16
(+) Ventas servicio de bar	\$4,180.71	\$4,334.15	\$4,493.21	\$4,658.11	\$4,829.06	\$5,006.29
(+) Ventas servicio a favor de la comunidad		\$540.00	\$722.20	\$748.71	\$776.18	\$804.67
TOTAL INGRESOS	\$209,035.67	\$217,247.28	\$225,382.64	\$233,654.18	\$242,229.29	\$251,119.11
EGRESOS						
(-) Costos Salarios	\$71,708.82	\$74,146.92	\$76,667.92	\$79,274.63	\$81,969.97	\$84,978.26
(-) Costos Servicios Básicos	\$10,560.00	\$10,947.55	\$11,349.33	\$11,765.85	\$12,197.65	\$12,645.31
(-) Costo mantenimiento	\$4,400.00	\$4,561.48	\$4,728.89	\$4,902.44	\$5,082.36	\$5,268.88
(-) Costos suministros y materiales	\$6,060.28	\$5,860.28	\$6,075.35	\$6,298.32	\$6,529.47	\$6,769.10
(-) Costo de arriendo	\$88,320.00	\$88,320.00	\$88,320.00	\$88,320.00	\$88,320.00	\$88,320.00
(-) Costo publicidad	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
(-) Pago Impuesto a la Renta	\$5,497.05	\$6,690.43	\$7,753.05	\$8,820.45	\$9,928.57	\$10,292.95
TOTAL EGRESOS	\$189,546.15	\$193,526.67	\$197,894.54	\$202,381.68	\$207,028.01	\$211,274.49
INVERSIONES						
(-) Compra software de contabilidad	\$2,800.00					
(-) Plan Estratégico RSE		\$4,132.26				
TOTAL INVERSIONES	\$2,800.00	\$4,132.26				
(=) FLUJO DE CAJA	\$16,689.52	\$19,588.36	\$27,488.10	\$31,272.50	\$35,201.28	\$39,844.61

Elaborado por: Las Autoras

CONCLUSIONES

- A lo largo de esta investigación se pudo detectar que AQUATIX no conocía exactamente quienes eran sus grupos de interés, y daba más importancia a unos que a otros sin estar al tanto que todos tienen la capacidad de potenciar o limitar los procesos de la empresa. Además se observó que uno de los puntos positivos de la empresa es la atención al cliente de acuerdo a la valoración obtenida en las encuestas realizadas.
- Se pudo observar que existe mucha rotación de proveedores debido a que la empresa busca mejores costos y disponibilidad inmediata de los productos que necesita, lo que no todos los proveedores pueden ofrecer. También se observa alta rotación de personal, factor que se convierte en un problema serio de AQUATIX, por la falta de un proceso adecuado que afiance el compromiso en el personal de la empresa.
- Esta investigación muestra que es de vital importancia mantener un control constante sobre el uso y mantenimiento de las instalaciones de la empresa, ya que para el cliente es muy relevante este aspecto dentro de los servicios ofrecidos por la compañía.

RECOMENDACIONES

- Aplicar los planes de acción propuestos para la empresa AQUATIX en temas como: Satisfacción del cliente, proveedores, recursos humanos, filosofía empresarial, instalaciones adecuadas, comunicación interna efectiva y la comunidad. Tomando en cuenta la responsabilidad social empresarial en la relaciones con los consumidores/clientes ganando en competitividad, sostenibilidad, productividad y en una mejor imagen y posicionamiento.
- Realizar una correcta selección y evaluación de proveedores y personal, asegurándose que se cumplan los criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales establecidos de manera permanente.
- Es recomendable adoptar métodos orientados a mejorar la eficiencia en los procesos productivos: usar los mínimos recursos y generar el mínimo de residuos posibles.

LISTA DE REFERENCIAS

- Almenara Aloy, J., Romero Delgado, M., & Roca Perez, X. (2005). *Comunicación interna efectiva en la empresa*. BARCELONA: UOC.
- Barquero Corrales, A. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. SAN JOSE, COSTA RICA: UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA SAN JOSE.
- Blank Leland, Tarquin Anthony. (2012). *Ingeniería Económica* (Séptima ed.). Mc Graw Hill.
- Campoy, D. M. (2007). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa*. Ideaspropias.
- Capriotti, P., & Schulze, F. (2010). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. CHILE: EBS CONSULTING GROUP.
- CCE, Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm>
- Encoclopedia de tareas. (JULIO de 2010). *ENCICLOPEDIA DE TAREAS*. Recuperado el 07 de MARZO de 2015, de <http://www.encyclopediadetareas.net/2010/07/la-comunidad-concepto.html>
- Escobedo, R. (25 de SEPTIEMBRE de 2014). *ZYNCRO*. Recuperado el 07 de MARZO de 2015, de <https://blog.zyncro.com/2014/09/25/comunicacion-interna-efectiva-colaboradores-motivados-por-que-son-importantes-para-lograr-el-exito-en-mi-empresa/>
- García , S., & Dolan , S. (s.f.). *Dirección por Valores*.

Ken, B., & Michael, O. (2000). *Administración por Valores*. Norma.

Meyers, F. E., & Stephens, M. P. (2010). *Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales*. MEXICO: PEARSON.

Puterman, P. (30 de JUNIO de 2011). *DIARIO RESPONSABLE*. Obtenido de <http://www.diarioresponsable.com/empresas/noticias/14117-rse-proveedores-donde-llega-la-rse-de-las-empresas-con-sus-proveedores.html>

Reynaud Arana, C. (2009). *La Administración por Valores una Alternativa para la Responsabilidad Social de las Empresas*.

Torresano, M. (2012). *Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador*. Quito: IDE BUSINESS SCHOOL.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de cuestionario para recursos humanos.

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EMPRESA: AQUATIX CLUB SPA

INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL CUESTIONARIO

El objetivo del cuestionario es ayudar a conocer el estado de las relaciones entre los distintos grupos de interés o stakeholders y la empresa.

1. Lea cuidadosamente las preguntas.
2. Elija la opción que considere más apropiada al grado de cumplimiento y/o conocimiento mencionado en cada uno de los enunciados. (Elija una sola opción para cada enunciado).
3. Marca con una “X” la respuesta apropiada (cada opción de respuesta tiene un valor).

VALOR	RESPUESTA
-------	-----------

0	No
---	----

1	Parcialmente
---	--------------

2	Sí
---	----

4. En la columna derecha suma los puntos acumulados para cada Stakeholder de acuerdo a sus respuestas.

<i>Visión y misión</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
¿La empresa tiene escrita su visión y misión?			
La misma, ¿está difundida en toda la empresa?			
¿Están disponibles para el público?			
¿Los empleados están motivados para la aplicación de la misma?			

Compromiso	Valoración		
	0	1	2
Existe un punto en las reuniones de directores/gerentes recordando el compromiso hacia la responsabilidad social empresarial.			
Existe una persona designada con responsabilidades específicas en cuanto a las políticas de cada director tiene responsabilidades por la implementación de las políticas de responsabilidad social empresarial.			
El desempeño de la responsabilidad social empresarial.es incluido en la agenda del consejo/comité de la empresa			

Valores	Valoración		
	0	1	2
Los valores corporativos han sido aprobados por la dirección			
Los valores son definidos y explicados			
Los valores han sido comunicados a los empleados			
Los valores han sido comunicados al público			
Implementación de los valores	Valoración		
	0	1	2
Existe un código de conducta			
Los valores son incluidos como parte de la capacitación del personal			
Los valores son incluidos en los procesos de reconocimiento y premiación			
Los objetivos y procesos de la empresa son chequeados en cuanto a su alineación con los valores			

Dimensión interna	Valoración		
	0	1	2
1. Cumplimiento de leyes			
¿Cumple la empresa con la legislación nacional en materia laboral? (Por ejemplo: trabajo infantil, salario mínimo, jornada laboral, etc.)			
¿Cuenta la empresa con una política interna que fije objetivos o estándares ambientales para la empresa?			
¿Se acatan leyes, reglamentos, códigos y/o normas a las que está sujeta la empresa?			
¿Cumple la empresa con las obligaciones tributarias establecidas por el gobierno?			
2. Ética y transparencia			
¿La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales?			
¿Difunde y educa en valores y en códigos de ética regularmente?			
¿Considera usted que en el proceso de reclutamiento de personal se toman en cuenta aspectos relacionados con la ética?			

¿Considera que para la toma de decisiones los directivos hacen compromiso con la transparencia?			
¿Existe la confianza a nivel interno de la empresa para denunciar actos de corrupción?			
¿Se encuentran establecidas medidas disciplinarias a colaboradores que no cumplan con el código de ética?			
¿La estrategia de la compañía se relaciona con aspectos de responsabilidad social?			
¿Todo el personal conoce, comprende y comparte la misión y visión de la empresa?			
¿Conocen y aplican el código de conducta en la organización?			
¿Aplican un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde los colaboradores?			
¿Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los servicios que ofrece la empresa?			
3. Desarrollo de capital humano			
¿La empresa cuenta con un programa y presupuesto formal de capacitación para los colaboradores?			
¿Existe flexibilidad en horarios de trabajo, permisos para asistir a sus jornadas de estudios/capacitación?			
¿Cuenta con un programa o política de promoción o ascenso de personal interno?			
¿Existen programas de evaluación de desempeño?			
¿Existen mecanismos de retroalimentación hacia los colaboradores?			
¿La empresa otorga premios o reconocimientos a los colaboradores con alto desempeño?			
¿La empresa promueve la participación de fuerza de trabajo por géneros (discapacitados, jóvenes y mujeres embarazadas)?			
4. Mitigación de impactos negativos			
¿Tiene la empresa un programa de seguridad laboral que vela por la salud de sus colaboradores?			
¿Ofrece la empresa la máxima protección posible a sus colaboradores a través de: señalización, equipos de protección, capacitación sobre su uso?			
¿Existe una política de retención de empleados en la empresa?			
¿La empresa tiene una política formal de cómo proceder en el caso de despidos individuales y masivos?			
¿La empresa implementa acciones destinadas a reducir el impacto ambiental negativo de su operación?			
¿La actividad productiva de la empresa genera emisiones que afectan negativamente el ambiente o la población aledaña?			
¿Realiza tratamiento de los desechos generados por las operaciones de la empresa?			
¿Se informa a los clientes sobre la manera de minimizar el impacto ambiental en el uso adecuado de los servicios de la empresa?			
¿Utilizan insumos que cumplen las normas de calidad obligatorias para ofrecer sus servicios?			

<i>Dimensión externa</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
5. Beneficios a colaboradores			
¿Ofrece la empresa salarios justos de acuerdo a las funciones del colaborador?			
¿Gozan todos los empleados de programas o beneficios en el área de salud?			
¿La empresa evalúa el clima laboral en el lugar de trabajo?			
¿La empresa tiene una política para evitar la discriminación?			
6. Proyección a las familias			
¿Cuentan con programas de apoyo a la maternidad/paternidad y la infancia de los colaboradores?			
¿La empresa ofrece flexibilidad de horario para la atención de asuntos familiares de sus colaboradores?			
¿La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias?			
7. Proyección a las comunidades			
¿Dentro de la planificación la empresa establece una política de apoyo a la comunidad?			
¿La empresa mejora los impactos de la misma en la comunidad próxima más allá de las regulaciones existentes (ruidos, olores, contaminación, etc.)?			
¿La empresa participa de alianzas con otras empresas para desarrollar acciones de apoyo a la comunidad?			
¿La empresa crea oportunidades y estimula el trabajo voluntario entre sus colaboradores en proyectos sociales desarrollados por la empresa?			

Anexo 2. Modelo de encuesta clientes

ENCUESTA CLIENTES

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de AQUATIX?

☐ Menos de un mes

☐ De uno a tres meses

☐ De tres a seis meses

☐ Entre seis meses y un año

☐ Entre uno y tres años

☐ Más de tres años

2. ¿Cómo conoció AQUATIX?

☐ Internet

☐ Hojas volantes

☐ Revistas

☐ Amigos, colegas o contactos

☐ Otro

3. ¿Conoce y aplica las reglas del uso adecuado de la piscina?

☐ Sí

☐ No

4. ¿AQUATIX muestra disposición e interés para solventar inquietudes acerca de los riesgos del servicio que ofrece?

☐ Sí

☐ No

5. ¿Cuán importante considera seguir las recomendaciones de AQUATIX sobre el uso de la piscina y sus áreas?

☐ Muy importante

☐ Importante

☐ Poco importante

☐ Nada importante

6. ¿Ha tenido algún inconveniente relacionado con el uso adecuado de las instalaciones de AQUATIX?

☐ Sí

☐ No

☐Cuál.....

7. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general AQUATIX en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8.¿En comparación con otras alternativas de servicio, el servicio de AQUATIX es ...

☐ Muy bueno

☐ Bueno

☐ Más o menos igual

☐ Regular

☐ Malo

☐ No lo sé

9. ¿Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es malo y 10 es excelente) los siguientes atributos de empresa AQUATIX:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/ A
Orientada a satisfacer al cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bien organizada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Relación calidad- precio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cuidado del medioambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cumplimiento de leyes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilidad con el cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Profesionalidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. ¿Ha escuchado hablar de la responsabilidad social empresarial?

☐ Sí

☐ No

11. Conociendo que la responsabilidad social empresarial (RSE) es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas. ¿Usted considera que AQUATIX CLUB SPA aplica la responsabilidad social empresarial?

☐ Sí

☐ No

☐ No lo sé

12. ¿Le gustaría que AQUATIX CLUB SPA maneje sus procesos de forma responsable con sus clientes?

☐ Sí

☐ No

13. ¿Recomendaría usted AQUATIX a otras personas?

☐ Sí

☐ No

14. ¿Coloque un comentario que le gustaría decirle a la empresa AQUATIX sobre el servicio que proporciona?

Anexo 3. Modelo de encuesta proveedores

ENCUESTA PROVEEDORES

1. ¿AQUATIX cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro?

☐ Sí

☐ No

2. ¿El cumplimiento de las condiciones previamente pactada con usted es?:

☐ Muy bueno

☐ Más o menos igual

☐ Malo

☐ No lo sé

3. ¿Indique el nivel de satisfacción general, valore del 1 al 5 (donde 1 es malo y 5 es excelente) en su relación como suministrador de AQUATIX?

☐ ¹ ☐ ² ☐ ³ ☐ ⁴ ☐ ⁵

4. ¿Su personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?

☐ Sí

☐ No

5. ¿Cuándo ha existido algún problema con el producto adquirido, usted ha presentado las mejores soluciones?

☐ Sí

☐ No

6. ¿Usted recomendaría a AQUATIX como compradores a terceras personas?

☐ Sí

☐ No

7. ¿En caso de requerirlo, usted certificaría su empresa con algún sistema de gestión de calidad para continuar siendo nuestro proveedor?

☐ Sí

☐ No

8. ¿En caso de requerirlo, usted contribuiría con la responsabilidad social empresarial que AQUATIX está aplicando en sus nuevos procesos?

☐ Sí

☐ No

9. ¿En caso de requerirlo, usted mejoraría la calidad de sus productos para continuar siendo nuestro proveedor?

☐ Sí

☐ No

10. ¿Por favor, indique que elementos de mejora nos sugiere para nuestra relación con proveedores?

ENTREVISTA A DIRECTOR GENERAL

1. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Programas de evaluación de desempeño

- **¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para la selección del personal?**

Por lo general se piden referidos a personas conocidas, esto se maneja de esa manera ya que consideran que las personas que recomendarán son confiables y de cierta forma ya se harán una idea de lo que es el negocio.

- **¿Cuándo usted contrata a una persona se asegura que cumpla el perfil requerido para ese puesto?**

No se asegura.

- **¿Su empresa tiene establecido un manual de funciones para cada puesto, que facilite el trabajo de sus empleados?**

No se encuentra formalmente definido en todas las áreas.

- **¿Cómo evalúa la empresa el desempeño de sus empleados?**

No hay un tipo de evaluación establecido, se evalúa de acuerdo a lo que se observa en el trabajo diario.

- **¿La empresa otorga incentivos a los empleados por buen desempeño?**

No otorga incentivos.

- **¿Cómo considera la empresa a su talento humano?**

Considera al talento humano como el recurso más importante de la empresa, por lo tanto debe tener algún talento-carisma para pertenecer a la empresa.

Mecanismo De Retroalimentación

- **¿Usted realiza retroalimentación para comunicar a sus empleados sobre el trabajo realizado?**

Si se realiza constantemente una retroalimentación de lo que sucede en la empresa, sin embargo no hay un filtro de comunicación corporativo estructurado.

2. BENEFICIOS A COLABORADORES

Salarios Justos Y Clima laboral

- **¿Cómo define la empresa el sueldo de sus empleados?**

Los sueldos se definen de acuerdo al presupuesto de la empresa y al cargo asignado (responsabilidades).

- **¿Considera que los empleados se encuentran satisfechos con sus sueldos recibidos?**

No.

- **¿El salario es proporcional a las funciones que realizan?**

Si.

- **¿Considera que la comunicación entre directivos y empleados es efectiva?**

No.

- **¿Fomenta el trabajo en equipo?**

Siempre.

- **¿Fomenta las relaciones humanas con sus empleados?**

Si

- **¿Cuándo su personal da opiniones, usted sabe escucharlos?**

Si

- **¿La empresa es equitativa con todo el personal?**

Si

- **¿Elabora un plan operativo (POA), donde se encuentre señalado los objetivos y metas a cumplir?**

Sí se realiza una planificación anual, pero no es formal.

3. PROYECCION A LAS FAMILIAS

- **Si en la empresa se presenta un caso de maternidad/paternidad, ¿Cuál es el proceso a seguir?**

No se ha dado el caso, pero si se presenta se acatará la ley.

4. PROYECCIÓN A LAS COMUNIDADES

- **¿Conoce que es la responsabilidad social empresarial?**

Si

- **¿Su empresa se preocupa por el cuidado del medioambiente, cómo?**

Si

- **¿Cómo aporta socialmente la empresa con la comunidad?**

Trabaja con fundaciones, prestando los servicios gratuitamente.

5. MITIGACIÓN DE IMPACTOS NEGATIVOS

- **¿Existe una política de retención de empleados en la empresa?**

No

- **¿La empresa tiene una política formal de cómo proceder en el caso de despidos individuales y masivos?**

No

- **¿Qué métodos de desinfección de la piscina practica la empresa?**

Utilizan sulfatos, ácidos, cloro, sistemas de filtración.

- **¿La empresa mantiene constantemente un control sobre el estado del agua de la piscina?**

Sí, todos los días.

- **¿Se realizan adecuadamente las desinfecciones de la piscina y sus áreas externas?**

Si

Anexo 5. Rol de pagos de los empleados



ROL DE PAGOS
AQUATIX CLUB SPA
Sucursales.- Monteserrin, El Eden, La Magdalena De las malvas E15-30 y De las Azucenas
Quito (EC170149) - Pichincha
2462229 - 0983408600

SUELDO BASICO UNIFICADO 2015

354.00

N°	CARGOS	SUELDO	OTROS INGRESOS (F.RESERVA)	TOTAL INGRESOS	PROVISIONES			TOTAL GASTOS	IESS 9.45 %	PREST. IESS (Quiro, Hipot)	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A RECIBIR	VALOR X/H
					DÉCIMO 3ER	DÉCIMO 4TO	IESS PAT. 12,15%						
1	Director General	800.00	66.67	866.67	66.67	29.50	97.20	1,060.03	75.60		75.60	791.07	3.30
2	Coordinador General	700.00	58.33	758.33	58.33	29.50	85.05	931.22	66.15		66.15	692.18	2.88
3	Director Administrativo	700.00	58.33	758.33	58.33	29.50	85.05	931.22	66.15		66.15	692.18	2.88
4	Asistente de Talento Humano	450.00	37.50	487.50	37.50	29.50	54.68	609.18	42.53		42.53	444.97	1.85
5	Asistente de Servicios Generales	370.00	30.83	400.83	30.83	29.50	44.96	506.12	34.97		34.97	365.86	1.52
6	Asistente Contable	400.00	33.33	433.33	33.33	29.50	48.60	544.77	37.80		37.80	395.53	1.65
7	Coordinadores	440.00	0.00	440.00	36.67	29.50	53.46	559.63	41.58		41.58	398.42	1.66
8	Parvularia	360.00	0.00	360.00	30.00	29.50	43.74	463.24	34.02		34.02	325.98	1.36
9	Entrenador	400.00	0.00	400.00	33.33	29.50	48.60	511.43	37.80		37.80	362.20	1.51
10	Servicio al cliente	355.00	29.58	384.58	29.58	29.50	43.13	486.80	33.55		33.55	351.03	1.46