



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Técnica Particular de Loja**

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en la empresa Elitetv S.A. del  
Cantón Daule, para el año 2011**

Tesis de Grado previo la obtención del título  
de Magíster en Auditoría de Gestión de  
Calidad

**Autor (es):** Tapia Hoyos Leyla Miroslava

**Director:** Rodríguez Estrada Edgar Mauricio

**Centro universitario:** Quito

2011

## Certificación del Director de la Tesis

Ing. Mauricio Rodríguez

**DIRECTOR DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Leyla Miroslava Tapia Hoyos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Lugar y fecha.

f) .....

li

**ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Leyla Miroslava Tapia Hoyos, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

-----  
**LEYLA MIROSLAVA TAPIA HOYOS**

**CI: 17181215840**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
**LEYLA MIROSLAVA TAPIA HOYOS**  
**C.I.:1718125840**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a todas las personas que forman parte importante en mi vida como son: mi esposo Ricardo que ha sido mi apoyo fundamental para el logro de mis objetivos, mis padres Nelson y Miroslava que permanentemente han demostrado su amor y preocupación y me han brindado bases sólidas para construir mi futuro, mis pequeños angelitos Anahí y el nuevo bebé que está por nacer, que son la razón fundamental y motivación constante en mi vida y que son su inocencia han sido mi fortaleza y razón de lucha.

A mis maestros que con sus sabias enseñanzas han impartido conocimientos que serán de gran utilidad como profesionales.

.....  
**LEYLA MIROSLAVA TAPIA HOYOS**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haber puesto las oportunidades en camino para que las tomara, y por toda la fortaleza y grandes retos que ha dado a mi vida.

A mis esposo por su apoyo, colaboración, amor y paciencia.

A mis padres por su amor incondicional y apoyo constante.

A mis hijos, que llenan de luz mi vida y que son quienes me dan la fortaleza todos los días.

A mis maestros por su paciencia y dedicación en la gran labor que es educar.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por la coordinación y apoyo brindado.

Y a todos quienes con su trabajo contribuyen a la formación de una sociedad y un Ecuador mejor.

.....  
**LEYLA MIROSLAVA TAPIA HOYOS**  
**C.I.: 1718125840**

## Índice de Contenidos

Hoja preliminar	I
Certificación del director	II
Cesión de los derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimientos	VI
Resumen	11
Introducción	12-13
CAPÍTULO I	
LA EMPRESA	
1.1 Antecedentes	14-16
1.2 Reseña Histórica	17
1.3 Constitución	17
1.4 Estructura orgánica y funcional	18
1.4.1 Manual de Procesos	19-21
1.4.2 Reglamento Interno de Trabajo	22
1.2 Normativa Legal que rige para ELITETV	23
1.2.1 Reglamentación Interna	24

1.3 Principales actividades de la empresa	24-27
1.4 Servicios que ofrece	27
1.5 Áreas de cobertura	27
1.6 Competencia y mercado de televisión por cable	28
CAPÍTULO II	
PLANIFICACION	
2.1. Planificación Estratégica	29
2.1.1 Misión	29
2.1.2. Visión	30
2.1.3. Valores organizacionales	30
2.1.4 Grupos de interés	30-31
2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter	31-32
2.1.6 Factores críticos de éxito	32
2.1.7 Matriz FODA y análisis	33
2.1.8 Priorización	33-34
2.1.9 Objetivos estratégicos	34
2.1.10 Estrategias del negocio	35-36
2.1.11 Priorización de estrategia	37-38
2.1.12 Línea prioritaria y actividades	39
2.1.13 Plan de acción	39-40

2.1.14 Evaluación del cumplimiento de la planificación	40
2.2 Planificación Operativa Anual (POA)	40
2.2.1 Definición	41
2.2.2 Utilización	41
2.2.3 Planificación por áreas	41-44
2.2.4 Detalle de proyectos por áreas de gestión	44-45
2.3 Plan de Negocios / Comercial	45
2.3.1 Misión	45
2.3.2 Visión	46
2.3.3 Objetivos comerciales	46
2.3.4 Estrategias comerciales	46-47
2.3.5 Políticas	47-48
2.3.6 Procedimientos	48-49
2.3.7 Matriz FODA	50
2.4 El Presupuesto empresarial	51-54
2.4.1 Definición de presupuesto	55
2.4.2 Clases de presupuesto	56-58
2.4.3 Ventajas y desventajas	59-60
2.4.4 Componentes	60
2.4.5 Etapas del presupuesto	61-62

2.4.6 Presupuesto de ELITETV	63-64
2.4.7 Ejecución y evaluación presupuestaria	65
2.4.8 Vinculación entre el presupuesto empresarial y la planificación organizacional	66-67
2.4.9 Indicadores	68
CAPÍTULO III	
EL BALANCE SCORECARD	
3.1 Definición	69
3.2 Utilidad	69
3.3 Elementos que lo conforman	69-70
3.4 Perspectivas	70-73
3.5 Mapa estratégico	74
3.6 Alineamiento de la organización con la estrategia	74
3.7 Fases de implementación del B.S.C.	75-79
3.8 Responsables para la implementación	80
3.9 Balanced Scorecard propuesto	80-85
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86-88
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	90

## **Resumen**

La presente tesis se orientó a proponer indicadores de gestión para la empresa ELITETV S.A., que ofrece servicios de televisión por cable en el Cantón Daule, por cuánto ésta es administrada en base a la experiencia de sus directivos y conocimientos de sus trabajadores, por lo que producto de la investigación realizada se determinó que la empresa carece de procedimientos claros, lineamientos, políticas bien definidas, indicadores, controles presupuestarios sistematizados, entre otros, factores que al no estar disponibles para el negocio dificultan el poder evaluar sus planificaciones, cumplimiento de metas y objetivos, así como tampoco optar por acciones correctivas oportunas.

Por lo que se propuso implementar indicadores de gestión a través del Balance Score Card, definiendo responsables de las áreas, período de medición de los indicadores, objetivos de los indicadores, y por ende su repercusión en el presupuesto, lo que constituirá una herramienta de apoyo a la gestión del negocio, que permita evaluar lo planificado y los resultados obtenidos, así como emprender correctivos sobre la marcha, minimizando el impacto en el giro del negocio.

## Introducción

La presente tesis se encuentra conformada por cinco capítulos fundamentales que son:

- Capítulo I: La Empresa
- Capítulo II: Planificaciones
- Capítulo III: Balanced Score Card
- Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

En el primer capítulo se describe aspectos generales de la empresa, como son: constitución, capital, actividades y servicios que ofrece, participación del mercado, reglamentación aplicable a la compañía, normativa interna, manuales de procesos, estructura orgánica, área de cobertura, entre otros., factores que son fundamentales para conocer a la empresa y para formarse un criterio general de la misma.

En el capítulo dos se refiere a las planificaciones, tanto operativa, estratégica, valores organizaciones, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, plan de negocios, factores críticos de éxito, FODA, metas, entre otras, lo cual es fundamental para conocer a la empresa y verificar si todo lo planificado ha sido o no cumplido, y esto se lo realiza a través de la evaluación presupuestal, y del seguimiento que se realice a los proyectos de cada área respecto a lo ejecutado.

Otro de los aspectos importantes tratados en el capítulo II, es el presupuesto, en el cual se lo comparó con su ejecución tanto física como financiera, a fin de determinar su cumplimiento.

En el capítulo III se hizo un análisis de definiciones y aspectos importantes para la implementación del Balanced Score Card, los que fueron de utilidad para proponer y recomendar la implementación de esta herramienta en ELITETV S.A.

Además, se hace una breve descripción de los indicadores de gestión, sus usos ventajas, entre otros factores, mismos que han sido integrados al B.S.C. a fin de contribuir al

mejoramiento de la gestión de la empresa y que ésta cuente con herramientas y lineamientos de medición de metas y objetivos.

El capítulo IV se refiere a las conclusiones y recomendaciones, mismas que se han efectuado conforme a las observaciones y deficiencias detectadas en la empresa, a fin de corregirlas y mejorarlas, brindando de este modo un apoyo a los niveles directivos para un ágil y oportuna toma de decisiones, lo que permitirá a la empresa mejorar su gestión, sus ingresos y por ende implementar controles y monitoreos para evitar desviaciones en las actividades, y resguardar de esta forma el cumplimiento de las metas y objetivos.

# Capítulo I

## La Empresa

### 1.1 Antecedentes

La televisión por cable en la actualidad se ha convertido en un servicio necesario y prácticamente básico para las familias, es por ello que muchas empresas a nivel nacional e internacional han incursionado en este ámbito.

En el Ecuador, se mantienen registros de dicho servicio desde el año de 1996 a la fecha, y con el pasar de los años se ha ido incrementando el número de empresas oferentes, así como la demanda y usuarios de televisión por cable.

PERIODO: 1996 – 2010

Año	Onda Corta O.C	Amplitud Modulada A.M.	Radiodifusión Sonora FM (M/R)	Total Radiodifusión Sonora	Televisión Abierta		Total Televisión abierta	Televisión por Cable	Tv Codificada Terrestre
					VHF	UHF			
1996	51	307	473	831	168	63	231	ND	ND
1997	50	303	472	825	168	63	231	ND	ND
1998	45	302	483	830	169	63	232	ND	ND
1999	33	281	456	770	166	55	221	ND	ND
2000	33	291	506	830	188	52	240	ND	ND
2001	30	292	565	887	187	53	240	54	ND
2002	29	293	621	943	190	55	245	79	34
2003	25	277	718	1020	209	72	281	103	20
2004	26	276	814	1116	215	103	318	115	26
2005	25	279	875	1179	217	107	324	123	26
2006	22	277	887	1186	222	107	329	184	27
2007	21	275	898	1194	223	129	352	219	27
2008	21	271	914	1206	215	184	399	226	27
2009	18	268	939	1225	217	229	446	247	27
2010	16	259	930	1205	216	228	444	244	25

\*ND\* información No Disponible

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Desde el año 2001 al 2010, las estaciones de audio y video por suscripción en el país se han incrementado en un 208% aproximadamente, siendo un factor de referencia y directa relación con el incremento población e ingreso de las personas.

## VARIACIÓN DEL NÚMERO DE ESTACIONES DE RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN

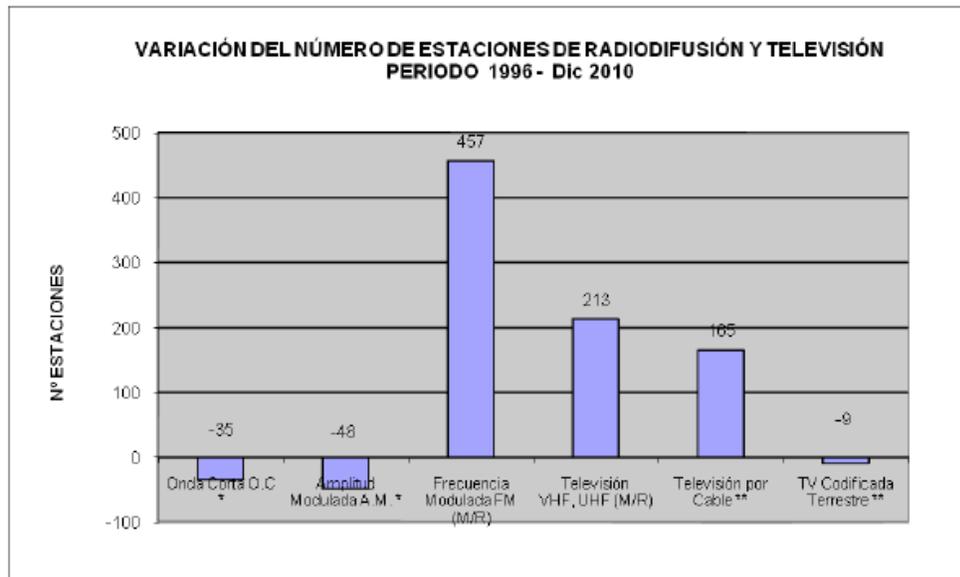
Periodo	Onda Corta O.C *	Amplitud Modulada A.M. *	Frecuencia Modulada FM (M/R)	Televisión VHF, UHF (M/R)	Televisión por Cable **	TV Codificada Terrestre **
1996/2002	51	307	473	231	79	34
Dic-10	16	259	930	444	244	25
Variación	-35	-48	457	213	165	-9
Tasa %	-68.6%	-15.6%	96.6%	92.2%	208.9%	-26.5%

### Notas:

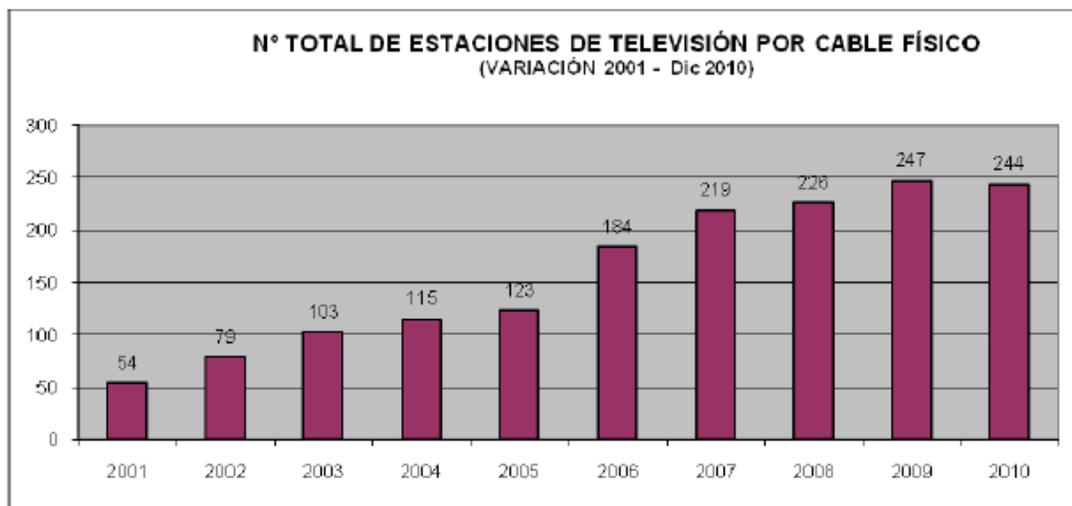
(\*) Los decrementos en las estaciones de radiodifusión de Onda Corta (OC) y de Amplitud Modulada (AM), obedecen a reversiones y/o devoluciones de las frecuencias concesionadas.

(\*\*) Para los sistemas de audio y video por suscripción se considera desde el 2002, año en el cual se regulariza los contratos respectivos y registra en la base de datos.

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

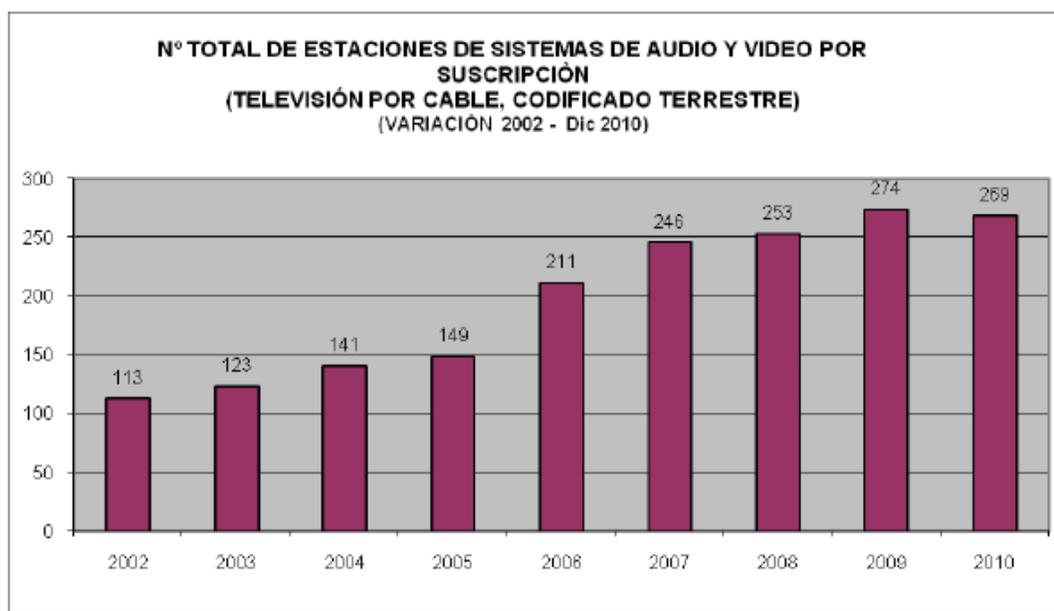


Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones



El crecimiento de las estaciones de audio y video por suscripción por cable físico (Televisión por Cable) durante el periodo 2001 - 2010, representa un 208.9%.

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones



El Comportamiento de las estaciones de audio y video por suscripción (Cable Físico y Aéreo), representa un crecimiento del 138.1% durante el periodo analizado.

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

## **1.2 Reseña histórica**

ÉLITETV S.A. es una empresa que se formó por iniciativa de dos emprendedores, quienes perdieron su empleo en una empresa pública, y al verse abocados a buscar trabajo decidieron emprender su propio negocio, y después de varios intentos fallidos lograron establecer su propio negocio, con apenas su contingente y el de sus familiares, mismos que resolvieron aportar parte de sus ingresos y ahorros para contribuir a la formación de la empresa.

ELITE TV está formada por el capital de dos familias: Grupo Hoyos y Grupo Barrionuevo, que trabajan hasta la presente fecha en la empresa, brindando su colaboración y conocimientos para lograr el fortalecimiento de la misma en el mercado..

## **1.3 Constitución**

ELITE TV S.A., se constituyó en 23 de julio del año 2004, con resolución 2781 y un capital de 800,00 USD, dividido en 800 acciones de 1 USD cada una, de las cuáles el 50% corresponde al Grupo Hoyos y el otro 50% al Grupo Barrionuevo; además la empresa fue creada con un plazo social hasta el año 2054.

De conformidad a los estatutos, el objeto social es : Importar , exportar, comprar, vender , distribuir, consignar, representar, intermediar, alquilar, patrocinar, ejecutar, y comercializar, todo tipo de equipos o sistemas de computación, televisión por cable e internet.

La administración de la empresa la han ejercido las siguientes personas:

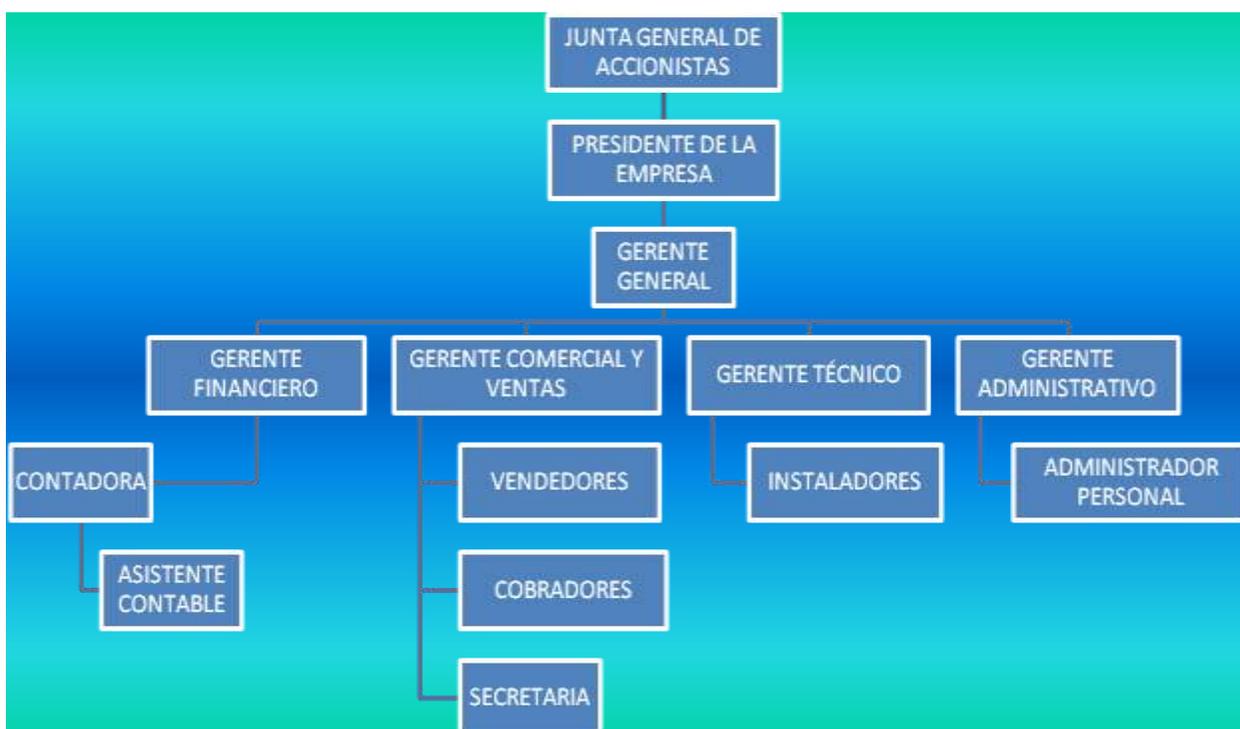
- Bautista Sotomayor Carlos Lautaro: Gerente General 2006
- Barrionuevo Cela Santiago: Gerente General 2007-2009-2011
- Hoyos Jaramillo Gustavo: Presidente 2007-2009-2011

Cabe indicar que el capital inicial estuvo conformado por 800 acciones, sin embargo se han efectuado incrementos de capital a fin de mejorar su giro del negocio y solventar sus inversiones, por lo que respecto al capital inicial, los socios decidieron aportar por cada grupo del 50%, un valor de 100 000,00 USD, en función del porcentaje de participación y número de acciones que poseen, a fin de que la empresa pueda adquirir los equipos, mobiliarios,

suministros, activos fijos, contratar personal, arrendar un local comercial para su funcionamiento, rentar vehículos y cubrir costos y gastos de operación y administrativos.

#### 1.4 Estructura orgánica y funcional

La empresa por ser una organización formada por dos familias, está administrada por varios integrantes de las mismas, quienes han definido una estructura básica para su manejo y administración, que se presenta a continuación:



##### 1.4.1 Manual de Procesos

ELITETV S.A., carece de un manual de procesos que permita orientar a los trabajadores en el desempeño de sus funciones, sin embargo los empleados se sujetan a las directrices verbales y escritas impartidas por el Gerente General y Presidente de la compañía.

A pesar de lo expuesto, con el fin de brindar un valor agregado a la empresa, he considerado importante proponer los siguientes procesos que permitirán un mejor desenvolvimiento de los trabajadores y la implementación de controles organizacionales.

Proceso de instalación del servicio de TV por cable



Actividad	Responsable	Tiempo
1) Cliente acude a oficina a solicitar el servicio. No hay proceso comercial de buscar clientes?		30 minutos
2) Secretaria revisa disponibilidad de red en área de vivienda del cliente.	Secretaria de Ventas	30 minutos
3) Si existe red, se ingresa el requerimiento.	Secretaria	10 minutos
4) Remite requerimiento a Gerente Técnico	Secretaria	1 día
5) Gerente Técnico direcciona pedido hacia instalador	Gerente técnico	1 hora
6) Se inspecciona el área a instalar	Instalador	2 horas
7) se toma mediciones para requerir materiales.	Instalador	2 horas
8) Contacto con el cliente para suscribir el contrato.	Secretaria – vendedor	3 horas
8) Se solicita cables, conectores y materiales para instalación.	Instalador	1 hora
9) Se instala el servicio.	Instalador	3 horas
10) Se cobra el primer mes anticipado el servicio y se entrega a satisfacción el mismo	Recaudador – secretaria	1 hora

Proceso de selección y contratación de personal

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1) Área usuaria determina requerimiento de personal	Varias áreas	
2) Se establece perfil del cargo y profesional a solicitar	Área usuaria y administrador de personal	3 horas
3) Se evalúa el requerimiento de personal.	Administrador de personal	2 horas
4) Se verifica disponibilidad de recursos económicos.	Gerente financiero	1 día
5) Se comunica al Gerente Gerente la necesidad de contratar el personal	Gerente Administrativo	1 día
6) Se autoriza la contratación de personal	Gerente General	2 horas
7) Se convoca y publica el cargo vacante	Secretaría	2 días
8) Se recibe expedientes del personal.	Secretaría	5 días
8) Se evalúa expediente	Administrador de personal y área usuaria	3 días
9) Se determina aspirantes idóneos.	Administrador de personal y área usuaria	3 días
10) Se aplica pruebas y evalúa.	Administrador de personal	5 horas
11) Se selecciona al más óptimo y conveniente para la empresa.	Administrador de personal	1 día
12) Se notifica al aspirante ganador.	Gerente administrativo	1 día
13) Se firma el contrato de servicios a prueba.	Gerente Administrativo	2 horas
14) Se ofrece inducción inicial al nuevo empleado.	Gerentes de áreas	2 días

Proceso de compras y pagos

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1) Elaborar la solicitud de compra.	Áreas usuarias	1 día
2) Verificar requerimiento en bodega.	Secretaria	2 horas
3) De no existir material/bien solicitado, proceder con adquisición.	Secretaria	
4) Solicitar certificación presupuestaria.	Secretaria - Contadora	3 horas
5) Solicitar al menos 3 cotizaciones a proveedores.	Secretaria	2 días
6) Seleccionar a proveedor más económico y que cumpla especificaciones.	Secretaria – Área usuaria	1 día
7) Comunicar proveedor adjudicado a Gerencia usuaria y General.	Secretaria	1 día
8) Autorizar adquisición	Gerencia General	1 día
9) Notificar a proveedor adjudicado.	Gerencia General	1 día
10) Emitir orden de compra.	Gerencia General – Financiera	2 horas
11) Recibir bienes, servicios/ materiales adquiridos.	Secretaria	2 horas
12) Verificar que la adquisición este acorde a lo solicitado.	Secretaria	2 horas
13) Informar recibido conforme a Gerencia Financiera.	Secretaria – área usuaria	3 horas
14) Ingresar en kárdex a bodega y remitir comprobante de inventario.	Secretaria – contadora	3 horas
14) Elaborar comprobante de pago y cheque.	Asistente contable	3 horas
15) Pagar a proveedor	Asistente contable	3 horas
16) Reportar pago realizado para registro contable.	Asistente contable – contadora	1 hora

## 1.4.2 Reglamento interno de trabajo

La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, mismo que orienta en forma general las labores del personal, documento que establece las principales funciones que deben cumplir cada uno de los trabajadores que ocupan los distintos cargos, dentro de las cuáles se encuentran las siguientes:



## 1.5 Normativa legal que rige para ELITETV S.A.

Al ser una empresa privada de televisión por cable, está regida por la siguiente normativa:

- ☉ Constitución de la República del Ecuador
- ☉ Código del Trabajo
- ☉ Mandatos Constituyentes
- ☉ Ley Especial de Telecomunicaciones, publicada en el Registro Oficial No. 996 del 10 de agosto de 1992 y sus reformas.
- ☉ Ley de Radiodifusión y Televisión, publicada en el Registro Oficial No. 785 del 18 de abril de 1975 y sus reformas, publicadas en los Registros Oficiales: No. 691 del 9 de mayo de 1995 y No. 699 del 7 de noviembre del 2002.
- ☉ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial No. S-116 el 10 del julio del 2000.
- ☉ Ley Reformatoria al Código Penal No. 99-38 mediante la cual se reforma el artículo 422, publicada en el Registro Oficial No. 253 del 12 de agosto de 1999.
- ☉ Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada, publicado en el Registro Oficial No. 404 del 4 de septiembre del 2001.
- ☉ Reglamento de Tarifas por el Uso de Frecuencias, publicado en el Registro Oficial No. 896 del 4 de marzo de 1996, y sus reformas publicadas en los Registros Oficiales No. 980 del 3 de julio de 1996, No. 346 del 24 de junio de 1998 y No. S-351 del 31 de diciembre de 1999.
- ☉ Reglamento para la Prestación de los Servicios de Valor Agregado, publicado en el Registro Oficial No. 545 del 1 de abril del 2002.
- ☉ Reglamento de Interconexión y Conexión entre Redes y Sistemas de Telecomunicaciones, publicado en el Registro Oficial No. 481 del 26 de diciembre del 2001.
- ☉ Reglamento para la Prestación de los Servicios Portadores, publicado en el Registro Oficial No. 426 del 4 de octubre del 2001.
- ☉ Reglamento de Control de los Servicios de Telecomunicaciones, publicado en el Registro oficial 274 del 10 de septiembre de 1999.
- ☉ Reglamento para Otorgar Concesiones de los Servicios de Telecomunicaciones que se brindan en Régimen de Libre Competencia, publicado en el

- Ⓢ Reglamento para otorgar concesiones de los Servicios de Telecomunicaciones, publicado en el Registro Oficial No. 480 del 24 de diciembre del 2001.
- Ⓢ Reglamento General a la Ley de Radiodifusión y Televisión y su Reforma, publicado en el Registro Oficial No. 864 de 17 de enero de 1996.
- Ⓢ Reglamento Relativo a la Propiedad de los Equipos y Control de la Inversión Extranjera en las Concesiones para los Servicios de Radiodifusión y Televisión, publicado en el Registro Oficial No.71 del 20 de noviembre de 1998.
- Ⓢ Reglamento para Sistemas de Audio y Video por Suscripción, publicado en el Registro Oficial No. 325 del 24 de noviembre de 1999.
- Ⓢ Plan Nacional de Frecuencias, publicado en el Registro Oficial No. 192 del 26 de octubre del 2000.
- Ⓢ Norma Técnica para el Servicio de Televisión Analógica y Plan de Distribución de Canales, publicada en el Registro Oficial No 335 del 29 de mayo del 2001.

### 1.5.1 Reglamentación Interna



La empresa únicamente cuenta el Reglamento Interno de Trabajo, a fin de normar las actividades y labores de los empleados, para un correcto desempeño y ejecución de funciones.

Sin embargo, de la revisión efectuada a la documentación que posee ELITETV S.A., se pudo observar que no se han desarrollado ni propuesto normativas y reglamentación interna adicional a la ya referida, por lo que se sugirió a los Directivos de la empresa, elaboren proyectos para reglamentar los procesos administrativos, financieros y operativos, situación que les permitirá controlar en forma eficiente las actividades del personal de las áreas antes mencionadas, y mejorar los niveles de eficacia y eficiencia a nivel de organización.

## 1.6 Principales actividades y servicios que ofrece la empresa

Las principales actividades que efectúa la empresa son:

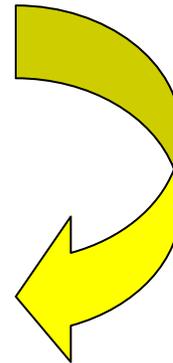
- Cableado de redes
- Instalación del servicio de televisión por cable
- Publicidad televisada
- Programas y meetings sociales

Entre los servicios que ofrece la empresa son: televisión por cable y canal local, mismos que constituyen su fuente principal de ingresos, y que a su vez son prestados a través del tendido de redes en la zonas de cobertura.

Además, cuenta con un canal local, llamado TVDAULE, mismo que ofrece servicios publicitarios para propagandas, campañas políticas y publicitarias, entre otras.

Productos que ofrece la empresa:

- a) Plan familiar - 44 canales 12,99 USD mensuales
- b) Básico 58 canales 14,99
- c) Premium 77 canales 21,50 usd
- d) Premium gold 85 canales 26,50 usd
- e) Súper Premium 104 canales 41,20 mensuales
- f) Super Premium plus 163 canales 49,9 usd



Entre otros, los canales que ofrece ELITETV S.A., son:





Fox Sports

City Family

INFINITO

SPACE  
SPACE

A más de los canales que ofrece la empresa, también los cable usuarios pueden formar sus propios paquetes de canales, que se describen a continuación:

- Ⓢ Superpack
- Ⓢ Latinpack
- Ⓢ Teampack
- Ⓢ Internacional
- Ⓢ Master pack
- Ⓢ Full pack
- Ⓢ Movie city
- Ⓢ Hbo max digital
- Ⓢ Tvglobo
- Ⓢ Basic hd
- Ⓢ Movie city hd

📺 Fox sports Premium

📺 Básico hd

Es decir, a cada plan contratado, los clientes pueden contratar servicios adicionales, como canales de películas, deportes, partidos especiales, lo cuál incrementará entre 5 y 10 USD el valor del paquete inicial contratado por los clientes, sin embargo, el primer mes será de prueba, por lo que no le generará ningún costo al usuario, sino a partir del segundo mes.

### 1.7 Áreas de cobertura

ELITETV S.A. es una empresa que se encuentra ubicada en el perímetro urbano del Cantón Daule, provincia del Guayas, abarca las zonas urbanas y rurales, con una amplia cobertura, a fin de llegar a los lugares más alejados y brindar un servicio de televisión por cable en forma eficiente y eficaz.

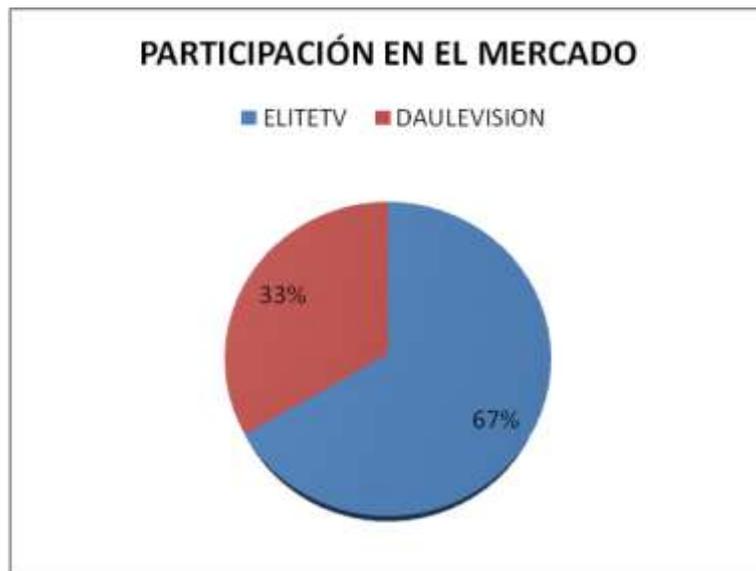
A continuación se presenta un mapa sectorizado del Cantón



## 1.8 Competencia y mercado de televisión por cable

Daulevisión es el único competidor que tiene ELITETV S.A., por lo que el mercado de cableoperadores en este cantón está captado por ÉLITETV, ya que fue la primera en posicionarse ante los consumidores, y cuenta con un segmento de mercado del 66,53%, que a la fecha asciende a 2900 abonados.

	ABONADOS	% PARTICIPACIÓN
ELITETV	2900	66,53%
DAULEVISION	1459	33,47%
	4359	100%



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

## Capítulo II

### Planificación

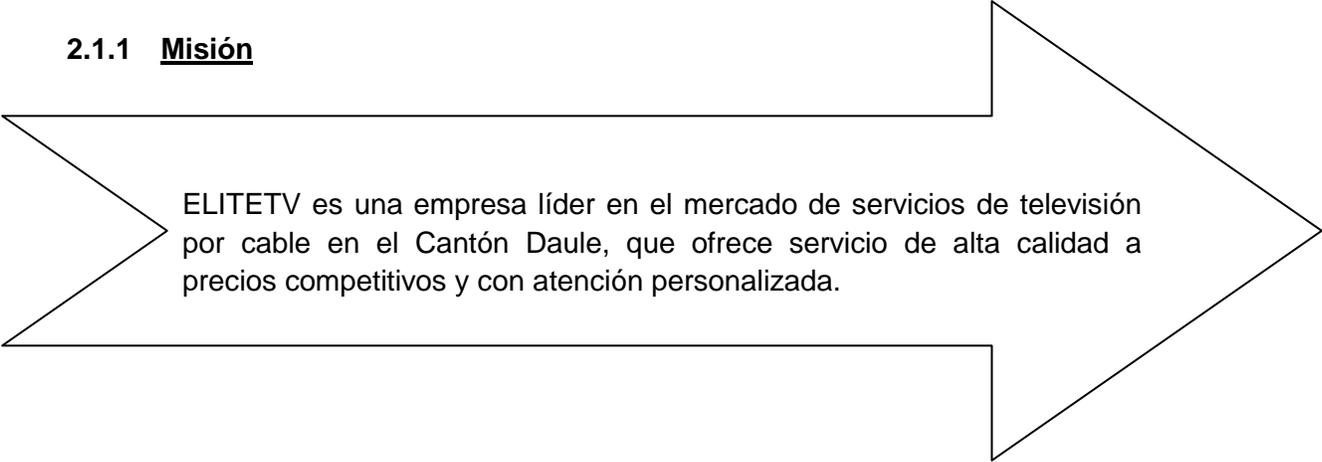
#### 2.1 Planificación Estratégica

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía, sean éstos los directivos, gerentes, empresarios, la estrategia de la empresa, durante un período de tiempo, generalmente entre 3 a 5 años.

Cabe señalar que el plan estratégico considera tres puntos principales:

- ⊗ **Objetivos:** que involucra lo que se va a conseguir.
- ⊗ **Políticas:** una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.
- ⊗ **Acciones:** una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas y se identifica con realizar los objetivos y cumplir las políticas.

##### 2.1.1 Misión



ELITETV es una empresa líder en el mercado de servicios de televisión por cable en el Cantón Daule, que ofrece servicio de alta calidad a precios competitivos y con atención personalizada.

### 2.1.2 Visión

Para el año 2014 ELITETV incrementará sus ventas en un 20%, logrando captar un mayor segmento de mercado e incrementando sus clientes a través de la ampliación de su red de cableado a 2500 clientes, con una inversión de 65.000 USD.

### 2.1.3 Valores organizacionales

Entre los principales valores organizacionales de ELITETV S.A, se citan los siguientes:



### 2.1.4 Grupos de interés

- Ⓢ Industrias
- Ⓢ Empresas nacionales
- Ⓢ Personas naturales
- Ⓢ Corporaciones
- Ⓢ Fundaciones



- Ⓢ Empresas públicas
- Ⓢ Entidades del Estado
- Ⓢ Empresas extranjeras
- Ⓢ Personal de ELITE TV
- Ⓢ Directivos
- Ⓢ Junta de Accionistas
- Ⓢ Funcionarios

### 2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se presentan las fuerzas de Porter que repercuten en el giro del negocio de ELITETV S.A., así:

**Amenaza de nuevas entradas:** Implica el no perder de vista a los negocios entrantes o a las iniciativas al respecto de los propios competidores. En esto se incluye a las posibilidades de fusión y la venida de empresas nuevas al mercado del Cantón Daule, como: TV CABLE o UNIVISA.

**Poder de negociación de los clientes:** Para la empresa es fundamental el atender las necesidades de sus usuarios y clientes, es por ello que se procura adaptar y acoger ofertas y promociones que ofrece la competencia, a fin de que los nuevos y posibles clientes se queden con ELITETV, y contraten el servicio, a través de llegar a acuerdos respecto a precios y promociones beneficiosas para ambas partes, en las cuáles se les ofrece canales adicionales, programaciones especiales, o a su vez se brinda el servicio gratuito por un tiempo específico, a fin que esto constituya un elemento para captar clientes.

**Poder de negociación de los proveedores:** Las empresas oferentes de CANALES de televisión a los cuáles ELITETV alquila el servicio, siempre buscan obtener mayores beneficios y mejorar su rentabilidad, sin embargo, para ELITETV lo fundamental es alcanzar alianzas y acuerdos que les permitan continuar su operatividad y contar con clientes satisfechos, es por ello que cuando las empresas que ofertan los canales: Disney, Fox, SPN, entre otros, buscan

incrementar costos, a fin de no suspender el rating captado con los cable abonados, la empresa debe efectuar sacrificios económicos para no perder clientes, pero a su vez procura optimizar sus costos a fin de que no se vea afectada su liquidez.

**Amenaza de productos sustitutos:** En la actualidad en virtud del avance tecnológico, y el desarrollo de nuevos equipos para el mercado de televisión por cable, la empresa se ha visto amenazada por cuánto hoy en día se ofrecen antenas tipo parabólica que captan señal directa de los satélites, y que no generan costo mensual, sino que por única vez los usuarios cancelan un valor un tanto elevado, pero el cliente recibe más de cien canales mensuales, sin pagar o desembolsar ningún valor por ello, lo que repercute a las empresas que legalmente ofrecen el servicio de televisión en el mercado de cable operadores, constituyendo realmente productos sustitutos que han afectado los niveles de ventas de las compañías que se encuentran en este segmento de mercado.

**Rivalidad entre los competidores:** Para ELITETV, la mayor rivalidad representa la empresa Daule Visión, misma que ha captado parte del mercado del Cantón, en virtud de las promociones y precios que ofrece, sin embargo para ELITETV, esto no es un impedimento para ampliar su mercado, sino que constituye una motivación que obliga a mejorar los niveles de calidad del servicio y entregar mayor variedad de canales a los clientes a costos competitivos y atractivos.

#### 2.1.6 Factores críticos de éxito

- ⊗ Reconocimiento en el mercado
- ⊗ Personal capacitado
- ⊗ Predisposición y trabajo en equipo
- ⊗ Costos bajos respecto a competencia
- ⊗ Variedad de canales
- ⊗ Facilidades de pago
- ⊗ Prestigio ante los usuarios
- ⊗ Capacidad crediticia
- ⊗ Alianzas con proveedores



### 2.1.7 Matriz FODA y análisis

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ⓜ Personal capacitado</li><li>Ⓜ Ser la primera empresa que incursionó en el mercado de cable en Daule.</li><li>Ⓜ Trabajo en equipo</li><li>Ⓜ Autogestión de los accionistas</li><li>Ⓜ Poder de negociación</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ⓜ Competidores poco experimentados</li><li>Ⓜ Reconocimiento de los clientes</li><li>Ⓜ Facilidades de obtención de créditos para las empresas</li><li>Ⓜ Preferencia de los consumidores</li><li>Ⓜ Alianzas y convenios con proveedores de canales.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ⓜ Falta de normativa interna</li><li>Ⓜ Poca experiencia en el negocio</li><li>Ⓜ Limitación de recursos económicos</li><li>Ⓜ Conflicto de intereses</li><li>Ⓜ Falta de determinación de procesos internos</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ⓜ Inestabilidad jurídica del país</li><li>Ⓜ Riesgo país</li><li>Ⓜ Legislación ecuatoriana variable</li><li>Ⓜ Restricción de las importaciones de materiales.</li><li>Ⓜ Elevados impuestos para el sector de televisión por cable.</li></ul>

### 2.1.8 Priorización

ELITETV S.A. está orientando sus esfuerzos a fin de priorizar en las áreas críticas existentes actualmente y fortalecerlas para convertirlas en oportunidades, que permitan el mejoramiento institucional.

		Externos										Subtotal Factor Mínimo			
		Oportunidades					Amenazas								
		A Futuro													
		Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4	Oportunidad 5	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Amenaza 4	Amenaza 5				
Internos	Fortalezas	Actuales	Fortaleza 1	1	2	0	2	0	0	1	0	0	0	6	1,50
			Fortaleza 2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	13	1,30
			Fortaleza 3	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	5	1,00
			Fortaleza 4	0	0	1	0	1	1	2	1	1	1	8	1,14
			Fortaleza 5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1,00
	Debilidades		21					20							
		Debilidad 1	0	1	0	1	1	1	1	1	2	1	9	1,13	
		Debilidad 2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	13	1,30	
		Debilidad 3	1	0	1	1	1	2	1	1	1	2	11	1,22	
		Debilidad 4	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	1,00	
Debilidad 5	0	1	2	0	1	1	1	1	0	0	7	1,17			
Subtotales			24					25							
		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	90	23		
												<b>FACTOR DE PONDERACIÓN</b>		<b>1,17</b>	

En función de la matriz de análisis del FODA, se ha determinado que el factor de ponderación es 1.17, por lo que se debería analizar la incidencia de la fortaleza 1 respecto a la oportunidad 2, y también la debilidad 2 respecto a la respecto a la oportunidad 2; además la debilidad 2 respecto a la amenaza 1

La repercusión de las fortalezas respecto a las oportunidades y amenazas, se ve claramente reflejada en el cumplimiento de las metas y objetivos, y en el avance los proyectos de la empresa.

### 2.1.9 Objetivos estratégicos

ELITETV S.A. se ha planteado varios objetivos estratégicos generales y específicos para las distintas áreas, a fin de cumplir con su planificación institucional en forma eficiente.

## Objetivo General

- ☉ Incrementar el número de abonados de la empresa en un 25% para el año 2011 y 2012.

## Objetivos Específicos

- ☉ Consolidar las alianzas estratégicas con empresas de productos masivos, a fin de promocionarlos a través del canal local y percibir ingresos mayores por este concepto.
- ☉ Fortalecer la Imagen empresarial para el año 2012, a través del mejoramiento del servicio de la empresa y de la buena calidad del mismo, lo que permitirá reducir el número de quejas de los clientes o de insatisfacción con el servicio.
- ☉ Desarrollar las capacidades y competencias del personal de la empresa, mediante el fortalecimiento de la capacitación, a fin de lograr un desempeño eficiente de las funciones y la contribución a la consecución de los objetivos empresariales.
- ☉ Fortalecer la cultura organizacional y práctica de valores mediante la formación ética de los trabajadores.
- ☉ Otorgar comisiones a los vendedores en base a las ventas efectivas recaudadas.
- ☉ Ampliar la cobertura de red del servicio de televisión por cable, situación que se realizará con la obtención de un préstamo ordinario en una entidad financiera, lo que permitirá incrementar en un 10% el número de clientes actuales.
- ☉ Incrementar los spots publicitarios en un 5% anual, a fin de llegar a la mente de los consumidores y apoyar a la fidelización de clientes.
- ☉ Realizar un mayor número de promociones entre clientes actuales y en el mercado en general, a fin de captar posibles clientes y lograr su fidelización, lo que contribuirá al incremento de al menos en un 5% de los mismos.

### 2.1.10 Estrategias del negocio

Área	Objetivo específico	Estrategias
Comercial	Consolidar Alianzas Estratégicas	Coordinar con empresas del sector de televisión por cable, a fin de intercambiar experiencias y tecnologías que permitan mejorar la operatividad del negocio.
Comercial  Comercial y Ventas	Fortalecimiento de la imagen empresarial	Realizar seminarios que permitan la integración, a fin de dar a conocer internamente las acciones y actividades que se realizan como empresa.  Difundir a través de publicidad y de un servicio de calidad la imagen de la empresa, por cuánto la garantía y buena atención garantizará mantener una buena imagen y renombre ante los clientes

Administrativa	Desarrollo de capacidades y competencias del personal	Realizar programas o cursos de capacitación para el personal, en función a las necesidades de cada área.  Permitir y facilitar el acceso a cursos de capacitación internos y externos al personal, con el auspicio de la entidad.
	Mejoramiento de condiciones labores y clima organizacional.	Realizar charlas, seminarios o cursos de motivación a para el personal, a fin de mantenerlo activo, con buen ánimo en el desempeño de sus funciones.  Crear incentivos económicos, de capacitación, recreacionales para el personal, a el propósito de incentivarlo a mejorar sus funciones y al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
	Fortalecimiento de cultura organizacional y práctica de valores	Realizar campañas de difusión de las normas éticas y morales en el desempeño de sus funciones.  Capacitar al personal en el área ética.
Administrativa y Comercial	Potenciar el liderazgo y trabajo en equipo.	Incentivar al personal a fin de que las actividades las realicen en forma coordinada, permitiendo así mejores resultados y el logro de los objetivos.
Comercial y Ventas	Otorgar comisiones a los vendedores en base a las ventas efectivas recaudadas.	Crear una escala de remuneraciones y comisiones para los vendedores, a fin de que conforme a las ventas efectivas y recaudadas que realicen, reciban sus comisiones, con lo cual se logrará incentivarlos y mejorar los niveles de ventas.
Técnica, Comercial y Financiera	Ampliar la cobertura de red del servicio de televisión por cable.	El área técnica realizará la instalación y ampliación del tendido de red y cableado en zonas rurales, a fin de llegar a más parroquias con el servicio de televisión por cable.
Comercial y Ventas	Incrementar los spots publicitarios a fin de llegar a la mente de los consumidores.	Contratar con medios de prensa escrita y televisión spots publicitarios que permitan dar a conocer a la empresa y los servicios que ésta ofrece, lo que logrará llegar a la mente de los consumidores y captar un mayor número de abonados.
Comercial y Ventas	Realizar un mayor número de promociones entre clientes actuales y en el mercado en general, a fin de captar	Crear un programa de promociones e incentivos para los clientes, otorgando

	posibles clientes y lograr su fidelización.	descuentos y premios para actuales y futuros clientes, lo que permitirá llamar su atención y mantener una red de clientes fieles.
--	---	---

### 2.1.11 Priorización de estrategias

MUY IMPORTANTE = 5      IMPORTANTE= 4    MEDIANAMENTE IMPORTANTE=3

BAJA IMPORTANCIA= 2    NO TIENE IMPORTANCIA= 1

<b>Selección de Estrategias</b>						
<b>NOTA: En este cuadro se incluyen todas las estrategias enunciadas anteriormente para los objetivos antes referidos.</b>						
<b>No.</b>	<b>Estrategias Alternativas</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Costo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Factibilidad Técnica</b>	<b>TOTAL</b>
1	Coordinar con empresas del sector de televisión por cable, a fin de intercambiar experiencias y tecnologías que permitan mejorar la operatividad del negocio.	3	2	3	2	9
2	Realizar seminarios que permitan la integración, a fin de dar a conocer internamente las acciones y actividades que se realizan como empresa	2	2	2	1	7
3	Difundir a través de publicidad y de un servicio de calidad la imagen de la empresa, por cuánto la garantía y buena atención garantizará mantener una buena imagen y renombre ante los clientes	3	4	2	1	10
4	Realizar programas o cursos de capacitación para el personal, en función a las necesidades de cada área.	3	3	1	1	8
5	Permitir y facilitar el acceso a cursos de capacitación internos y externos al personal, con el auspicio de la entidad.	1	1	1	1	4
6	Realizar charlas, seminarios o cursos de motivación a para el personal, a fin de mantenerlo activo, con buen ánimo en el desempeño de sus funciones.	1	1	1	1	4
7	Crear incentivos económicos, de capacitación, recreacionales para el personal, con el propósito de incentivarlo a mejorar sus funciones y al cumplimiento de metas y objetivos	3	1	1	1	6

	institucionales.					
8	Realizar campañas de difusión de las normas éticas y morales en el desempeño de sus funciones.	3	2	2	1	8
9	Capacitar al personal en el área ética.	1	1	1	1	4
10	Incentivar al personal a fin de que las actividades las realicen en forma coordinada, permitiendo así mejores resultados y el logro de los objetivos.	2	2	2	2	8
11	Crear una escala de remuneraciones y comisiones para los vendedores, a fin de que conforme a las ventas efectivas y recaudadas que realicen, reciban sus comisiones, con lo cual se logrará incentivarlos y mejorar los niveles de ventas	2	3	2	1	8
12	El área técnica realizará la instalación y ampliación del tendido de red y cableado en zonas rurales, a fin de llegar a más parroquias con el servicio de televisión por cable.	3	4	3	2	12
13	Contratar con medios de prensa escrita y televisión spots publicitarios que permitan dar a conocer a la empresa y los servicios que ésta ofrece, lo que logrará llegar a la mente de los consumidores y captar un mayor número de abonados.	2	2	2	2	8
14	Crear un programa de promociones e incentivos para los clientes, otorgando descuentos y premios para actuales y futuros clientes, lo que permitirá llamar su atención y mantener una red de clientes fieles.	4	2	2	2	10

### 2.1.12 Línea prioritaria y actividades

Una vez realizada la matriz de priorización de estrategias, y en función del grado de importancia que tiene la eficiencia, costo, tiempo y factibilidad técnica, se ha determinado que la estrategia prioritaria para ELITETV S.A. es:

#### ***“Ampliación de la red de cableado de red en las zonas rurales”***

Misma que ha obtenido la calificación de 12/20, en función del grado de relevancia que tiene para la gestión empresarial

### 2.1.13 Plan de acción

<b>Objetivo Estratégico:</b> Ampliar la cobertura de red del servicio de televisión por cable.
<b>Estrategia:</b> Realizará la instalación y ampliación del tendido de red y cableado en zonas rurales, a fin de llegar a más parroquias con el servicio de televisión por cable.
<b>Plan de Acción:</b> Realizar el estudio de factibilidad técnica, a fin de determinar si es posible la instalación del tendido de red en las zonas rurales del Cantón Daule, con el objeto de mantener una red centralizada que permita instalar en el menor tiempo posible el servicio de televisión por cable a futuros clientes.
<b>Actividades programadas:</b>  + Contratar técnicos especializados y en coordinación con el personal de instalaciones de la empresa, realizarán los análisis técnicos para ampliar la red de cobertura.  + Tramitar ante el Municipio del Cantón Daule los permisos para tendido de red  + Evaluar financieramente la rentabilidad y período de recuperación de la inversión a realizarse en ampliación de red.
<b>FCE:</b> La realización del estudio de factibilidad técnica para el tendido de red de servicio de televisión por cable, permitirá obtener de forma más rápida los clientes, por cuánto si requieren el servicio será más fácil su instalación y el tiempo será menor.
<b>Indicadores:</b>  <i># estudios factibilidad técnica aprobados/ estudios factibilidad técnica propuestos</i>  <i># permisos de ampliación obtenidos/ # permisos de ampliación solicitados</i>  <i># metros de red instalados/ # metros de red planificados instalar</i>

*# clientes captados/ # metros de red ampliados*

*Cantidad de recursos invertidos en ampliación/ cantidad de recursos estimados en ampliación de red.*

**Cálculo del índice:** De acuerdo a los índices propuestos, se ha evaluado la situación real de la ampliación del tendido de red de ELITETV S.A., que permitirá ampliar su cobertura a las zonas rurales del Cantón Daule, obteniendo el siguiente resultado:

*# metros de red instalados/ # metros de red planificados instalar*

*980/ 5400= 28,80%*

*Cantidad de recursos invertidos en ampliación/ cantidad de recursos estimados en ampliación de red.*

*15 000 / 56 000= 26,79%*

#### **2.1.14 Evaluación del cumplimiento de la planificación**

La evaluación de la planificación en ELITETV se la realiza a través del seguimiento a los proyectos ejecutados y a los que se encuentran en ejecución, considerando las actividades propuestas realizar en el POA y Planificación Estratégica y comparándolo con lo ejecutado, tanto presupuestariamente como a través de verificaciones e inspecciones de proyectos físicos y avances de los mismos.

Es por ello que dentro de la planificación operativa se considera la evaluación de cumplimiento de metas y objetivos respecto a su ejecución física y presupuestaria.

### **2.2 Planificación Operativa Anual (POA)**

#### **2.2.1 Definición**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad, departamento, sucursal u oficina.

### **2.2.2 Utilización**

En ELITETV se utiliza el POA o el Plan Operativo Anual, como una referencia de las acciones y medidas a tomar, con el fin de lograr los objetivos institucionales a corto plazo.

En general, en las empresas, organizaciones, entidades y compañías, consideran que el POA es una herramienta sustancial, en la que se plasman lineamientos, objetivos, acciones y actividades que como empresa se desea alcanzar, mismas que permiten orientar las labores de la organización al logro de las metas globales y personales de los trabajadores, contribuyendo de este modo al éxito de la compañía. Cabe indicar que el POA es un plan mucho más específico, por cuánto en este se detalla lo que se desea hacer y alcanzar, lo que facilita el control y monitoreo de las actividades, así como la implementación de indicadores que permitan verificar el alineamiento entre las planificaciones institucionales.

### **2.2.3 Planificación por áreas**

La planificación que dispone ELITE TV S.A., para sus distintas áreas de gestión, está orientada básicamente a la estructuración de objetivos y metas departamentales, que se detallan a continuación:

#### Gerencia General:

Objetivos:

- ② Aprobar las políticas, planes, normas y procedimientos de la entidad.
- ② Determinar las directrices del negocio.
- ② Aprobar los planes de mercado.
- ② Aprobar un 30% más de adquisiciones respecto al año 2010.
- ② Coordinar con las distintas áreas de la empresa para la implementación de herramientas de medición del cumplimiento de objetivos.
- ② Generar valor agregado para el negocio a fin de mejorar los niveles de rentabilidad.

Metas:

Mejorar la rentabilidad de la empresa y ampliar el segmento de mercado de la compañía.

### Gerencia Financiera

Objetivos:

- ☉ Reducir el pago de intereses y multas por concepto de préstamos bancarios.
- ☉ Disminuir en un 30% el porcentaje de multas por retrasos en pagos a proveedores.
- ☉ Disminuir el índice de endeudamiento de la empresa, a través de un mejoramiento de los ingresos.
- ☉ Alcanzar una rentabilidad neta del 50% respecto a los costos e inversiones.
- ☉ Mantener un control adecuado de las cobranzas y niveles de cartera de la compañía.

Metas:

Contribuir al mejoramiento de los niveles de liquidez de la empresa, a través de una correcta administración de los recursos materiales, económicos y financieros. Metas?

### Gerencia comercial y Ventas

Objetivos:

- ☉ Incrementar en un 10% las ventas anuales de servicio de televisión por cable.
- ☉ Reducir en un 15% la cartera vencida de clientes.
- ☉ Incrementar el número de promociones anuales en un 5%.
- ☉ Incrementar el número de abonados fijos a 3000 abonados para el 2012.
- ☉ Incrementar las comisiones por ventas en un 2% anual, en base a las recaudaciones efectivas.
- ☉ Implementar nuevas unidades de negocio.
- ☉ Aumentar en un 15% la inversión en promociones y auspicios.

- ☉ Crear una imagen de marca que represente calidad, confianza, responsabilidad y satisfacción al cliente.
- ☉ Mejorar los niveles de fidelización de los clientes y lealtad hacia la marca de ELITETV.

Metas:

Cumplir las metas y objetivos propuestos en la planificación para el año 2011 y 2012.

Lograr un incremento sustancial en los niveles de ventas y contribuir a la permanencia de la compañía en el mercado.

### Gerencia Administrativa

Objetivos:

- ☉ Implementar reglamentación interna que permita normar el desempeño del personal.
- ☉ Desarrollar un plan de incentivos para el personal de la empresa.
- ☉ Evaluar semestralmente al recurso humano, a fin de capacitarlo y mejorar sus niveles de desempeño.

Metas:

Contar con personal de calidad y altamente capacitado, que brinde altos niveles de eficiencia en su trabajo y contribuya al logro de las metas de la empresa.

### Gerencia Técnica

Objetivos:

- ☉ Disminuir el número de quejas en instalaciones de servicio.
- ☉ Optimizar en un 10% la cantidad de material de desperdicio producto de conexiones e instalaciones.
- ☉ Agilizar la implementación de red de cableado en zonas rurales.
- ☉ Incrementar en un 10% el número de conexiones con cable en las zonas urbanas y rurales.

Metas:

Apoyar técnicamente con un servicio de calidad, que contribuya a mejorar los niveles de ventas y a reducir quejas del servicio de cable.

#### **2.2.4 Detalle de proyectos por áreas de gestión**

A continuación enuncian los proyectos más relevantes que ELITETV ha planificado realizar entre los que se encuentran los siguientes:

<b>ÁREA/ DEPARTAMENTO</b>	<b>PROYECTO</b>
Gerencia Administrativa	Contratación de personal para el área de ventas. Contratación de personal técnico e instaladores. Capacitación en Servicio al Cliente. Base de datos del personal y prospectos. Evaluaciones de desempeño al personal. Desarrollo de Manual de Procedimientos y competencias del personal a través de la contratación de una firma especializada.
Gerencia Financiera	Migración de información financiera a un sistema más actualizado para contabilidad. Capacitación en NIIF'S
Gerencia Comercial y Ventas	Incursión en nuevos segmentos de mercado. Creación de nuevos planes de ventas. Creación de nuevos paquetes comerciales/productos. Plan de comisiones y cobranzas, que será desarrollado por la Gerencia Comercial, en coordinación con Finanzas.
Gerencia Técnica	Desarrollo de sistemas de comunicaciones para las distintas áreas. Desarrollo de plan de mantenimiento preventivo y correctivo de redes. Desarrollo de Plan de Optimización del servicio de televisión por cable. Ampliación de la red de cobertura a las zonas rurales del Cantón Daule.

Fuente: Información proporcionada por la Gerencia General de ELITETV

### **2.3 Plan de Negocios o Plan Comercial**

Un plan de negocios es una guía para el empresario, por cuánto es un documento donde se describe el negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.

Además, el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener inversiones; se trata de una herramienta de uso interno para la empresa, ya que le permite evaluar la viabilidad de las acciones y concretar un seguimiento de las mismas.

Todo plan de negocios debe incluir el detalle del plan de acción necesario para alcanzar los objetivos planteados, y debe estar elaborado de forma tal que permita ser actualizado con los cambios propios del dinamismo del mercado y de la situación de la empresa.

Es importante indicar, que es fundamental que en el Plan de Negocios se considere proyecciones de ingresos del negocio, pero éstas deben ser conservadoras, de modo que la sostenibilidad del negocio esté prevista en el plan de negocios sin grandes números, por lo que es preferible que las ventas reales sean superiores a las proyecciones efectuadas, ya que de éste modo se tendrá los recursos suficientes para solventar los requerimientos de la empresa y del giro del negocio.

Es por ello, que ELITETV ha definido algunos aspectos principales de su Plan de Negocios, mismos que se encuentran alineados a su planificación institucional, así:

### **2.3.1 Misión comercial**

Brindar paquetes de televisión por cable, que incluyan canales novedosos a los consumidores, a precios competitivos del mercado, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los abonados.

### **2.3.2 Visión comercial**

Lograr un incremento de las ventas en un 10% anual, a través de una adecuada gestión en medios de prensa y comunicación, mejoramiento de cobranzas, lo que permitirá contar con mayor disponibilidad de recursos y alcanzar rendimientos financieros más altos.

### **2.3.3 Objetivos comerciales**

- Ⓢ Incrementar en un 30% los niveles y frecuencias de publicidad.
- Ⓢ Captar un 10% más de clientes de las zonas periféricas y urbanas.
- Ⓢ Reducir en un 20% los índices de morosidad y cobranzas a clientes.
- Ⓢ Aumentar un 10% de las ventas de televisión por cable.
- Ⓢ Disminuir en un 15% los materiales publicitarios a utilizar.
- Ⓢ Disminuir en un 10% el índice que quejas de los usuarios de los servicios.

### **2.3.4 Estrategias comerciales**

Entre las estrategias que contempla el Plan de Negocios que ELITETV, están:

- Ⓢ Asignar un 10% más de recursos para publicidad en medios televisivos.
- Ⓢ Incrementar las promociones y ofertas para clientes referidos y grupos de clientes.
- Ⓢ Incentivar con descuentos del 5 y 10% por pronto pago de los clientes.
- Ⓢ Mejorar los niveles de publicidad y ofrecer mayor variedad de productos a los consumidores, a fin de atraer nuevos clientes.
- Ⓢ Publicidad y promociones de enganche en eventos del Cantón: peñas, bailes, eventos públicos.
- Ⓢ Otorgar comisiones a vendedores por venta cobrada.
- Ⓢ Realizar publicidad vía e-mail, y con materiales reutilizables, a fin de optimizar costos publicitarios.
- Ⓢ Ofrecer atención postventa a los clientes, a fin de evaluar su satisfacción con el servicio que ofrece la compañía.

### **2.3.5 Políticas**

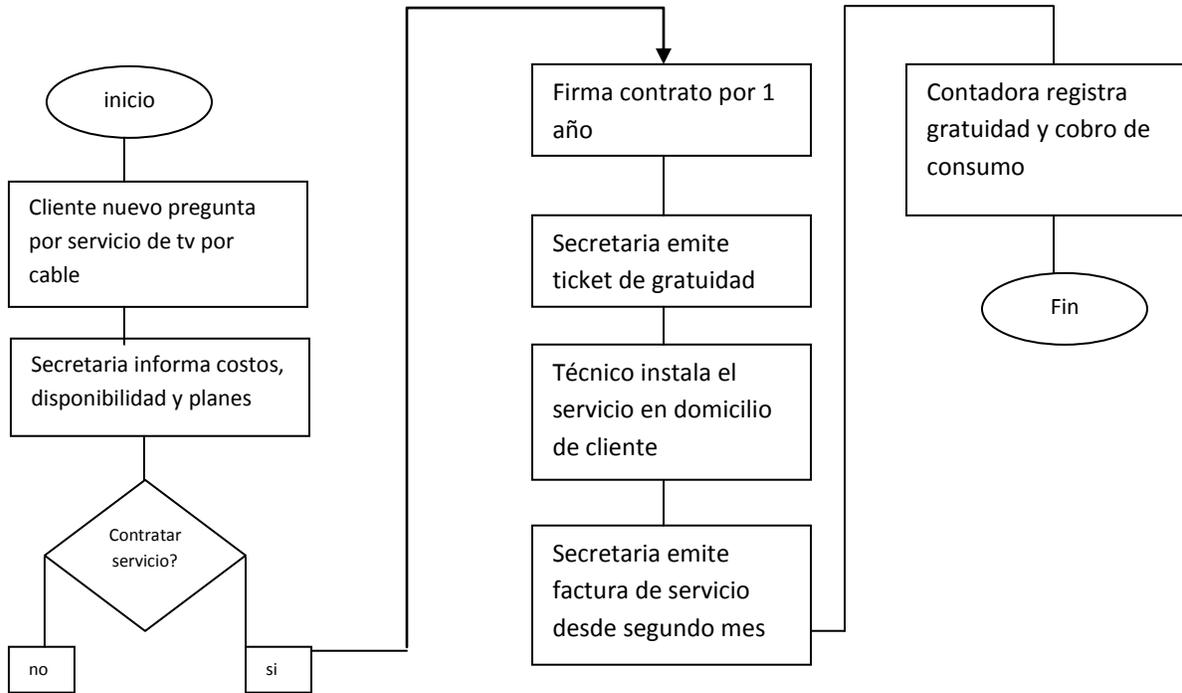
Las políticas que la Gerencia General, en coordinación con la Gerencia Comercial y Financiera, han definido para el Plan de Negocios, son:

- Ⓢ Se contratará spots publicitarios en forma mensual, la primera semana en horario familiar y la segunda en la mañana, lo que permitirá llegar a más número de televidentes, a fin de captar posibles clientes para nuestro servicio.
- Ⓢ Se contratará también spots en canales locales del Cantón, logrando llegar a la identidad de las personas.
- Ⓢ Si un cliente actual, refiere a un nuevo, y éste suscribe un contrato con ELITETV, se otorgará un 3% de descuento al cliente que vino con su referido.
- Ⓢ Hasta 10 clientes referidos por la misma persona, se mantiene el 3% de descuento, de ser superior, se incrementará el porcentaje de descuento, o a su vez se le otorgará algún premio o beneficio adicional como: camisetas, llaveros, esferos, canales adicionales, gorras, entradas a eventos, etc.
- Ⓢ Para grupos familiares se optará por estadarizar los paquetes a todos, bajo un mismo costo, pero que éste sea más económico que su precio normal, a fin de mantener los clientes.
- Ⓢ Los clientes que realicen pagos anticipados del servicio es decir, si cancelan por todo el año, se les dará apertura gratis para canales de futbol pagados, o para canales especiales que ellos elijan, o a su vez se descontará un 5% del costo total del servicio durante el año.
- Ⓢ En eventos públicos se entregará gratuidades por un mes al público, a fin que conozcan el servicio y lo contraten.
- Ⓢ Las comisiones en ventas se cancelarán una vez que el cliente pague por el servicio, por lo que al vendedor se le abonará un 10% durante el primer mes, y a partir del tercer mes hasta el año de permanencia del cliente, se le pagará entre el 12 y 15% del costo mensual del servicio.

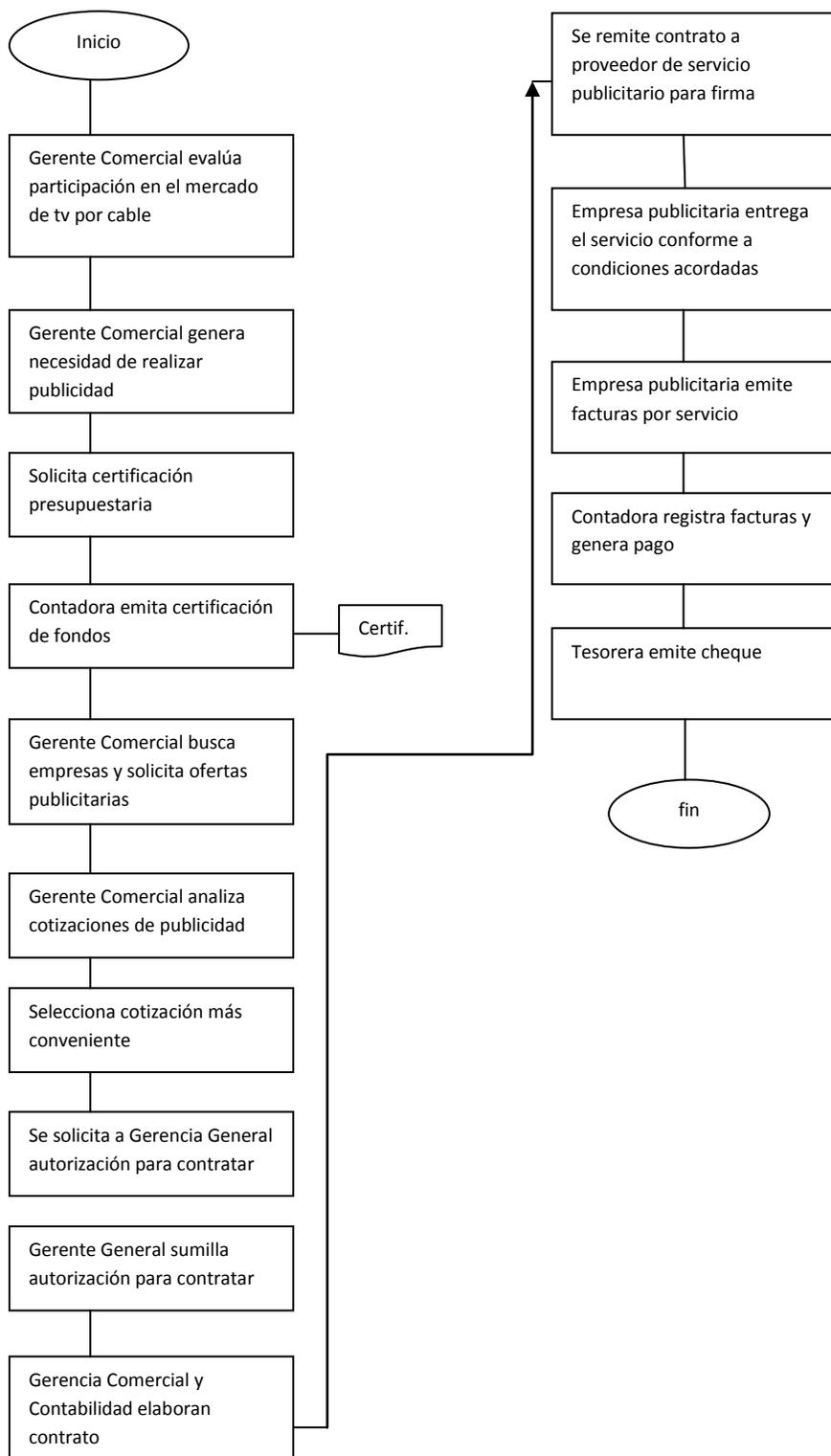
### **2.3.6 Procedimientos**

Tomando en consideración el Plan de Negocios de la empresa, se ha considerado entre los procedimientos más relevantes para el área comercial, entre los que se encuentran:

Procedimiento de gratuidades



Procedimiento para realización de publicidad



### 2.3.7 Matriz FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Fuerza agresiva de ventas</li><li>* Vendedores comprometidos</li><li>* Pioneros en el negocio</li></ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Costos publicitarios económicos</li><li>* Sector Costa se realizan gran número de eventos colectivos.</li><li>* Autoridades del Cantón respaldan el servicio que brinda la empresa.</li></ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Recursos económicos</li><li>* Vendedores aspiran comisiones altas</li><li>* Estructura orgánica no se encuentra definida de acuerdo a necesidades institucionales.</li></ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Competencia realiza grandes inversiones en publicidad.</li><li>* Competencia desleal.</li><li>* Posible ingreso de nuevas empresas competidoras.</li></ul>

## 2.4 El Presupuesto empresarial

### 2.4.1 Definición de presupuesto

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Además, existen otras definiciones dadas por varios autores, mismas que se presentan a continuación:

*“... Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización...”*

Fuente: [www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml)

*“... Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar tu trabajo...”*

[www.civicus.org](http://www.civicus.org)

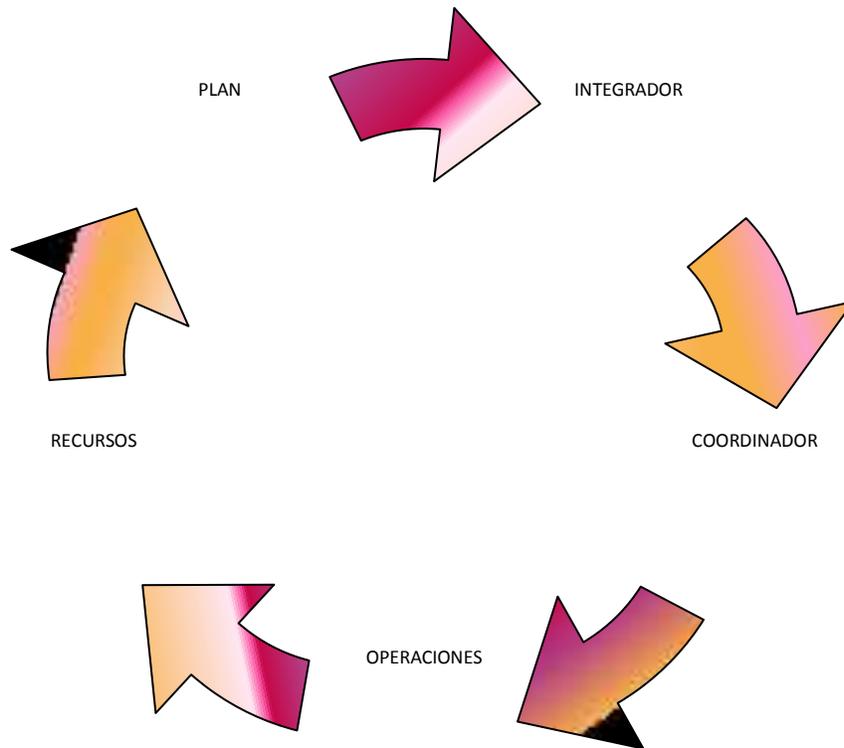
*“... Se le llama **presupuesto** al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.<sup>[1]</sup> Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.- Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).- En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si*

*el cliente acepta el servicio.- El presupuesto se puede cobrar o no, en caso de no ser aceptado. El presupuesto puede considerarse una parte del clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar (o, más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración...”.*

*es.wikipedia.org*

Por lo expuesto, el presupuesto constituye una proyección de los ingresos y gastos de la empresa, considerando y relacionando directamente los mismos con las actividades e inversiones que la compañía tiene previsto realizar, y los rendimientos que aspira recibir, por lo que directamente se encuentra vinculado con las planificaciones institucionales y metas propuestas.

Entre los principales elementos del presupuesto se encuentran:



- Ⓢ Plan: Significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.
- Ⓢ Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, ya que cada una de ellas aporta de una y otra forma a la consecución de los objetivos globales.
- Ⓢ Coordinador: Cada área o departamento de la empresa realiza su presupuesto o plan de inversiones, mismo que es consolidado y unificado en un presupuesto general de la empresa, acorde a las priorizaciones que la gerencia realice respecto a los proyectos y planes de cada departamento.
- Ⓢ Operaciones: uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir, esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
- Ⓢ Recursos: la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:
  - ✓ Presupuesto de Efectivo.
  - ✓ Presupuesto de adiciones de activos.

### Funciones de los presupuestos

Entre las principales se encuentran:

Control financiero de la organización.

Control presupuestario que permita conocer qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados a fin de verificar los logros o remediar las deficiencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

## Importancia del presupuesto

Para ELITETV la elaboración y correcta planificación de su presupuesto es fundamental, por cuánto en función de éste se asignan recursos futuros que se distribuirán a los accionistas, se planifica realizar inversiones, gastos, adquirir bienes y equipos, entre otros, es por ello que a continuación se presentan algunas de las razones de relevancia de esta herramienta financiera, así:

Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

Mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Sirven para priorizar los planes, proyectos o inversiones de acuerdo a su relevancia para la compañía.

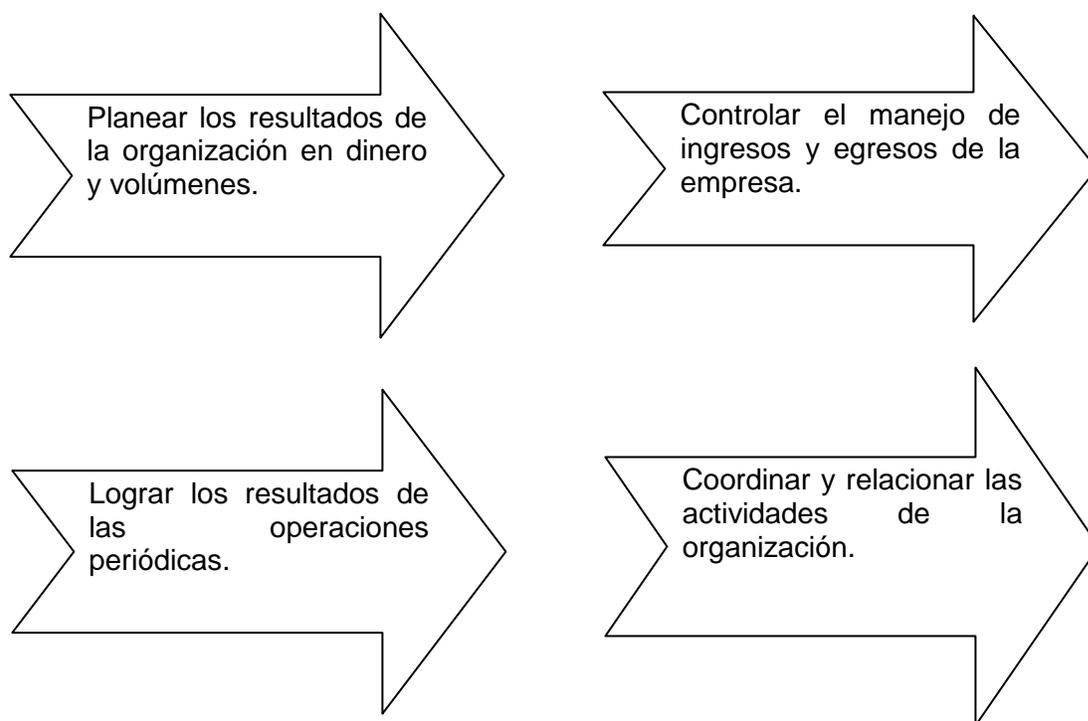
### Objetivos de los presupuestos

Los objetivos primordiales para ELITETV en referencia a su presupuesto son los siguientes:

- ⓐ Planear todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- ⓐ Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

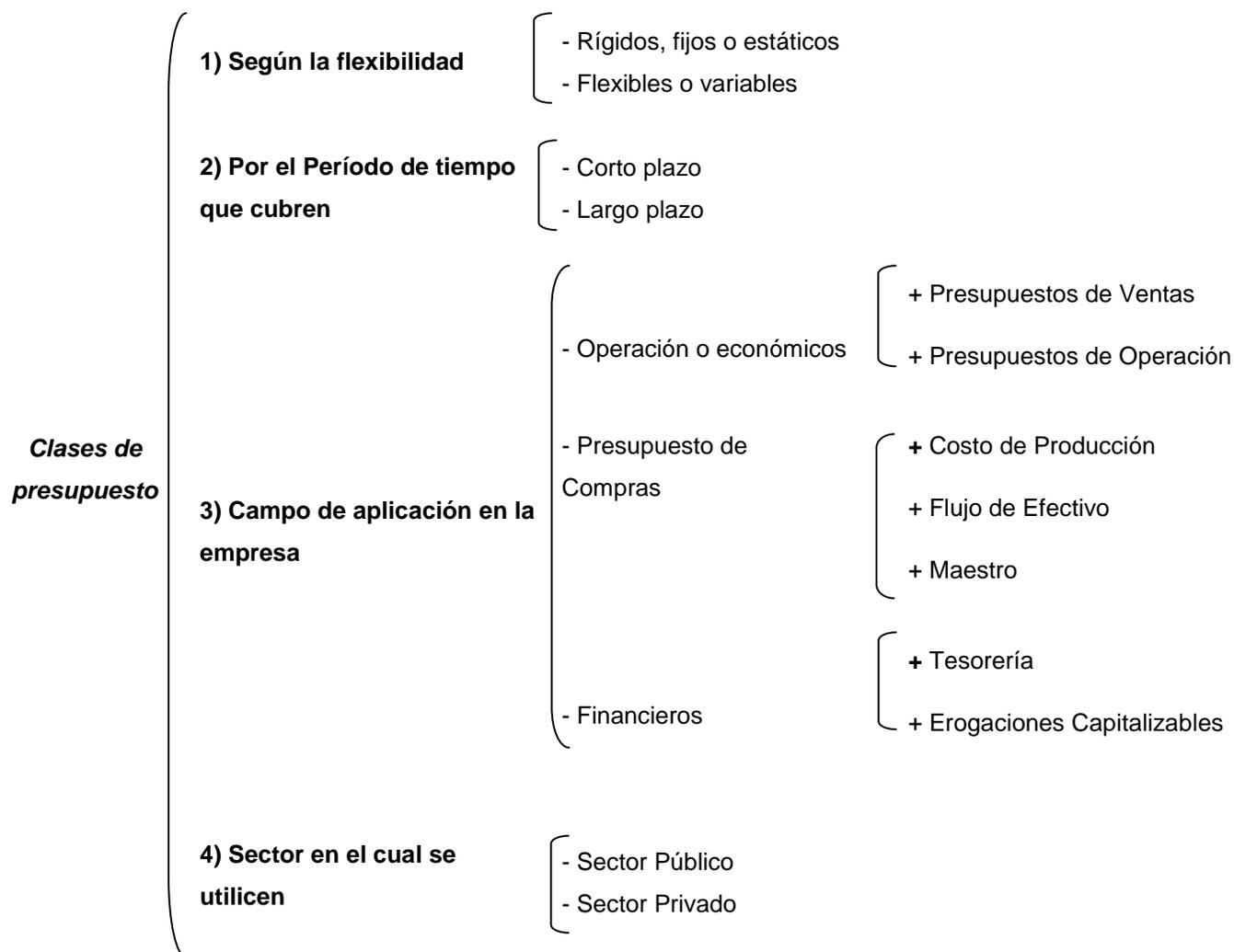
### Finalidades de los presupuestos

Las finalidades determinadas por la Gerencia Financiera de ELITETV son:



## 2.4.2 Clases de presupuesto

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista:



### Según la Flexibilidad

- ☉ **Rígidos, fijos o estáticos:** Son presupuestos que no permiten cambios ni modificaciones, se realizan para un único nivel de actividad, sin considerar los factores económicos, políticos y sociales que puedan afectar a la compañía.
- ☉ **Flexibles o variables:** Se adaptan a las condiciones y factores cambiantes del entorno, y se elaboran para diferentes niveles de actividad.

### Según el periodo de tiempo

**Corto plazo:** Son los que se elaboran a fin de cubrir la operación de la empresa durante el plazo de un año, y se usan en países con economías inflacionarias.

**Largo plazo:** Corresponden a los planes de desarrollo que adoptan los estados y grandes empresas.

### Campo de aplicación en la empresa

**Operación o económicos:** Su contenido se resume en el Estado de Pérdidas y Ganancias, y entre estos presupuestos se pueden destacar:

- ✓ *Presupuestos de Ventas:* Son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- ✓ *Presupuestos de Producción:* Se expresan en unidades físicas y se considera para este presupuesto los tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

**Presupuesto de Compras:** Planifica las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

- ✓ *Presupuesto de Costo-Producción:* Incluye información del presupuesto de producción, y permite analizar si los márgenes de utilidad son adecuados, respecto a los costos de producción.
- ✓ *Presupuesto de flujo de efectivo:* Se elabora después de que todos los demás presupuestos se han completado, y muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

- ✓ *Presupuesto Maestro*: Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

**Financieros:** Incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance, y se subdivide en dos tipos de presupuestos, así:

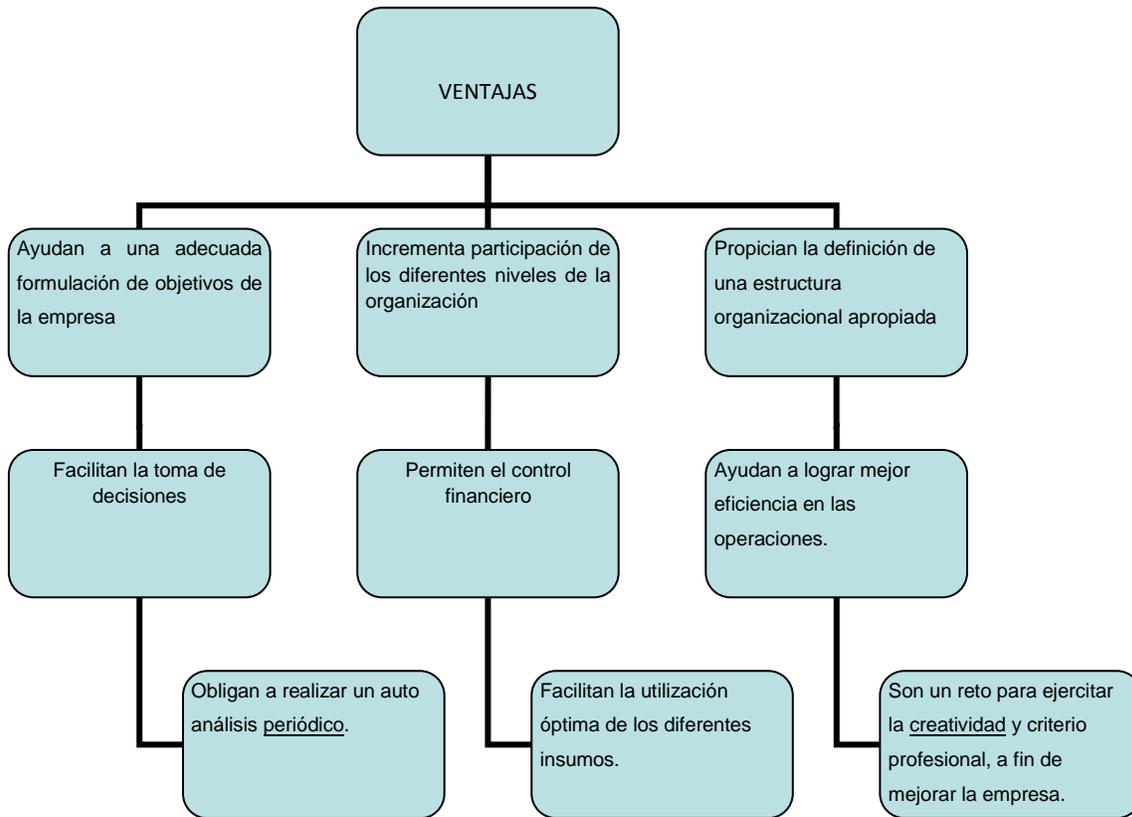
- ✓ *Presupuesto de Tesorería*: Se lo conoce como presupuesto de caja o flujo de fondos, ya que permite estimar los recursos financieros que la empresa necesita para su operación, y toma en cuenta los fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Este presupuesto se formula por períodos mensuales o trimestrales.
- ✓ *Presupuesto de erogaciones capitalizables*: Es el que controla todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

#### Sector de la economía en el cual se utilizan

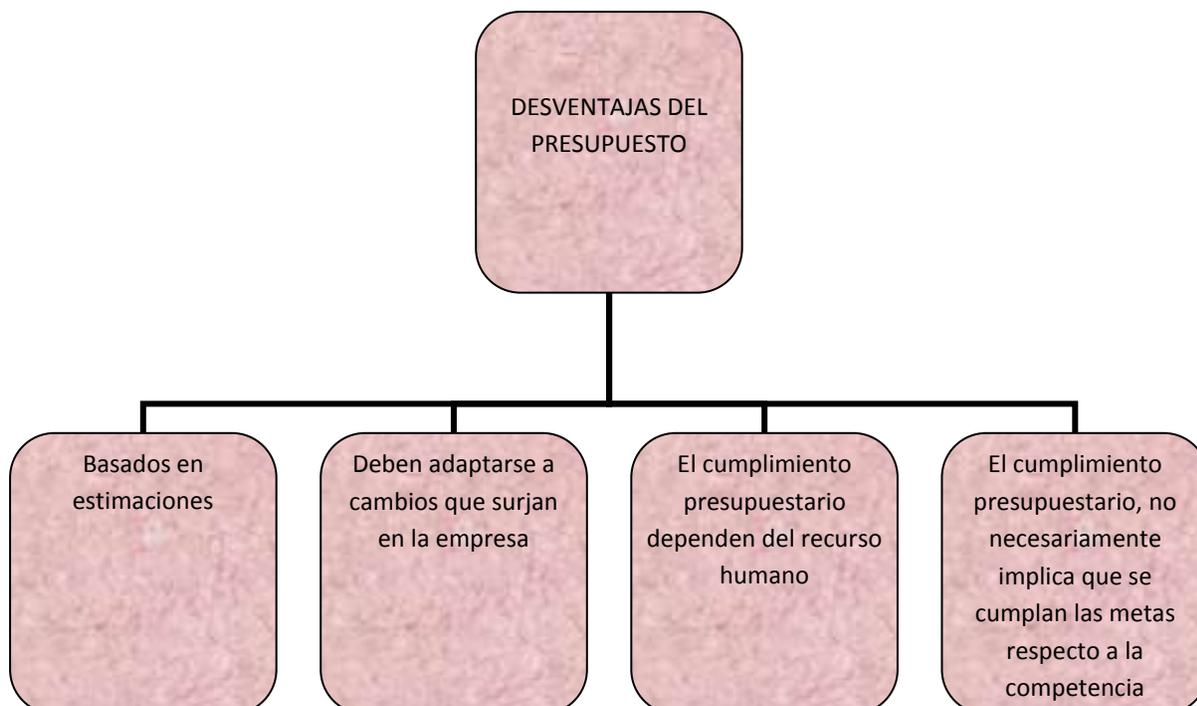
**Sector Público:** Permiten el control de gasto público, así como la asignación de recursos para gastos e inversiones a las entidades y organismos estatales, por cuánto involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado.

**Sector Privado:** Usados por las empresas particulares, conocido como presupuesto empresarial, ya que buscan planificar todas las actividades de una empresa.

### 2.4.3 Ventajas y desventajas del presupuesto



### 2.4.4 Desventajas:



Es por ello, que con el fin de minimizar las desventajas del presupuesto, la gerencia debe organizar sus recursos financieros, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección.

Factores por los que puede fracasar un presupuesto:

- Ⓢ Cuando no se mide el impacto de las actividades consideradas en el presupuesto.
- Ⓢ Cuando no se encuentra especificada la responsabilidad administrativa de cada área o departamento de la empresa, respecto a su cumplimiento presupuestal y el logro de las metas.
- Ⓢ Cuando no existe un buen nivel de comunicación en la empresa, lo cual impide que las personas se encuentren más comprometidas y realicen sus labores en base a las metas empresariales.
- Ⓢ Falta de seguimiento de políticas y coordinación de su ejecución-.
- Ⓢ Cuando el sistema contable no brinda información confiable.
- Ⓢ Cuando no existe controles adecuados durante el ciclo presupuestario.

#### **2.4.5 Componentes del presupuesto**

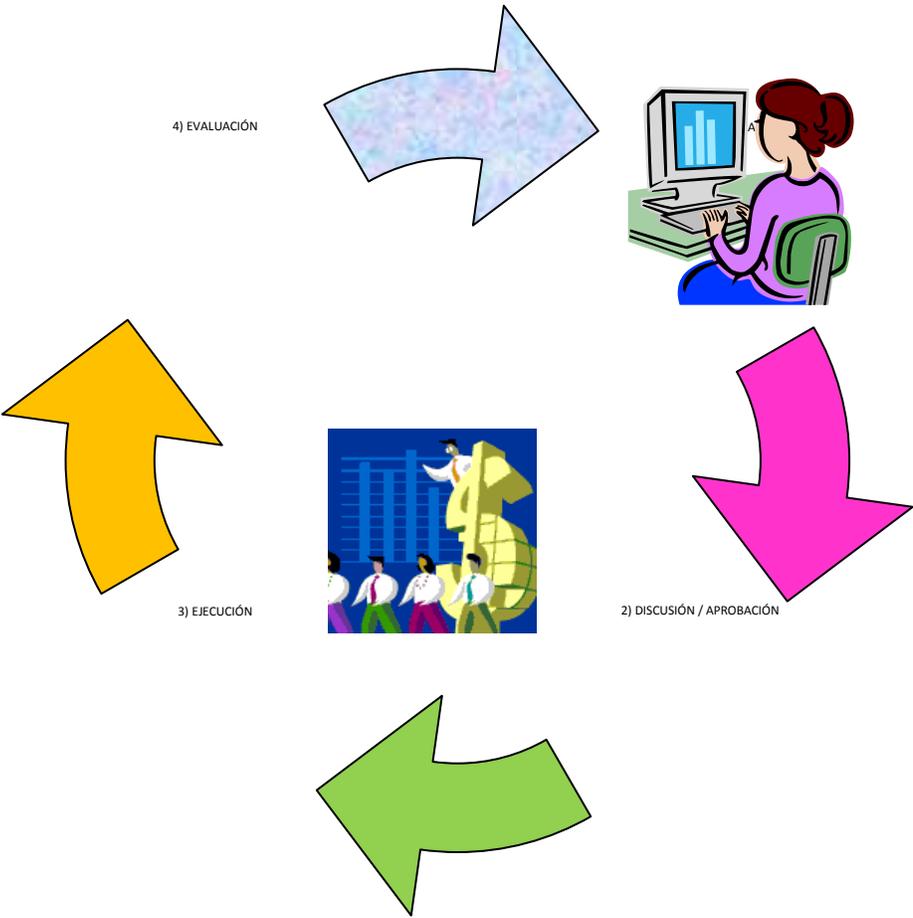
Los componentes del presupuesto son las partidas, que prácticamente vienen a ser el nombre que se le asigna al proyecto o rubro a ejecutar.

Las partidas nos permiten organizarnos y formarnos una idea de cuánto nos costará la realización de una determinada actividad, proyecto, inversión o adquisición, por que toma en cuenta varios factores:

- Ⓢ Costo de mano de obra.
- Ⓢ Costo de materiales.
- Ⓢ Accesorios, entre otros.

**2.4.6 Etapas del presupuesto**

El presupuesto de la empresa debe cumplir un Ciclo Presupuestario, mismo que está conformado por varias etapas que se presentan a continuación:



### Formulación del presupuesto:

Es la etapa en la cuál se formulan los ingresos y gastos de la empresa, considerando las actividades, proyectos e inversiones prioritarias para la misma, que permitan la consecución de los objetivos empresariales.

### Aprobación/ discusión:

En esta etapa el presupuesto es sometido a la aprobación del Directorio y posteriormente de la Junta de Accionistas, durante este proceso pueden suscitarse cambios y modificaciones que tendrán que realizarse a fin de que el presupuesto esté acorde a las necesidades institucionales, es por ello que es fundamental que en estas reuniones exista la participación de las distintas gerencias de la empresa, a fin que aclaren inquietudes y sustenten criterios respecto a los recursos financieros para cada área.

### Ejecución:

En esta etapa se utiliza los recursos, se realiza los desembolsos pertinentes para llevar a cabo las actividades planificadas, inversiones, proyectos y gastos. Los egresos se efectúa conforme a la planificación de desembolsos y cronogramas de ejecución de trabajos aprobados para cada área, y que fueron considerados para la elaboración del presupuesto.

### Evaluación:

En esta etapa el Área Financiera de la empresa liquida el presupuesto, verificando las partidas presupuestarias utilizadas, recursos sobrantes en caso de que existieren, y valida que los proyectos se hayan cumplido conforme a las planificaciones institucionales, a fin que las instancias pertinentes validen que lo ejecutado financieramente corresponda físicamente a lo realizado por la empresa.

## 2.4.7 Presupuesto de ELITETV S.A.

El presupuesto constituye una estimación de ingresos y gastos de la empresa, por un período determinado.

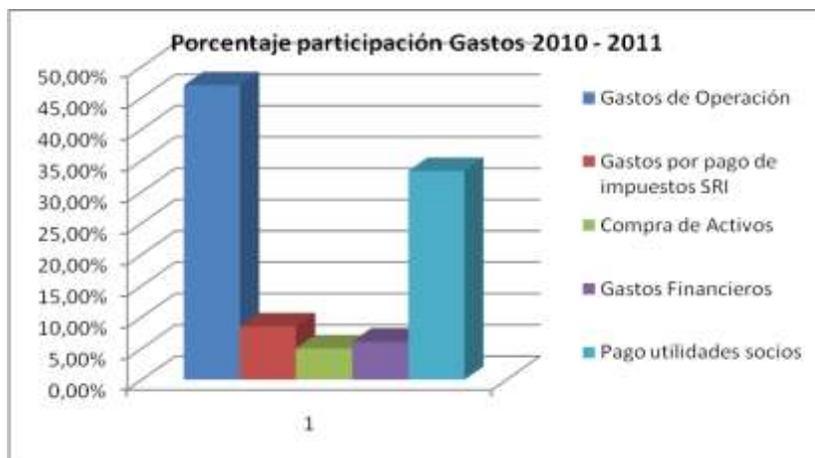
En el caso de ELITETV se considera tres aspectos fundamentales que son:

- Ⓢ Ingresos por ventas a abonados
- Ⓢ Publicidad y canal
- Ⓢ Gastos por instalaciones y reconexiones

Por lo expuesto, a continuación se presenta el presupuesto de la empresa de los años 2010 y 2011, así:

### Presupuesto Elitetv S.A.

CONCEPTO	AÑOS		% PARTICIPACIÓN	
	2010	2011	2010	2011
Ingresos:				
Recaudación por televisión por cable	269.311,39	280.370,50	100,00%	100,00%
<b>Total Ingresos</b>	<b>269.311,39</b>	<b>280.370,50</b>		
Egresos:				
<b>Gastos de Operación</b>	<b>126.674,29</b>	<b>132.178,00</b>	<b>47,04%</b>	<b>47,14%</b>
Canales	53.834,88	55.000,00		
Gastos de personal	45.758,11	47.678,00		
Servicios	5.043,53	5.200,00		
Arrendamientos	12.152,70	13.500,00		
Mantenimiento y reparaciones	1.169,61	2.000,00		
Gastos legales	2.435,79	2.800,00		
Gastos de viaje	1.070,58	1.000,00		
Gastos de promoción y ventas	672,70	2.500,00		
Otros gastos	4.536,40	2.500,00		
<b>Impuestos SRI</b>	<b>22.943,15</b>	<b>27.000,00</b>	8,52%	9,63%
<b>Compra de Activos</b>	<b>13.478,51</b>	<b>10.000,00</b>	5,00%	3,57%
<b>Gastos Financieros</b>	<b>16.417,96</b>	<b>15.000,00</b>	6,10%	5,35%
<b>Total gastos</b>	<b>179.513,91</b>	<b>184.178,50</b>		
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>89.797,48</b>	<b>96.192,50</b>	33,34%	34,31%
<b>Total gastos + utilidad del ejercicio</b>	<b>269.311,39</b>	<b>280.370,50</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



Como se observa en el cuadro y gráfico precedente, los únicos ingresos que posee la empresa son los provenientes del servicio de televisión por cable, mismos que financian los gastos operacionales, pago de impuestos, compra de activos, gastos financieros y pago de utilidades mensuales a los socios.

Los gastos operativos representan aproximadamente el 47% del presupuesto, los gastos por pago de impuestos ascienden a 8,52% y 9,63% para los años 2010 y 2011 respectivamente; así también la compra de activos oscila entre el 5% y 3,57%, los gastos financieros son del 6,10% y 5,35% respectivamente, y el pago de utilidades se mantiene en un rango del 33 al 34% del total del presupuesto.

En virtud de los datos señalados, es importante recalcar, que a pesar de que la empresa posee ciertas deficiencias en cuanto a normativa, estructura orgánica, sistemas de control financiero y carencia de índices de gestión, falta de control de proyectos, planes y presupuestos, su manejo ha sido relativamente bueno, por cuanto las utilidades que se reparten a los accionistas son bastante considerables, y oscilan entre el 33 y 34% del total de ingresos, lo cual ha permitido en el corto tiempo recuperar la inversión de capital realizada por los accionistas para la conformación de la empresa.

## 2.4.8 Ejecución y evaluación presupuestaria

El control de la ejecución y evaluación presupuestaria está a cargo del Gerente Financiero, en coordinación con el Gerente General, quienes determinan las acciones a tomar, a fin de buscar que los ingresos que percibe la empresa solventen los gastos producto del giro del negocio.

Es por ello que a continuación se reflejan los presupuestos de los años 2010 a julio 2011, y su ejecución:

CONCEPTO	AÑO 2010			ENE - JUL 2011		
	Presupuesto	Ejecución	% cumplimiento	Presupuesto	Ejecución	% cumplimiento
Ingresos:						
Recaudación por televisión por cable	269.311,39			150.000,00		
<b>Total Ingresos</b>	<b>269.311,39</b>	<b>243.568,00</b>	<b>90,44%</b>	<b>150.000,00</b>	<b>135.000,00</b>	<b>90,00%</b>
Egresos:						
<b>Gastos de Operación</b>	<b>126.674,29</b>	<b>116.116,35</b>	<b>91,67%</b>	<b>68.658,00</b>	<b>63.564,00</b>	<b>92,58%</b>
Canales	53.834,88	46.836,35		28.908,00	25.000,00	
Gastos de personal	45.758,11	43.200,00		23.000,00	24.500,00	
Servicios	5.043,53	5.000,00		2.300,00	1.800,00	
Arrendamientos	12.152,70	11.000,00		6.000,00	6.000,00	
Mantenimiento y reparaciones	1.169,61	1.000,00		1.800,00	867,00	
Gastos legales	2.435,79	2.000,00		1.500,00	1.347,00	
Gastos de viaje	1.070,58	2.500,00		1.250,00	1.450,00	
Gastos de promoción y ventas	672,7	780		1.900,00	1.230,00	
Otros gastos	4.536,40	3.800,00		2.000,00	1.370,00	
<b>Gastos por pago de impuestos SRI</b>	<b>22.943,15</b>	<b>21.000,00</b>	<b>91,53%</b>	<b>16.500,00</b>	<b>12.300,00</b>	<b>74,55%</b>
<b>Compra de Activos</b>	<b>13.478,51</b>	<b>12.678,00</b>	<b>94,06%</b>	<b>7.890,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>69,71%</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>16.417,96</b>	<b>10.000,00</b>	<b>60,91%</b>	<b>8.900,00</b>	<b>6.900,00</b>	<b>77,53%</b>
<b>Utilidades</b>	<b>89.797,48</b>	<b>83.773,65</b>	<b>93,29%</b>	<b>48.052,00</b>	<b>46.736,00</b>	<b>97,26%</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>269.311,39</b>	<b>243.568,00</b>	<b>90,44%</b>	<b>150.000,00</b>	<b>135.000,00</b>	<b>90,00%</b>

Como se puede observar en el cuadro anterior, durante el año 2010, el presupuesto de ingresos se cumplió en un 90,44%, lo que permitió solventar gastos de operación, pago de impuestos, compra de activos, gastos financieros, pago de utilidades a socios, entre otros.

Uno de los rubros importantes son las utilidades, mismas que según el presupuesto planificado, se cumplieron en un 93% y 97% aproximadamente, lo cuál refleja que la compañía tuvo ingresos suficientes para cubrir costos y gastos y a su vez asumir obligaciones con los accionistas.

Por otra parte, los gastos se ejecutaron entre un 60 y 94%, respectivamente, siendo los más representativos los de operación, por cuánto involucra pago de canales, pagos al personal, gastos de mantenimiento, viajes, etc.

De enero a julio 2011, los ingresos se cumplieron en un 90% respecto a lo presupuestado; y los egresos se ejecutaron entre un 67 a un 97%, y de igual manera que en el año 2010, los más relevantes fueron los de operación, que son los que permiten continuar con el giro del negocio y realizar las actividades necesarias para la consecución de los objetivos empresariales.

#### 2.4.9 Vinculación entre el presupuesto empresarial y la planificación organizacional.

El presupuesto empresarial se relaciona directamente con la planificación institucional, por cuánto en ésta se plasman objetivos globales, que son cuantificados a través del presupuesto, es por ello que tomando en consideración los principales proyectos que posee la empresa, se ha evaluado su ejecución tanto física como financiera, según se presenta a continuación:

ÁREA/ DEPARTAMENTO	PROYECTO	Recursos asignados	% ejecución presupuestal	% avance físico
Gerencia Administrativa	Contratación de personal para el área de ventas.	3000,00	45%	45%
	Contratación de personal técnico e instaladores.	1500	50%	50%
	Capacitación en Servicio al Cliente.	1000	96%	96%
	Base de datos del personal y prospectos.	400	50%	50%
	Evaluaciones de desempeño al personal.	250	100%	100%
	Desarrollo de Manual de Procedimientos.	2500	2%	2%

Gerencia Financiera	Migración de información financiera a un sistema más actualizado para contabilidad.	300	15%	15%
	Capacitación en NIIF´S	800	30%	30%
	Desarrollo de indicadores financieros y de gestión.	1200	0%	0%
	Difusión de procesos financieros y contables.	100	0%	0%
Gerencia Comercial y Ventas	Incursión en nuevos segmentos de mercado.	3000	40%	40%
	Creación de nuevos planes de ventas.	230	69%	69%
	Creación de nuevos paquetes comerciales/productos.	200	68%	68%
	Plan de comisiones y cobranzas.	1000	20%	20%
Gerencia Técnica	Desarrollo de sistemas de comunicaciones para las distintas áreas.	3000	10%	10%
	Desarrollo de plan de mantenimiento preventivo y correctivo de redes.	2000	25%	25%
	Desarrollo de Plan de Optimización del servicio de televisión por cable.	1200	40%	40%

Según la información proporcionada por ELITETV S.A., misma que ha sido plasmada en el cuadro precedente, se puede observar que en el área administrativa, los proyectos más avanzados son: Evaluaciones de desempeño del personal, Capacitación en servicio al cliente y capacitación técnica.

En el área financiera, los proyectos más desarrollados son: Capacitación en NIIFS.

En el área comercial y ventas, se destacan: nuevos planes de ventas, nuevos planes comerciales e incursión en nuevos mercados.

En el área técnica, se destaca fundamentalmente el plan de optimización del servicio de tv por cable.

Con el fin de tener mayores elementos de juicio, tanto para la evaluación de proyectos como para su planificación, se ha considerado importante el utilizar una herramienta adicional que son los indicadores, de los cuales ELITETV, dispone de los siguientes:

**2.4.10 Indicadores**

Cabe señalar que ELITETV no tiene definidos indicadores que permitan evaluar su gestión, es por ello que también he considerado pertinente sugerir algunos indicadores que apoyen a la evaluación de la planificación y presupuesto de la empresa, así:

# actividades realizadas  
# actividades planificadas

% recursos ejecutados  
% recursos asignados

# proyectos del área admin. Ejecutados  
# proyectos planificados

Recursos utilizados por área adm.  
Total recursos asignados

Recursos utilizados área financiera  
total recursos asignados

Total recursos utilizados área técnica  
Total recursos asignados

# proyectos ejecutados área técnica  
# proyectos planificados área técnica

# proyectos ejecutados área financiera  
# proyectos planificados área financiera

## CAPÍTULO III

### El Balance Score Card

#### 3.1. Definición

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como **Balanced Scorecard (BSC)**, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

#### 3.2 Utilidad

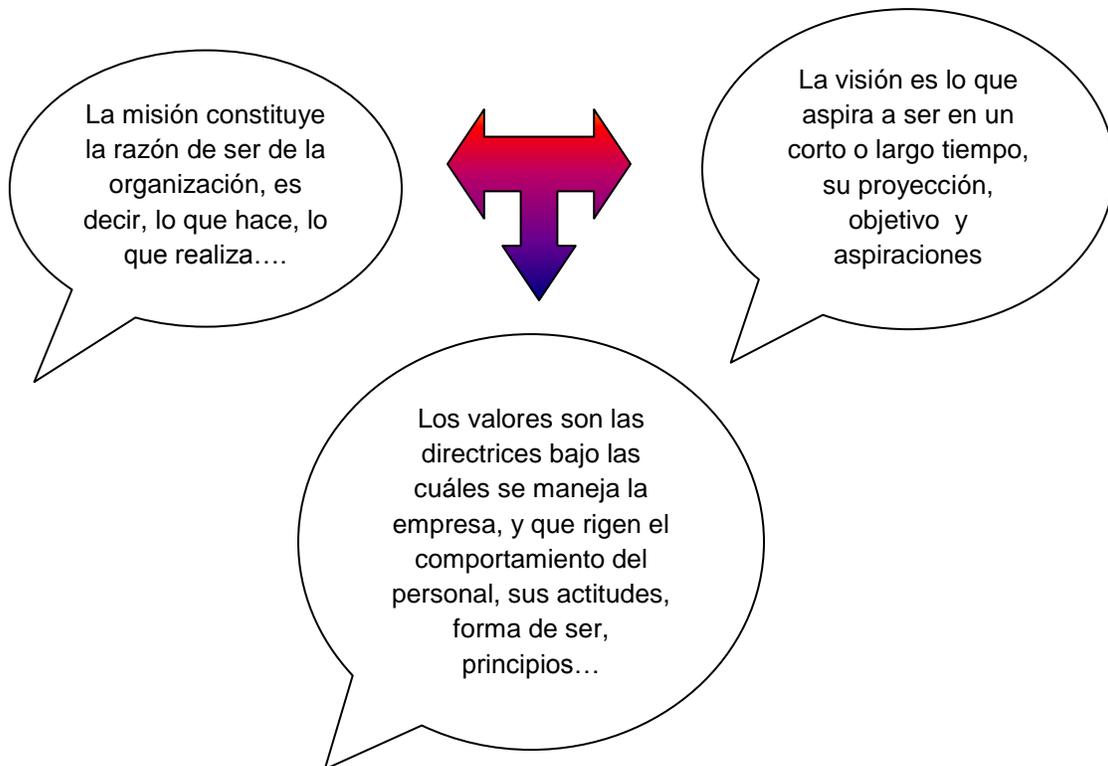
La utilidad del B.S.C.no depende del tipo de empresa en que se desea implementar, sino de los problemas que tiene, y del hecho que si desea mejorar su planificación y gestión institucional.

Es por ello que el uso del balance, depende de lo que como entidad se desea conseguir, y lo que se va a monitorear y controlar para el logro de los objetivos.

#### 3.3 Elementos que lo conforman

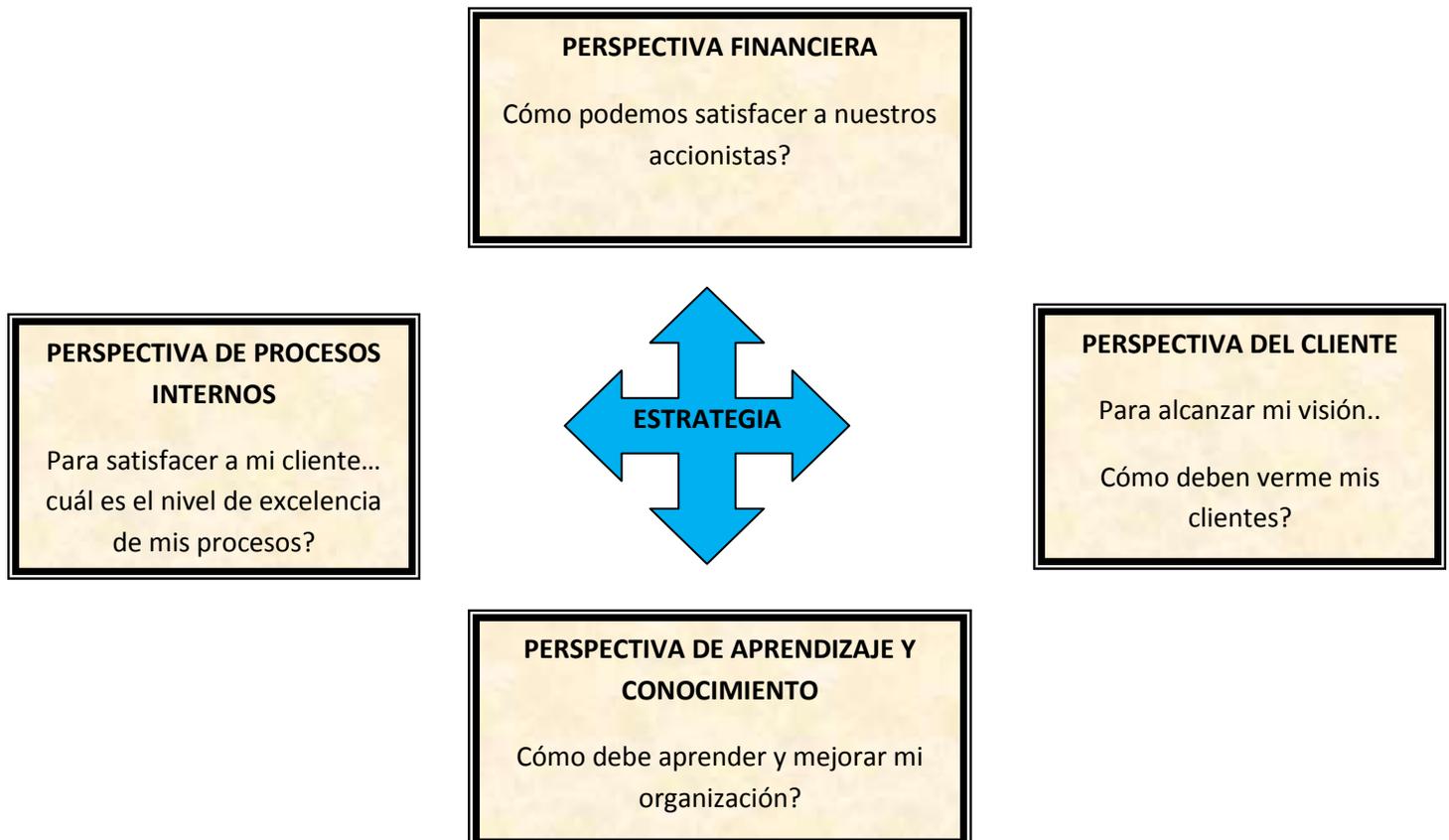
Los elementos que conforman el B.S.C. son:

- Ⓢ Misión
  - Ⓢ Visión
  - Ⓢ Valores
- 



### 3.3.1 Perspectivas

Las perspectivas del Balanced Scorecard son:



**Perspectiva Financiera:** qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento debemos alcanzar para maximizar el valor de nuestros accionistas.



**Perspectiva de Clientes:** como debemos satisfacer a nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros.



**Perspectiva de procesos Internos:** cual debe ser el nivel de calidad y eficiencia de nuestros procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.



**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** que debemos hacer para aprovechar nuestros potenciales.



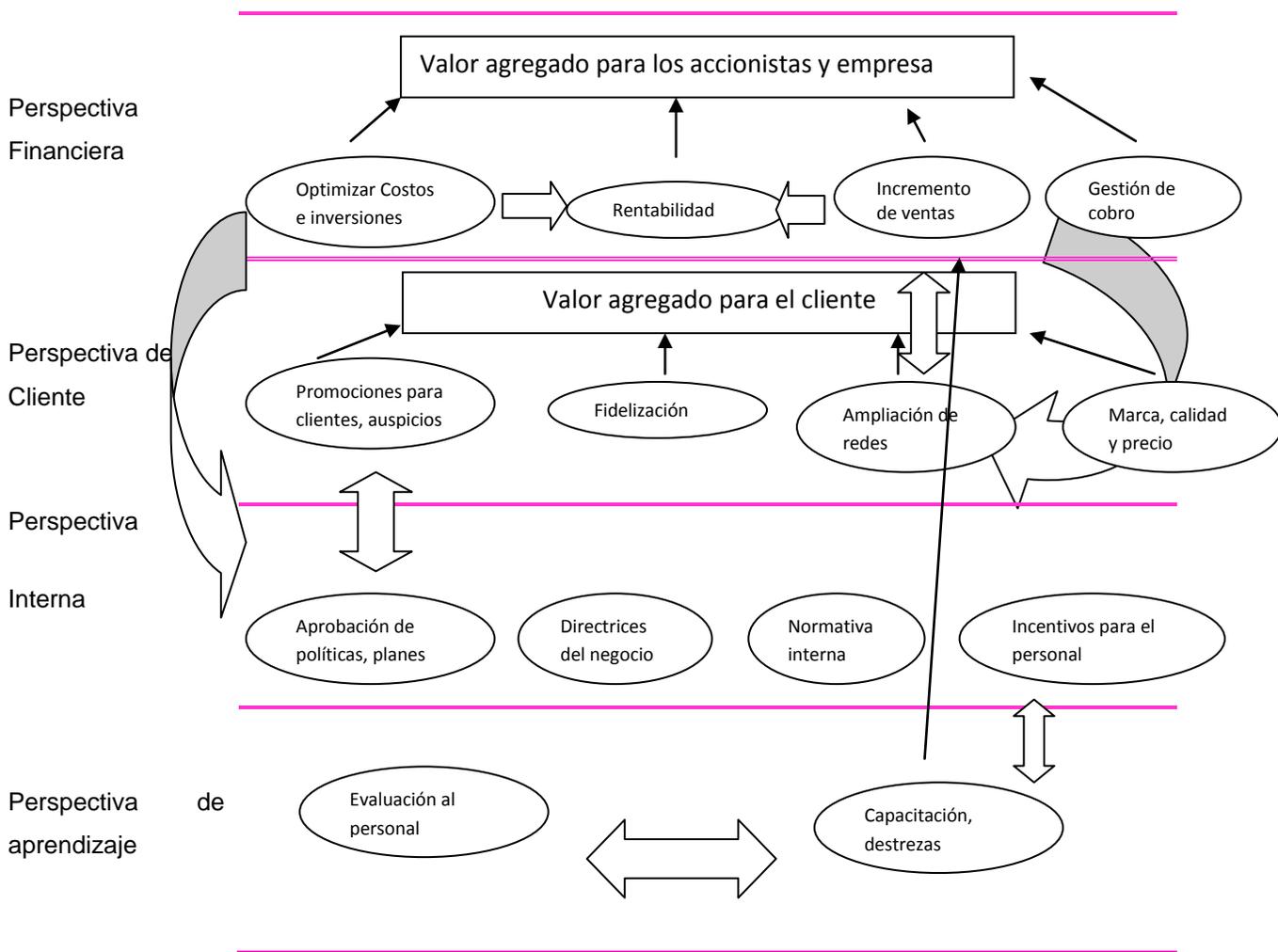
En el caso de ELITETV S.A., las perspectivas planteadas son:

OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS				
OBJETIVOS	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Aprobar las políticas, planes, normas y procedimientos de la entidad.			√	
Determinar las directrices del negocio.			√	
Aprobar los planes de mercado.		√		
Aprobar un 30% más de adquisiciones respecto al año 2010.	√			
Coordinar con las distintas áreas de la empresa para la implementación de herramientas de medición del cumplimiento de objetivos.			√	
Generar valor agregado para el negocio a fin de mejorar los niveles de rentabilidad.	√			
Reducir el pago de intereses y multas por concepto de préstamos bancarios.	√			
Disminuir en un 30% el porcentaje de multas por retrasos en pagos a proveedores.	√			
Disminuir el índice de endeudamiento de la empresa, a través de un mejoramiento de los ingresos.	√			
Alcanzar una rentabilidad neta del 50% respecto a los costos e inversiones.	√			
Mantener un control adecuado de las cobranzas y niveles de cartera de la compañía.	√			
Incrementar en un 10% las ventas anuales de servicio de televisión por cable.	√			
Reducir en un 15% la cartera vencida de clientes.	√			
Incrementar el número de promociones anuales en un 5%.		√		
Incrementar el número de abonados fijos a 3000 abonados para el 2012.	√			
Incrementar las comisiones por ventas	√			

<p>en un 2% anual, en base a las recaudaciones efectivas.</p> <p>Implementar nuevas unidades de negocio.</p> <p>Aumentar en un 15% la inversión en promociones y auspicios.</p> <p>Crear una imagen de marca que represente calidad, confianza, responsabilidad y satisfacción al cliente.</p> <p>Mejorar los niveles de fidelización de los clientes y lealtad hacia la marca de ELITETV.</p> <p>Lograr un incremento sustancial en los niveles de ventas y contribuir a la permanencia de la compañía en el mercado.</p> <p>Implementar reglamentación interna que permita normar el desempeño del personal.</p> <p>Desarrollar un plan de incentivos para el personal de la empresa.</p> <p>Evaluar semestralmente al recurso humano, a fin de capacitarlo y mejorar sus niveles de desempeño.</p> <p>Capacitar al personal en el área técnica, servicio al cliente y ética profesional.</p> <p>Disminuir el número de quejas en instalaciones de servicio.</p> <p>Optimizar en un 10% la cantidad de material de desperdicio producto de conexiones e instalaciones.</p> <p>Agilizar la implementación de red de cableado en zonas rurales.</p> <p>Incrementar en un 10% el número de conexiones con cable en las zonas urbanas y rurales.</p>	<p>√</p>	<p>√</p>	<p>√</p>
--	--	--	---

### 3.3.2 Mapa estratégico

Es aquel en que se describe la estrategia en forma gráfica, utilizando las cuatro perspectivas indicadas anteriormente: financiera, del cliente, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, realizando una relación lógica de causa efecto, permitiendo que la comunicación de la estrategia se vuelva efectiva.



### 3.3.3 Alineamiento de la organización con la estrategia

ELITETV S.A., como se mencionó en capítulos anteriores posee lineamientos, políticas, metas y objetivos generales, por lo que conforme a la evaluación realizada a sus procesos internos y actividades que realiza, se ha observado que a pesar de no contar con una planificación claramente definida, sin embargo de ello las políticas y directrices dadas por la Gerencia y por

las autoridades de la empresa, son la guía fundamental para el trabajo de cada empleado, por cuánto éstos orientan sus esfuerzos a la consecución de las metas globales como son: captar más clientes y mejorar sus niveles de rentabilidad.

Consecuentemente, se podría asumir que la empresa está alineada en cierta forma con las estrategias adoptadas para el negocio, lo que de cierta forma le ha permitido hasta el momento mantenerse en el mercado con una participación representativa.

### **3.3.4 Fases de implantación de B.S.C.**

Dentro de un sistema Scorecard se deben conformar los siguientes componentes:

- ② Mapas Estratégicos: representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.
- ② Objetivos estratégicos: derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.
- ② Indicadores estratégicos: como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos
- ② Iniciativas estratégicas: planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.

Es por ello que con el fin de brindar un aporte positivo para ELITETV S.A., se pensó en apoyar con la presente tesis a través de la implementación del BSC e indicadores de gestión, al mejoramiento la administración de la compañía y facilitar la toma de decisiones.

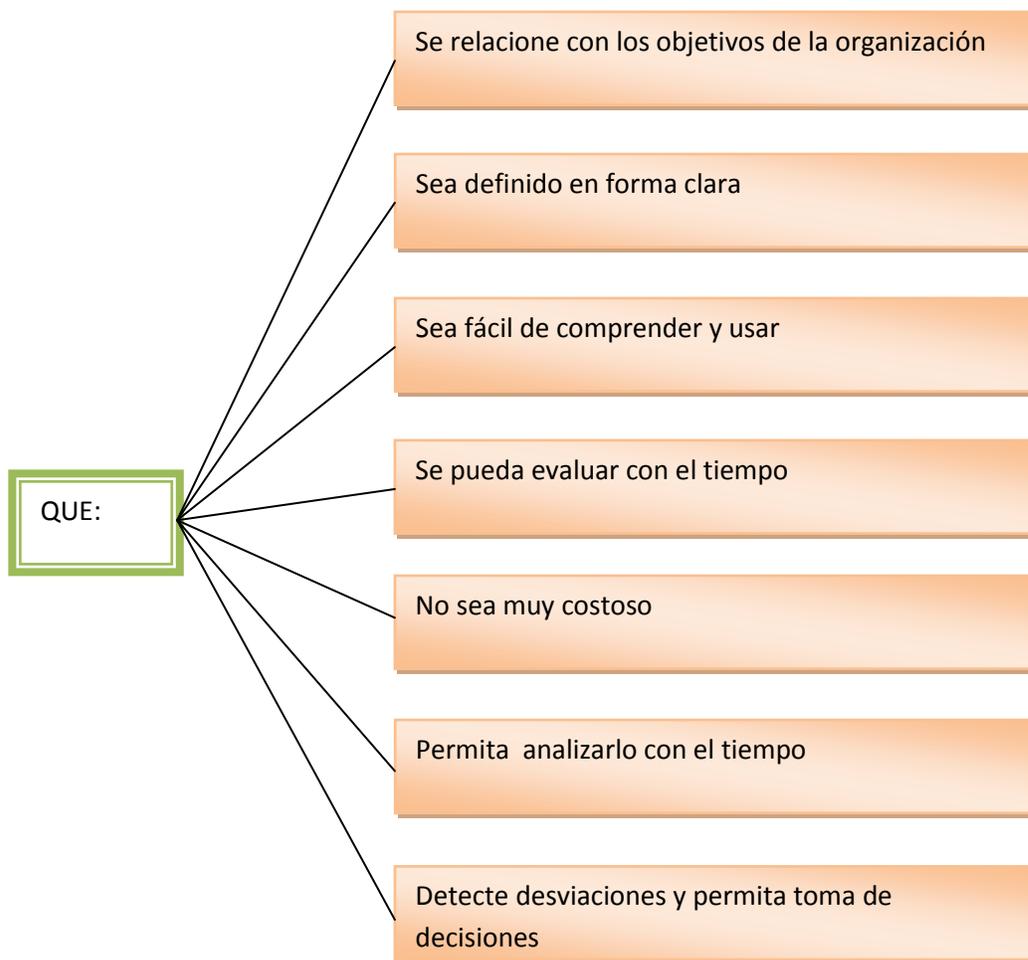
En tal virtud, es importante enunciar aspectos teóricos que son fundamentales para el establecimiento de los referidos indicadores, así:

Definición:

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

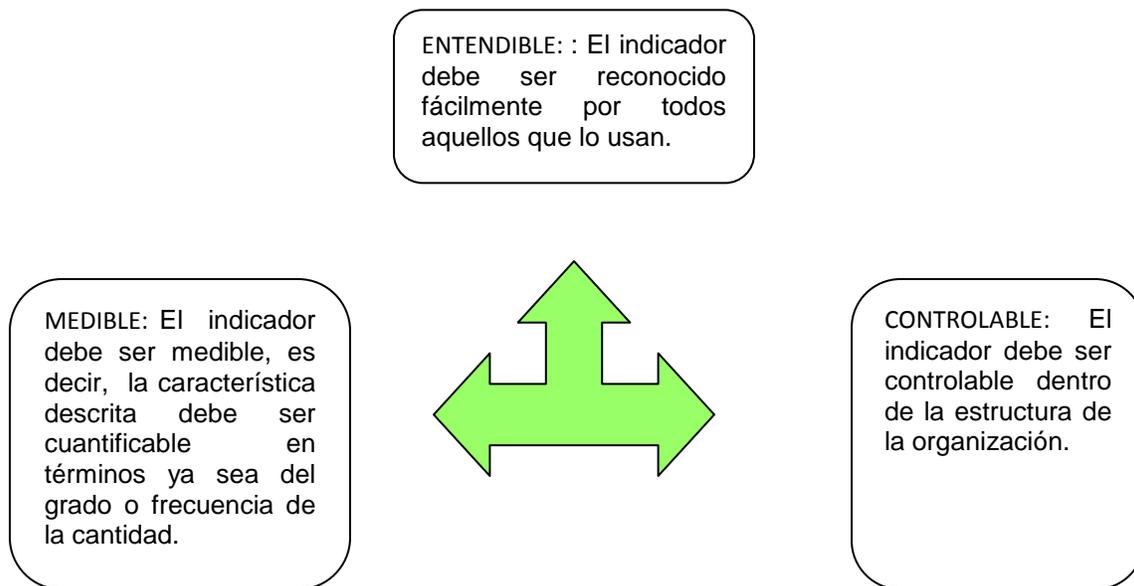
Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Criterios para el establecimiento de indicadores:

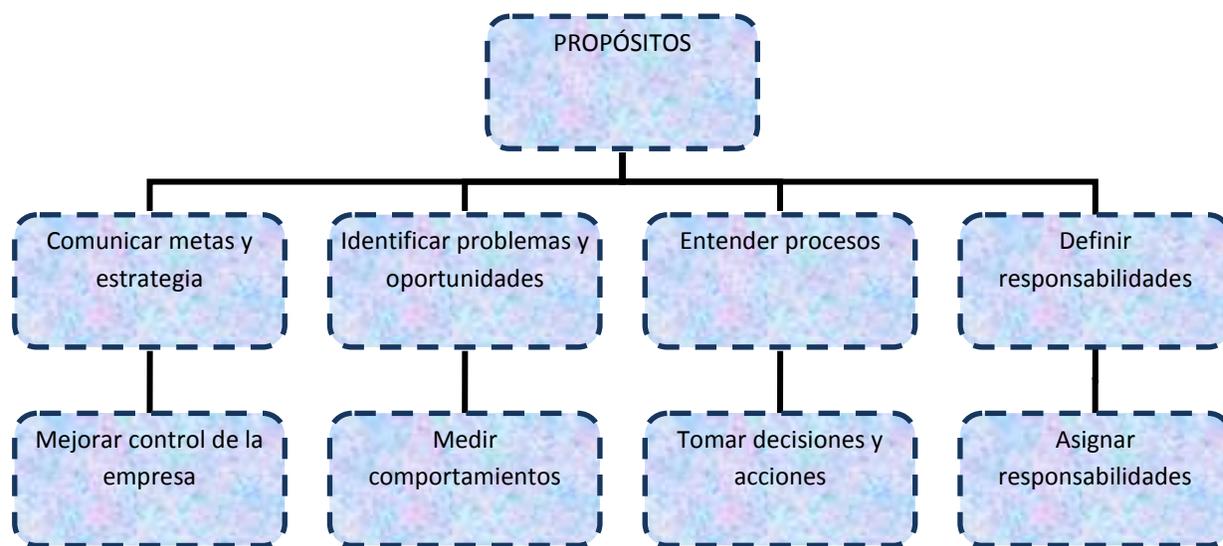


Así también, previo al establecimiento de los indicadores, es necesario considerar sus atributos, que son:

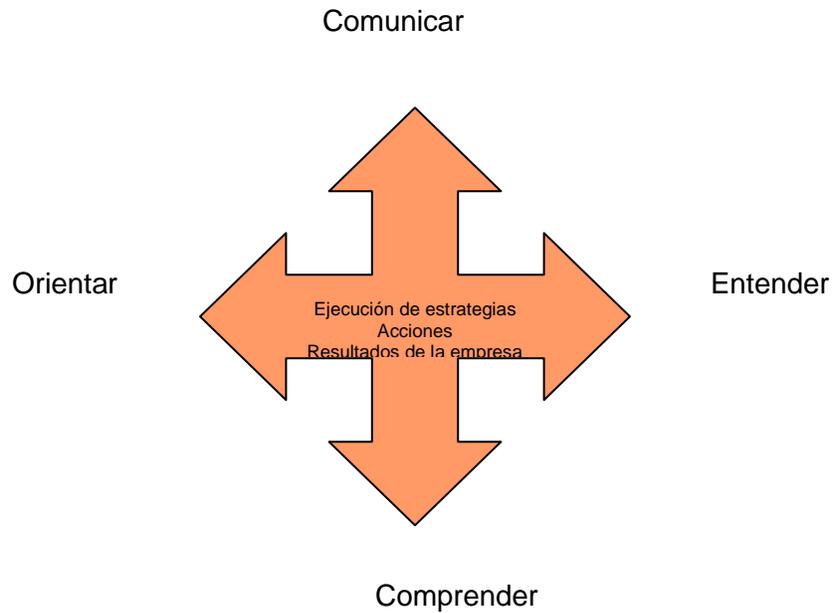
Atributos de los indicadores



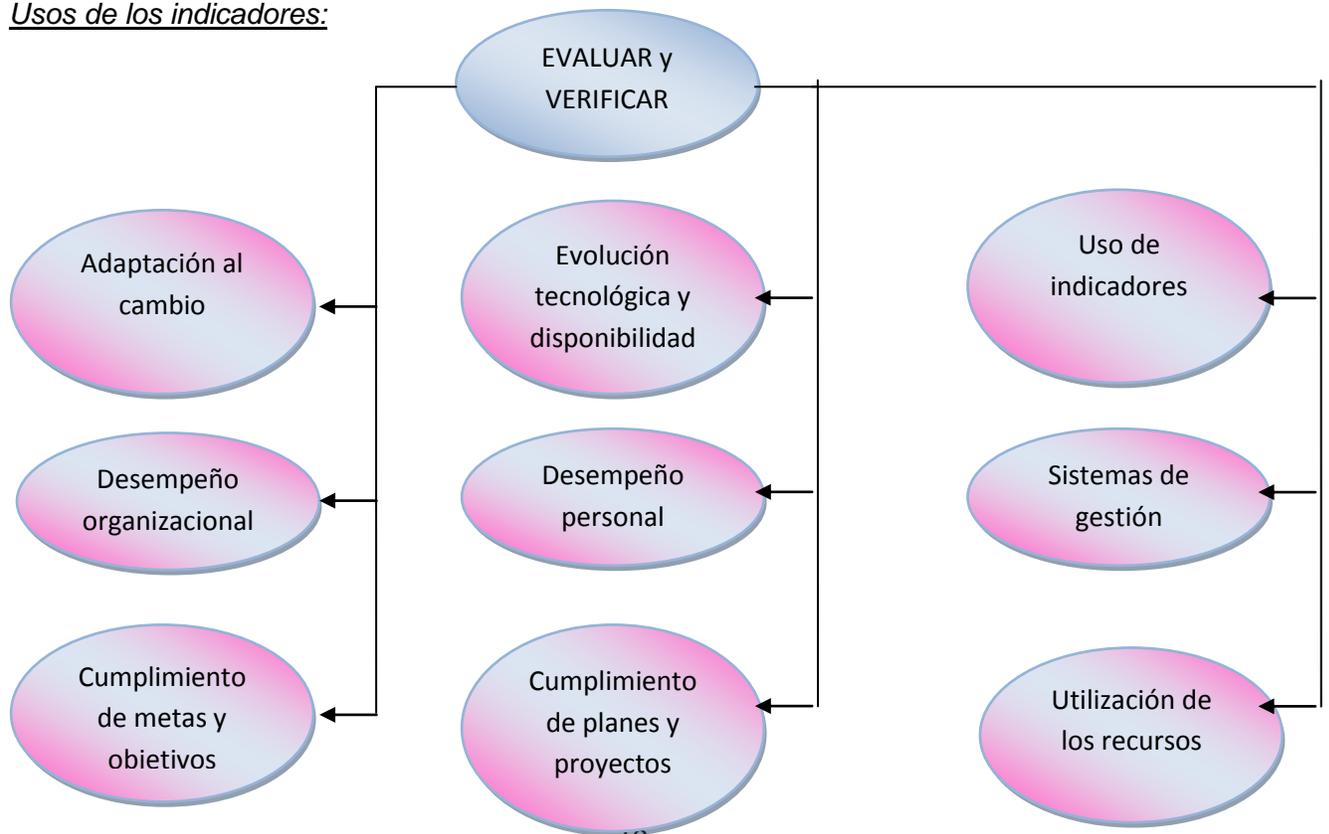
Propósitos de los indicadores:



Por lo expuesto, la razón de ser de los indicadores de gestión es:



Usos de los indicadores:



### Ventajas:

- Ⓢ Estimular y promover el trabajo en equipo
- Ⓢ Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Ⓢ General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- Ⓢ Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

### Clases de indicadores

Indicadores económicos: obtención de recursos

- Ⓢ Indicadores de eficiencia: producir mejores resultados con los recursos disponibles teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios
- Ⓢ Indicadores de eficacia: cumplir las metas sin que se optimicen recursos. eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos
- Ⓢ Indicadores de efectividad: el nivel de logro de los requerimientos u objetivos.
- Ⓢ Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- Ⓢ Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- e **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

### 3.3.5 Responsables para la implementación

Los responsables de la implementación del Balanced Score Card en ELITETV, son: Gerente Financiero, Gerente Comercial y Ventas, y el Gerente General, sin embargo de ello se requiere contar con la participación y colaboración de todo el personal de la empresa, a fin de que contribuyan con ideas y se pueda obtener una retroalimentación de los procesos internos, controles, políticas y procedimientos, a fin de mejorarlos y orientarlos a la consecución de los objetivos empresariales y al logro de una mayor rentabilidad del negocio.

### 3.3.6 B.S.C. propuesto para ELITETV S.A.

CUADRO DE MANDO				PRESUPUESTO				
Objetivos	Perspectiva	Indicador	Período evaluación	Responsable	Aumento ingresos	Disminución ingresos	Aumento gastos	Disminución gastos
Aprobar un 30% más de adquisiciones respecto al año 2010.	Financiera	% incremento de presupuesto adquisiciones	Anual	Gerencia General y Comercial			√	
Disminuir en un 30% el porcentaje de multas por retrasos en pagos a proveedores.	Financiera	Valor multas/ total pagos a proveedores	Semestral	Gerencia Financiera				√
		Multas 2011 – multas 2010						
Disminuir el índice de endeudamiento de la empresa, a través de un mejoramiento de los ingresos.	Financiera	Total préstamos/ total ingresos	Semestral	Gerencia Financiera y General				√
		deuda 2011- deuda 2010						

		Autofinanciamiento: Reserva de capital/ capital social						
		Independencia financiera: Capital contable/ activo total						
Alcanzar una rentabilidad neta del 50% respecto a los costos e inversiones.	Financiera	rentabilidad/ costos + inversiones	Trimestral	Gerencia Comercial y financiera	√			
	Financiera	Rentabilidad: margen de utilidad/ ventas totales						
		% cartera recaudada/ ventas totales a crédito						
Mantener un control adecuado de las cobranzas y niveles de cartera de la compañía.	Financiera	Índice de recaudación: total facturado/ total recaudado	Mensual	Gerencia Comercial y financiera	√			
Incrementar en un 10% las ventas anuales de servicio de televisión por cable.	Financiera	% de incremento de ventas= Ventas 2011/ ventas 2010	Anual	Gerencia financiera y comercial	√			
Incrementar en un 20% el número de abonados fijos para el 2011.	Financiera	# abonados 2010/# abonados 2011	Semestral	Gerencia de ventas	√			
	Financiera	Abonados 2011- abon.2010						
Incrementar las comisiones por ventas en un 2% anual, en base a las recaudaciones efectivas.	Financiera	Ventas 2011-ventas 2010	Semestral	Gerencia comercial y ventas	√			
		Ventas por						

		empleado/ ventas totales						
Incrementar en un 10% el número de conexiones con cable en las zonas urbanas y rurales.		# conexiones 2011 vs conexiones 2010	Mensual	Gerencia técnica y comercial	√			
Aprobar los planes de mercado.	Cliente	#planes propuestos/# planes aprobados	Anual	Gerencia comercial			√	
Incrementar el número de promociones anuales en un 5%.	Cliente	# promociones 2010 vs # promociones 2011	Anual	Gerencia comercial	√		√	
Implementar nuevas unidades de negocio.	Cliente	# unidades 2011/ total unidades de negocio	Anual	Gerencia comercial	√		√	
Aumentar en un 15% la inversión en promociones y auspicios.	Cliente	Gastos promoción 2011/total gastos promoción	Semestral	Gerencia comercial y financiera	√		√	
		# promociones realizadas/# promociones planificadas			√		√	√
Crear una imagen de marca que represente calidad, confianza, responsabilidad y satisfacción al cliente.	Cliente	# personas que recuerdan la marca ELITETV / # total	Anual	Gerencia comercial	√			√

		marcas mercado						
Mejorar los niveles de fidelización de los clientes y lealtad hacia la marca de ELITETV.	Cliente	# clientes ELITETV /#clientes mercado tv cable	Trimestral	Gerencia comercial y ventas	√			
		Defectos: # quejas por tipo de servicio / total quejas						
Lograr un incremento sustancial en los niveles de ventas y contribuir a la permanencia de la compañía en el mercado.	Cliente	Calidad de pedidos generados: Instalaciones de cable sin problemas/ total instalaciones requeridas	Semestral	Gerencia comercial				
		Satisfacción clientes: Instalaciones aceptadas conforme/ total instalaciones realizadas						
	% de ventas perdidas: Instalaciones no realizadas/ total instalaciones requeridas							
	Ventas reales/ventas planificadas							
	Cliente	Nivel de calidad: Instalaciones sin defectos/# total instalaciones						

Optimizar en un 10% la cantidad de material de desperdicio producto de conexiones e instalaciones.	Cliente	% reducción desperdicios	Trimestral	Gerencia técnica y comercial				
		Total material desperdiciado/Total material utilizado						
Incrementar en un 10% el número de conexiones con cable en las zonas urbanas y rurales.	Cliente	% incremento del # conexiones	Trimestral	Gerencia técnica y comercial				
		# conexiones 2011 vs.# conexiones 2010.						
Implementar reglamentación interna que permita normar el desempeño del personal.	Procesos Internos	# reglamentos aprobados/# reglamentos propuestos	Anual	Gerencia administrativa y general			√	
							√	
Aprobar las políticas, planes, normas y procedimientos de la entidad.	Procesos Internos	# políticas y planes aprobados/# políticas y planes propuestos	Anual	Directorio y gerencia general			√	
Desarrollar un plan de incentivos para el personal de la empresa.	Procesos internos	Plan de incentivos aprobado	Anual	Gerencia administrativa, comercial y financiera				
		Importancia del salario: total gastos personal/ costos de producción						
		Índice de tipos de salario: salario pagado a técnicos/ salario pagado a						

		administrativos						
		Ventas por trabajador: ventas totales/ # total trabajadores						
		Índice de prestaciones: prestaciones pagadas/ total trabajadores						
Evaluar semestralmente al recurso humano, a fin de capacitarlo y mejorar sus niveles de desempeño.	Aprendizaje	# evaluaciones aplicadas/# evaluaciones planificadas	Anual	Gerencia administrativa			√	
		# personas evaluadas/# total trabajadores					√	
		Productividad de mano de obra: instalaciones realizadas/ horas hombre trabajadas						
Capacitar al personal en el área técnica, servicio al cliente y ética profesional	Aprendizaje	# personas capacitadas/# total trabajadores	Anual	Gerencia administrativa y general				
		# capacitaciones impartidas/# capacitaciones planificadas						

## Capítulo IV

### Conclusiones

1. ELITETV S.A. es una empresa manejada en base a la experiencia y conocimiento de sus administradores y directivos, no dispone de normativa interna que regule las actividades y norme los procedimientos y directrices a seguir.
2. La empresa posee una estructura orgánica básica y limitada, misma que debería ser reestructurada a fin que se adapte a las necesidades organizacionales.
3. No se dispone de un control presupuestario sistematizado, sino que la empresa se maneja únicamente por cuentas contables, a través del programa Mónica, lo cual limite los controles y la toma de acciones correctivas por parte de los niveles directivos.
4. ELITETV S.A. no cuenta con un control presupuestario por proyecto o actividad, lo que dificulta para que se conozca el porcentaje de avance de las inversiones efectuadas, y el monto de recursos asignados, así como el cumplimiento de los mismos.
5. Para la empresa resulta complejo el vincular la planificación con la parte presupuestal, por cuánto los planes que disponen son bastante generales, y no se han definido de manera específica por área, lo que limita que se conozca el cumplimiento de lo planificado y lo ejecutado, tanto presupuestal como físicamente.
6. La empresa no dispone de indicadores de gestión para las áreas: Financiera, Administrativa, Técnica, Talento Humano, Productividad, entre otros, por lo que es difícil implementar controles y orientar las actividades hacia la consecución de las metas y objetivos empresariales.
7. El no contar con un B.S.C., ni indicadores, ocasiona que la gestión de la empresa esté basada en conocimiento y experiencia, más no en directrices, políticas, planes,

lineamientos, metas y recursos, lo que repercute en su administración y en la obtención los resultados del negocio.

8. Los indicadores de gestión que estamos aportando como valor agregado a la presente tesis, le permitirán a ELITETV, contar con herramientas de medición tendientes a facilitar la toma de acciones correctivas y adopción de decisiones ágiles y oportunas.
9. Al ser una empresa relativamente pequeña, que opera en base a la experiencia de sus administradores, el contar con un B.S.C, ayudará a que sus metas, objetivos, estrategias se encuentren alineadas y puedan orientar sus labores a las actividades prioritarias que les generarán resultados medibles.

## **Recomendaciones**

### **Al Gerente General**

1. Coordinará con las Gerencias de la empresa, a fin de estructurar y elaborar normativa necesaria para la empresa, misma que regule las actividades del personal y estandarice procedimientos.
2. Pondrá en consideración del Directorio los manuales, reglamentos, normas y procedimientos de la empresa, para su aprobación.
3. Evaluará y analizará con los gerentes de otras áreas la estructura orgánica de la empresa, a fin de redefinirla y adaptarla a las necesidades institucionales.
4. En coordinación con la Gerencia Financiera, se analizará la posibilidad de desarrollar un método sistematizado para el control presupuestario y contable de la empresa, a fin de optimizar esta actividad y contar con la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.
5. Dispondrá al Gerente Financiero, que coordine con las áreas pertinentes con el objeto de que cada una de ellas, mantenga un control por proyecto durante todas sus fases, y se remita esta información al área financiera con el objeto de validar el avance físico de los proyectos con su ejecución económica, permitiendo de este modo generar reportes o

informes consolidados que permitan conocer la utilización de recursos o inversiones realizadas y su avance físico.

6. Evaluará semestral o anualmente el cumplimiento de las planificaciones de la empresa, respecto a su ejecución presupuestaria, a fin de tomar decisiones y medidas correctivas que apoyen al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
7. Coordinará con todas las áreas de la empresa, a fin que éstas desarrollen su planificación en forma oportuna y que ésta sea detallada, que involucre metas, objetivos, recursos, planes, proyectos, cronogramas de ejecución, responsables, entre otros aspectos, a fin de que las planificaciones de áreas sean unificadas y consolidadas en un Plan Institucional que brinde información ágil y oportuna para la toma de decisiones.
8. Tomará en consideración los indicadores propuestos, considerando los más relevantes para su giro del negocio, y a su vez con las demás áreas de la empresa, definirá otros indicadores que apoyen al mejoramiento de su gestión y al control y evaluación de metas y objetivos.
9. Definirá con las demás gerencias, la implementación del Balance Score Card, lo que permitirá un mejoramiento de la gestión institucional, y de ser necesario lo sistematizará, a fin de contar con una herramienta que apoye la administración de la empresa y genere alertas al momento que la empresa no cumpla las metas y objetivos propuestos, agilizando la toma de decisiones de manera oportuna.

#### **Al Directorio**

10. Aprobará los reglamentos, manuales, procedimientos, normas, entre otros, presentados por el Gerente General, y dispondrá su aplicación inmediata en la empresa.

## Bibliografía

- Kaplan Robert, Norton David (2000): El cuadro de mando integral, España, Editorial Gestión 2000.
- Rubio Domínguez, P.: (2006): Introducción a la gestión Empresarial, Edición electrónica.
- Donnelly Gibson Ivancevich (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.
- Cubías Autora, Material de Iniciativa Social para la Democracia - POA
- Excelencia Empresarial – Gestión Indicadores:  
[http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/>
- <http://www.consultores.com.ec>
- Planeación Estratégica – Monografías
- Planificación Operativa Anual (SENPLADES)  
[www.conatel.gob.ec](http://www.conatel.gob.ec)
- [www.senatel.gob.ec](http://www.senatel.gob.ec)
- Superintendencia de Compañías
- Guías didácticas UTPL
- Manual de Planificación Estratégica – Dirección de Postgrados ESPE

## **Anexos**

1. Estados Financieros
2. Nómina de accionistas
3. Certificaciones de la Superintendencia de Compañías
4. Leyes del sector de telecomunicaciones
5. Información del mercado
6. Detalle de planes y programas de tv por cable

# Anexo 1

## Estados Financieros

### Presupuesto Elitetv S.A.

CONCEPTO	AÑOS		% PARTICIPACIÓN	
	2010	2011	2010	2011
Ingresos:				
Recaudación por televisión por cable	269.311,39	280.370,50	100,00%	100,00%
<b>Total Ingresos</b>	<b>269.311,39</b>	<b>280.370,50</b>		
Egresos:				
<b>Gastos de Operación</b>	<b>126.674,29</b>	<b>132.178,00</b>	<b>47,04%</b>	<b>47,14%</b>
Canales	53.834,88	55.000,00		
Gastos de personal	45.758,11	47.678,00		
Servicios	5.043,53	5.200,00		
Arrendamientos	12.152,70	13.500,00		
Mantenimiento y reparaciones	1.169,61	2.000,00		
Gastos legales	2.435,79	2.800,00		
Gastos de viaje	1.070,58	1.000,00		
Gastos de promoción y ventas	672,70	2.500,00		
Otros gastos	4.536,40	2.500,00		
<b>Impuestos SRI</b>	<b>22.943,15</b>	<b>27.000,00</b>	8,52%	9,63%
<b>Compra de Activos</b>	<b>13.478,51</b>	<b>10.000,00</b>	5,00%	3,57%
<b>Gastos Financieros</b>	<b>16.417,96</b>	<b>15.000,00</b>	6,10%	5,35%
<b>Total gastos</b>	<b>179.513,91</b>	<b>184.178,50</b>		
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>89.797,48</b>	<b>96.192,50</b>	33,34%	34,31%
<b>Total gastos + utilidad del ejercicio</b>	<b>269.311,39</b>	<b>280.370,50</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Ejecución y evaluación del presupuesto

CONCEPTO	AÑO 2010			ENE - JUL 2011		
	Presupuesto	Ejecución	% cumplimiento	Presupuesto	Ejecución	% cumplimiento
Ingresos:						
Recaudación por televisión por cable	269.311,39			150.000,00		
<b>Total Ingresos</b>	<b>269.311,39</b>	<b>243.568,00</b>	<b>90,44%</b>	<b>150.000,00</b>	<b>135.000,00</b>	<b>90,00%</b>
Egresos:						
<b>Gastos de Operación</b>	<b>126.674,29</b>	<b>116.116,35</b>	<b>91,67%</b>	<b>68.658,00</b>	<b>63.564,00</b>	<b>92,58%</b>
Canales	53.834,88	46.836,35		28.908,00	25.000,00	
Gastos de personal	45.758,11	43.200,00		23.000,00	24.500,00	
Servicios	5.043,53	5.000,00		2.300,00	1.800,00	
Arrendamientos	12.152,70	11.000,00		6.000,00	6.000,00	
Mantenimiento y reparaciones	1.169,61	1.000,00		1.800,00	867,00	
Gastos legales	2.435,79	2.000,00		1.500,00	1.347,00	
Gastos de viaje	1.070,58	2.500,00		1.250,00	1.450,00	
Gastos de promoción y ventas	672,7	780		1.900,00	1.230,00	
Otros gastos	4.536,40	3.800,00		2.000,00	1.370,00	
<b>Gastos por pago de impuestos SRI</b>	<b>22.943,15</b>	<b>21.000,00</b>	<b>91,53%</b>	<b>16.500,00</b>	<b>12.300,00</b>	<b>74,55%</b>
<b>Compra de Activos</b>	<b>13.478,51</b>	<b>12.678,00</b>	<b>94,06%</b>	<b>7.890,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>69,71%</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>16.417,96</b>	<b>10.000,00</b>	<b>60,91%</b>	<b>8.900,00</b>	<b>6.900,00</b>	<b>77,53%</b>
<b>Utilidades</b>	<b>89.797,48</b>	<b>83.773,65</b>	<b>93,29%</b>	<b>48.052,00</b>	<b>46.736,00</b>	<b>97,26%</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>269.311,39</b>	<b>243.568,00</b>	<b>90,44%</b>	<b>150.000,00</b>	<b>135.000,00</b>	<b>90,00%</b>

## Anexo 2

### Nómina de accionistas

#### GRUPO HOYOS 50% del capital

- Hoyos Jaramillo Gustavo 10%
- Hoyos Jaramillo Miroslava 10%
- Hoyos Jaramillo Silvana 5%
- Hoyos Jaramillo Germania 5%
- Larco Sonia 20%

#### GRUPO BARRIONUEVO 50% del capital

- Barrionuevo Enrique 30%
- Barrionuevo Santiago 5%
- Cela Graciela 15%

# Anexo 3

## Certificaciones de la Superintendencia de Compañías

ELITETV S.A.					
Información general	Actos Jurídicos	Administradores Actuales	Administradores Anteriores	Cambios de Administradores	Información Anual
Expediente:	152107	RUC:	1791946573001	Fecha de Constitución:	23/07/2004
Plazo Social:	23/07/2054	Tipo de Compañía:	ANÓNIMA	Nacionalidad:	ECUADOR
Oficina de Control:	QUITO	Situación Legal:	ACTIVA	Correo Electrónico:	
Provincia:	PICHINCHA	Cantón:	QUITO	Ciudad:	QUITO
Calle:	DIEGO DE ALMACRO	Número:	N30-13	Intersección:	REPUBLICA
Piso:	1	Edificio:	MS	Barrio:	LA PRADERA
Teléfono:	022561142	Fax:	092537227		
Capital Suscrito:	600.00	Capital Autorizado:		Valor x Accion:	1.00
CIB:	JB110.02	Objeto Social:	Importar, exportar, comprar, vender, distribuir, consignar, representar, intermediar, alquilar, patrocinar, ejecutar, y comercializar, todo tipo de equipos o sistemas de computación...		

## ELITETV S.A.

[Información general](#)
[Actos Jurídicos](#)
[Administradores Actuales](#)
[Administradores Anteriores](#)
[Cambios de Administradores](#)
[Información Anual](#)

## Listado de Administradores de la Compañía (1 - 2 de 2)

Nombre	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo en años	Fecha Registro Mercantil	No. Registro Mercantil	RL/ADM	Documento original
BARRIONUEVO CELA HÓLGER SANTIAGO	GERENTE GENERAL	20/04/2008	2	17/07/2008	8278	RL	<a href="#">Consultar</a>
HOYOS JARAMILLO TELMO GUSTAVO	PRESIDENTE	20/04/2008	2	17/07/2008	8278	RL	<a href="#">Consultar</a>

## ELITETV S.A.

[Información general](#)
[Actos Jurídicos](#)
[Administradores Actuales](#)
[Administradores Anteriores](#)
[Cambios de Administradores](#)
[Información Anual](#)

## Listado de Administradores de la Compañía (1 - 5 de 5)

Nombre	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo (en años)	Fecha Registro Mercantil	No. Registro Mercantil	RL/ADM	Documento original
BARRIONUEVO CELA HÓLGER SANTIAGO	GERENTE GENERAL	23/04/2007	2	27/04/2007	4284	RL	<a href="#">Consultar</a>
BAUTISTA SOTOMAYOR LAUTARO CARLOS	GERENTE GENERAL	27/07/2004	2	28/07/2004	5750	RL	<a href="#">Consultar</a>
BAUTISTA SOTOMAYOR LAUTARO CARLOS	GERENTE GENERAL	27/07/2006	2	13/11/2006	11047	RL	<a href="#">Consultar</a>
HOYOS JARAMILLO TELMO GUSTAVO	PRESIDENTE	27/07/2004	2	28/07/2004	5751	RL	<a href="#">Consultar</a>
HOYOS JARAMILLO TELMO GUSTAVO	PRESIDENTE	23/04/2007	2	27/04/2007	4285	RL	<a href="#">Consultar</a>

**Cambios de Administradores realizados por la Compañía (1 - 3 de 3)**

Descripción del Cambio Realizado	Fecha de Ingreso	Observación
CAMBIO DE ADMINISTRADORES	25/08/2009	
CAMBIO DE ADMINISTRADORES	29/05/2007	
CAMBIO DE ADMINISTRADORES	18/12/2006	

**Información anual presentada por la Compañía (1 - 16 de 31)**

Año	Documento	Fecha de Presentación	Auditor Externo (cuando corresponda)
2010	Balance / Estado de Situación Financiera	10/05/2011	
2010	Nómina de Socios / Accionistas		
2010	Informe de Gerente		
2010	Informe de Comisario	10/05/2011	
2010	Nómina de Administradores	10/05/2011	
2010	RUC	10/05/2011	
2010	Formulario de Actualización de Datos	10/05/2011	
2009	Balance / Estado de Situación Financiera	14/05/2010	
2009	Nómina de Socios / Accionistas	14/05/2010	
2009	Informe de Gerente	14/05/2010	
2009	Informe de Comisario	14/05/2010	
2008	Balance / Estado de Situación Financiera	07/05/2009	
2008	Nómina de Socios / Accionistas	08/08/2009	
2008	Informe de Gerente	07/05/2009	
2008	Informe de Comisario	07/05/2009	
2007	Balance / Estado de Situación Financiera	17/11/2008	

## Anexo 4

### Leyes del sector de telecomunicaciones

- Ley de Radiodifusión y Televisión, publicada en el Registro Oficial No. 785 del 18 de abril de 1975 y sus reformas, publicadas en los Registros Oficiales: No. 691 del 9 de mayo de 1995 y No. 699 del 7 de noviembre del 2002.
- Reglamento General a la Ley de Radiodifusión y Televisión y su Reforma, publicado en el Registro Oficial No. 864 de 17 de enero de 1996.
- Reglamento Relativo a la Propiedad de los Equipos y Control de la Inversión Extranjera en las Concesiones para los Servicios de Radiodifusión y Televisión, publicado en el Registro Oficial No.71 del 20 de noviembre de 1998.
- Reglamento para Sistemas de Audio y Video por Suscripción, publicado en el Registro Oficial No. 325 del 24 de noviembre de 1999.
- Plan Nacional de Frecuencias, publicado en el Registro Oficial No. 192 del 26 de octubre del 2000.
- Norma Técnica para el Servicio de Televisión Analógica y Plan de Distribución de Canales, publicada en el Registro Oficial No 335 del 29 de mayo del 2001.
- Norma Técnica Reglamentaria para Radiodifusión en Frecuencia Modulada Analógica, publicada en el Registro Oficial No. 74 del 10 de mayo de 1996.

# Anexo 5

## Información del mercado

PERIODO: 1996 – 2010

Año	Onda Corta O.C	Amplitud Modulada A.M.	Radiodifusión Sonora FM (M/R)	Total Radiodifusión Sonora	Televisión Abierta		Total Televisión abierta	Televisión por Cable	Tv Codificada Terrestre
					VHF	UHF			
1996	51	307	473	831	168	63	231	ND	ND
1997	50	303	472	825	168	63	231	ND	ND
1998	45	302	483	830	169	63	232	ND	ND
1999	33	281	456	770	166	55	221	ND	ND
2000	33	291	506	830	188	52	240	ND	ND
2001	30	292	565	887	187	53	240	54	ND
2002	29	293	621	943	190	55	245	79	34
2003	25	277	718	1020	209	72	281	103	20
2004	26	276	814	1116	215	103	318	115	26
2005	25	279	875	1179	217	107	324	123	26
2006	22	277	887	1186	222	107	329	184	27
2007	21	275	898	1194	223	129	352	219	27
2008	21	271	914	1206	215	184	399	226	27
2009	18	268	939	1225	217	229	446	247	27
2010	16	259	930	1205	216	228	444	244	25

\*ND\* información No Disponible

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

## VARIACIÓN DEL NÚMERO DE ESTACIONES DE RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN

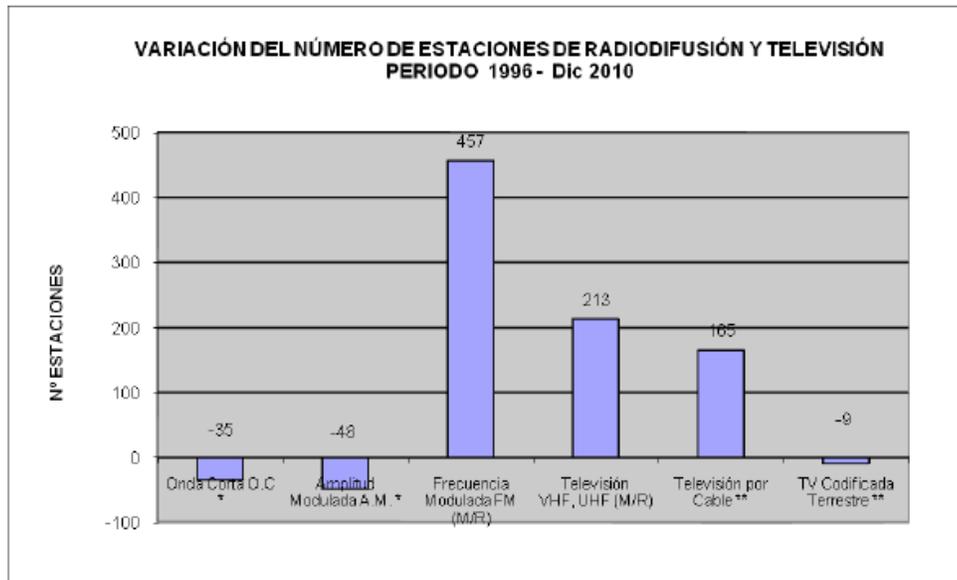
Periodo	Onda Corta O.C *	Amplitud Modulada A.M. *	Frecuencia Modulada FM (M/R)	Televisión VHF, UHF (M/R)	Televisión por Cable **	TV Codificada Terrestre **
1996/2002	51	307	473	231	79	34
Dic-10	16	259	930	444	244	25
Variación	-35	-48	457	213	165	-9
Tasa %	-68.6%	-15.6%	96.6%	92.2%	208.9%	-26.5%

### Notas:

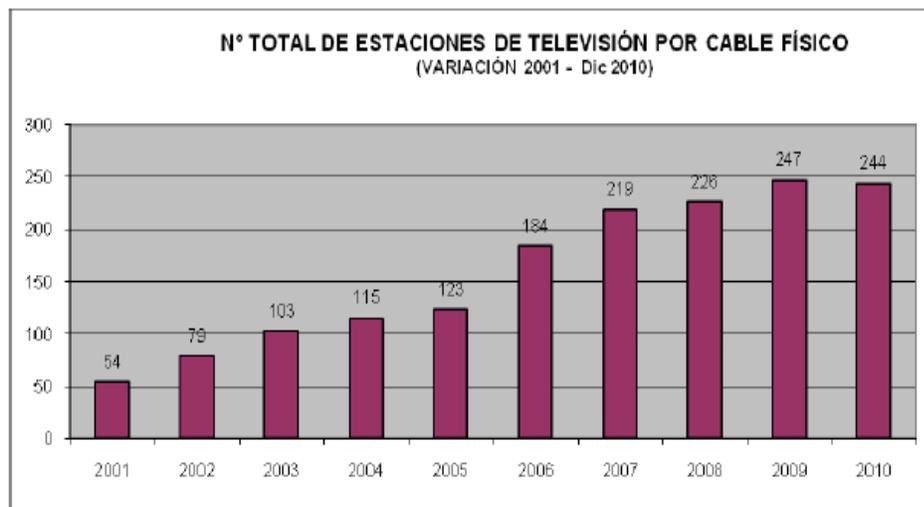
(\*) Los decrementos en las estaciones de radiodifusión de Onda Corta (OC) y de Amplitud Modulada (AM), obedecen a reversiones y/o devoluciones de las frecuencias concesionadas.

(\*\*) Para los sistemas de audio y video por suscripción se considera desde el 2002, año en el cual se regulariza los contratos respectivos y registra en la base de datos.

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

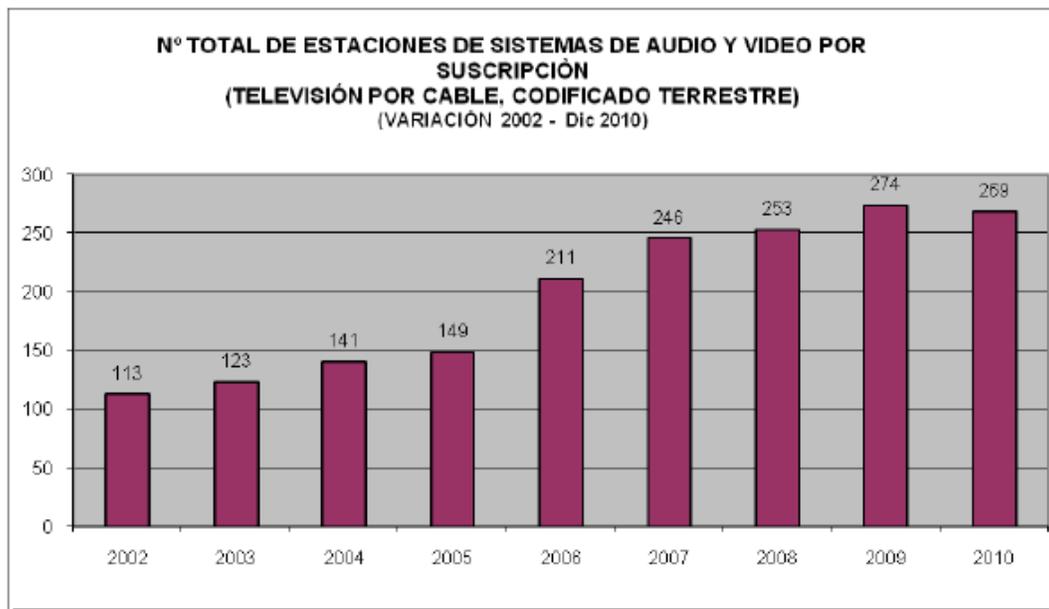


Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones



El crecimiento de las estaciones de audio y video por suscripción por cable físico (Televisión por Cable) durante el periodo 2001 - 2010, representa un 208.9%.

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones



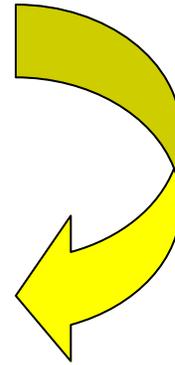
El Comportamiento de las estaciones de audio y video por suscripción (Cable Físico y Aéreo), representa un crecimiento del 138.1% durante el periodo analizado.

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

## Anexo 6

### Detalle de planes y programas de tv por cable

- g) Plan familiar - 44 canales 12,99 USD mensuales
- h) Básico 58 canales 14,99
- i) Premium 77 canales 21,50 usd
- j) Premium gold 85 canales 26,50 usd
- k) Súper Premium 104 canales 41,20 mensuales
- l) Super Premium plus 163 canles 49,9 usd



Entre otros, los canales que ofrece ELITETV S.A., son:



A más de los canales que ofrece la empresa, también los cable usuarios pueden formar sus propios paquetes de canales, que se describen a continuación:

- 📶 Superpack
- 📶 Latinpack
- 📶 Teampack
- 📶 Internacional
- 📶 Master pack
- 📶 Full pack
- 📶 Movie city
- 📶 Hbo max digital
- 📶 Tvglobo
- 📶 Basic hd
- 📶 Movie city hd
- 📶 Fox sports Premium
- 📶 Básico hd

Servicios adicionales: películas, deportes, partidos especiales- COSTO: 5 y 10 USD al valor inicial.