



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**MODELO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA EL CANAL
DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV DEL CANTÓN CAYAMBE,
PROVINCIA DE PICHINCHA.**

AUTORAS:

FARINANGO FARINANGO ELVIA SUSANA

MONTALVO MONTALVO HILDA MARINA

DIRECTORA:

Dra. Myrian Cisneros

Ibarra, Enero del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El Canal de Televisión Luz de América fue constituida mediante resolución No. 037-01-Conatel 2010 del 19 de enero de 2010 en su primera sesión del Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL. Es una organización conformada por cuatro socios, su actividad principal es la de brindar servicios de televisión por cable como también información a través de su canal local. De los resultados del diagnóstico se establece que el problema central de esta empresa es la falta de un modelo administrativo – financiero, lo que ocasiona actualmente dificultades en las funciones para el cumplimiento de sus objetivos a nivel corporativo, alcanzar metas de desempeño, dirigir y controlar sus actividades, la racionalidad, es decir la valoración de los medios de forma que se armonicen en el cumplimiento de sus metas. El Modelo de Gestión Administrativa Financiera tiene una visión integradora de ayudar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas, maximizando el valor de la misma. El modelo, deberá ser considerado como un instrumento que vincule la estructura organizacional, funcional, los procedimientos administrativos financieros, la evaluación del desempeño del talento humano y la evaluación de gestión, adaptado a la naturaleza de la empresa, “Luz de América T.V.”; contribuyendo a generar competitividad y productividad en términos de eficacia, eficiencia, efectividad de los recursos de la empresa. Los impactos que generará el modelo administrativo son positivos con un nivel alto.

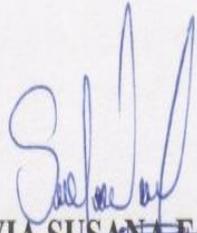
SUMMARY

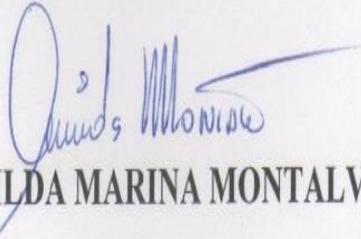
The channel of television Light of America was established by order No. 037-01-Conatel 2010 January 19, 2010 at its first meeting of the Council National Telecommunications CONATEL. It is an organization formed by four partners; its activity principal is to provide services television by Cable as information through the local channel. From the results of the diagnosis is established the Central problem to the company's lack of a model administrative - financial, causing now difficulties in the functions to fulfill its objectives to level corporate, achieve goals of performance direct and control their activities, rationality, that is to say the value of the means of form which are consistent in meeting their goals. The model of management Administrative Financial have a vision inclusive to help the company to the fulfilling their objectives and goals, maximizing the value of the same. The model should be considered an instrument that binds structure organizational, functional the procedures administrative financial, evaluation performance talent human assessment and management, adapted to the nature of the business, "Television Station Light of America"; contributing generate competitiveness and productivity in terms effectiveness, efficiency, effectivity of the resources of the company. The impacts generated the model administrative are positive with a high level.

DECLARACIÓN

DECLARACIÓN

Nosotras, Elvia Susana Farinango Farinango, portador de la cédula de ciudadanía número 1724607377 e Hilda Marina Montalvo Montalvo portador de la cédula de ciudadanía número 1002835732, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito **“MODELO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA EL CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”** es de nuestra autoría que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional y que he consultado e investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.


ELVIA SUSANA FARINANGO F
C.C: 1724607377.


HILDA MARINA MONTALVO M.
C.C: 1002835732

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por las Srtas, **ELVIA SUSANA FARINANGO FARINANGO** e **HILDA MARINA MONTALVO MONTALVO**, para optar por el Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A, cuyo tema es “**MODELO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA EL CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA**” Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra el 27 de Julio de 2014

Dra. Myrian Cisneros

DIRECTOR DE TESIS

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

vi

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Nosotras **ELVIA SUSANA FARINANGO FARINANGO** con cédula de ciudadanía N° **1724607377** e **HILDA MARINA MONTALVO MONTALVO** con cédula de ciudadanía N° **1002835732**, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado **“MODELO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA EL CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”** que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer por medio del presente documento dejamos constancia nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribimos este documento y en el momento que hacemos la entrega del trabajo final impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DIRECCIÓN:	COMUNIDAD COCHAPAMBA - PARROQUIA CANGARUA, CANTÓN CAYAMBE
EMAIL:	elvia.farinango@gmail.com
TELÉFONO FIJO:	TELÉFONO MÓVIL: 0997717624
<p align="center">FIRMAS DE LOS AUTORES</p> <p>ELVIA SUSANA FARINANGO F HILDA MARINA MONTALVO M. C.C: 1724607377. C.C: 1002835732</p>	
DIRECCIÓN:	COMUNIDAD LA ESPERANZA, PARROQUIA SAN ROQUE, CANTÓN ANTONIO

En la ciudad de Ibarra, 15 de enero del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1724607377		
APELLIDOS Y NOMBRES:	ELVIA SUSANA FARINANGO FARINANGO		
DIRECCIÓN:	COMUNIDAD COCHAPAMBA PARROQUIA CANGAHUA, CANTÓN CAYAMBE		
EMAIL:	susana.farinango@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	00-000-000	TELÉFONO MÓVIL:	0997717624

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002835732		
APELLIDOS Y NOMBRES:	MONTALVO MONTALVO HILDA MARINA		
DIRECCIÓN:	COMUNIDAD LA ESPERANZA, PARROQUIA SAN ROQUE, CANTÓN ANTONIO ANTE		
EMAIL:	montalvohildamarina@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	00-0000-000	TELÉFONO MÓVIL:	0991753780

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MODELO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA EL CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”
AUTORAS:	ELVIA SUSANA FARINANGO FARINANGO. HILDA MARINA MONTALVO MONTALVO
FECHA: AAAAMMDD	2015-01-15
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.
ASESOR /DIRECTOR:	DRA. MYRIAN CISNEROS.

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Elvia Susana Farinango Farinango cédula de ciudadanía N° 1724607377 e Hilda Marina Montalvo Montalvo con cédula de ciudadanía N° 1002835732 en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el

contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

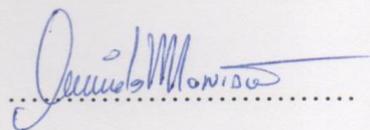
En la ciudad de Ibarra el 15 de Enero del 2015

LAS AUTORAS:



Elvia Susana Farinango F.

1724607377



Hilda Marina Montalvo M.

1002835732

ACEPTACIÓN:



Ing. Betty Chávez

JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

Con cariño dedico el presente trabajo a mi querido esposo quién ha sido el pilar fundamental por su comprensión y apoyo para la culminación de mi carrera.

A mi preciosa hija Anahí que eres fuente de inspiración y fortaleza para ti ningún sacrificio es suficiente, tú llenas de alegría mi vida y me das fuerzas para seguir adelante.

A mis padres que con su amor y enseñanza han sembrado las virtudes que se necesitan para vivir con anhelo y felicidad.

Elvia Susana Farinango

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo, dejo constancia de mi eterno agradecimiento a Dios por su infinita bondad que me ha guiado a lo largo de mi camino, a la Universidad Técnica del Norte, por haber dado la oportunidad de formar parte de ella y adquirir nuevos conocimientos y experiencias, a los catedráticos de manera especial a la Dra. Myrian Cisneros por su valioso aporte, con la dirección y orientación necesaria para la elaboración de este trabajo. A mi esposo, familiares y amigos quienes siempre estuvieron conmigo me supieron aconsejar y guiar para alcanzar este objetivo. A la Empresa LUZ DE AMÉRICA TV por acoger y permitir con su valiosa información para el desarrollo de esta tesis.

Elvia Susana Farinango

DEDICATORIA

EL presente trabajo de grado dedico con mucho amor a mi hijo Apawki quien ha sido mi aliento mi compañía, mi fortaleza y mi razón principal en los momentos difíciles de este largo camino.

A todos mis familiares y amigos que me apoyaron y motivaron para cumplir con este mi gran objetivo.

Hilda Marina Montalvo

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco infinitamente a Dios y a la virgen del Quinche por guiarme por el camino correcto y darme las fuerzas necesarias para alcanzar los objetivos trazados hace algún tiempo y que gracias a ellos hoy se hace realidad.

A La Universidad Técnica del Norte por abrirnos las puertas y darnos la oportunidad de superarnos y a todos mis docentes quienes expusieron su conocimiento con profesionalismo y ética.

A la Empresa LUZ DE AMÉRICA TV por acoger y permitir con su valiosa información para el desarrollo de esta tesis. Y a todos de una u otra manera aportaron para cumplir con esta meta

Hilda Marina Montalvo

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
DECLARACIÓN	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	viii
CONSTANCIAS	viii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA	xii
AGRADECIMIENTO	xiii
ÍNDICE GENERAL	xiv
ÍNDICE DE CUADROS	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxi
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	xxii
PRESENTACIÓN	xxiii
CAPÍTULO I	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	24
Antecedentes	24
Objetivos del diagnóstico	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	26
Variables diagnósticas	26
Indicadores o sub aspectos que definen las variables	26
Variable: Información organizacional y administrativa	27
Variable: Funciones	27
Variable: Cargos	27
Variable: Información contable y financiera	28

Variable: Percepción de los clientes	28
Matriz de relación diagnóstica	29
Identificación de la población	31
Identificación de la muestra	32
Cálculo de la muestra.....	32
Diseño de instrumentos de investigación.....	33
Resultados de la investigación	33
Análisis de la entrevista aplicada al gerente del canal de televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha.....	33
Análisis de la entrevista aplicada a la contadora del canal de televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha.	35
Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano del canal de televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha.	37
Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes del canal de televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha.	46
Análisis FODA del canal de televisión luz de américa del cantón Cayambe.....	51
Fortalezas	51
Debilidades	51
Oportunidades	52
Amenazas.....	52
Estrategias FO-FA-DO-DA	53
Identificación del problema diagnóstico	54
CAPÍTULO II	55
MARCO TEÓRICO	55
Definición	55
Tipo de empresas	55
Categorías de empresas en el Ecuador	56
Medios de comunicación	56
Tipos de medios de comunicación	56
Canal de televisión.....	57
Gestión administrativa	57
Planificación	58
Organización.....	58
Integración de personal	58

Dirección.....	59
Control	59
Sistemas administrativos.....	60
Definición	60
Tipos de sistemas	60
Manual de procesos.....	60
Finalidad	60
Objetivo.....	61
Manuales de procedimientos.....	61
Qué es un proceso:	61
Mapa de procesos.....	64
Control interno	66
Característica del control interno	67
Requisitos de la documentación.....	68
Control de los documentos.....	68
Control de los registros	69
Gestión financiera - contable	70
Determinación de costos	70
Control de cuentas.....	70
Estados financieros	71
Estado de situación financiera	71
Estado de resultados.....	71
Estado de flujo de efectivo.....	72
Evolución de patrimonio.....	72
Análisis financiero	72
CAPÍTULO III.....	74
PROPUESTA.....	74
Antecedentes	74
Alcance de la propuesta	74
Estructura organizativa	76
Manual de funciones del canal de televisión Luz de América.....	77
Niveles jerárquicos.....	77
Marco filosófico.....	92
Misión.	92

Visión.....	92
Políticas.....	92
Objetivos.....	92
Valores corporativos.....	94
Mapa de procesos.....	94
Procesos administrativos.....	96
Proceso. Selección e inducción del personal.....	96
Proceso. Capacitación al personal.....	98
Proceso. Transmisiones.....	100
Proceso. Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión.....	102
Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano.....	104
Proceso. Compra de bienes y servicios.....	106
Procesos financieros.....	108
Proceso: Conciliación de nómina y registros contables.....	109
Proceso: Conciliación bancaria.....	111
Proceso: Elaboración de estados financieros y presupuestales.....	113
Evaluación del desempeño del talento humano.....	121
Escalas de evaluación o calificación.....	123
Resultados de la evaluación.....	123
Plan de incentivos.....	123
Retroalimentación y seguimiento.....	124
Principales indicadores de logro.....	124
Indicadores de logro.....	125
Indicadores de desempeño.....	125
Valoración con el modelo ROCA.....	126
Metodología.....	127
Control interno.....	127
Principios del modelo control interno propuesto.....	129
Control interno financiero.....	130
Modelo de evaluación de gestión con el Balanced Scorecard como herramienta de evaluación.....	130
Matriz estratégica del Balanced Scorecard.....	131
Plan de cuentas bajo las normas NIIF.....	136
Proyecciones financieras.....	140

Estado de pérdidas y ganancias.....	140
Flujo neto de efectivo.....	141
Balance proyectado.....	142
Análisis horizontal.....	143
Análisis vertical.....	146
Resumen de indicadores financieros.....	148
Política de endeudamiento.....	148
CAPÍTULO IV.....	151
IMPACTOS DEL PROYECTO.....	151
Evaluación de impactos.....	151
Impacto organizacional.....	152
Impacto cultural.....	153
Impacto empresarial.....	154
Resumen de los impactos.....	155
CONCLUSIONES.....	156
RECOMENDACIONES.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	158
ANEXOS.....	159
ANEXO 1.....	160
ANEXO 2.....	162
ANEXO 3.....	164
ANEXO 4.....	167
ANEXO 5.....	169

ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de relación diagnóstica del canal de televisión Luz de América.....	29
2. Personal del canal de televisión	31
3. Población.....	31
4. Estructura organizacional.....	37
5. Funciones	38
6. Interrelación	39
7. Dificultades	40
8. Desempeño.....	41
9. Capacitación.....	42
10. Plan estratégico	43
11. Evaluación del desempeño.....	44
12. Importancia	45
13. Imagen corporativa	46
14. Servicios.....	47
15. Atención.....	48
16. Nivel de satisfacción	49
17. Expectativas	50
18. Selección e inducción del personal	96
19. Capacitación al personal	98
20. Transmisiones	100
21. Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión.....	102
22. Evaluación del desempeño.....	104
23. Compra de bienes y servicios	106
24. Conciliación de nómina y registros contables	109
25. Conciliación bancaria.....	111
26. Elaboración de estados financieros	113
27. Caja recaudadora.....	115
28. Detalle de la conciliación bancaria	117
29. Detalle de registro de operación de anticipos económicos	119
30. Indicadores de logro.....	125
31. SemafORIZACIÓN de la evaluación	126
32. Perspectiva financiera	132

33. Perspectiva de procesos internos	134
34. Perspectiva de clientes	135
35. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	136
36. Estado de pérdidas y ganancias.....	141
37. Flujo neto de efectivo.....	142
38. Balance proyectado	143
39. Análisis horizontal del estado de resultados	144
40. Análisis horizontal del balance general	145
41. Análisis vertical del estado de resultados	146
42. Análisis vertical del balance general.....	147
43. Indicadores financieros	148
44. Valoración cualitativa	151
45. Matriz de impacto organizacional.....	152
46. Matriz de impacto cultural	153
47. Matriz general	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Estructura organizacional.....	37
2. Funciones	38
3. Interrelación	39
4. Dificultades	40
5. Desempeño.....	41
6. Capacitación.....	42
7. Plan estratégico	43
8. Evaluación del desempeño.....	44
9. Importancia	45
10. Imagen corporativa	46
11. Servicios.....	47
12. Atención.....	48
13. Nivel de satisfacción	49
14. Expectativas	50
15. Mapa de procesos.....	65
16. Aspectos implícitos de la definición de control interno.....	66
17. Organigrama estructural.....	76
18. Mapa de procesos.....	95
19. Selección e inducción del personal	97
20. Capacitación al personal	99
21. Transmisiones	101
22. Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión.....	103
23. Evaluación del desempeño.....	105
24. Compra de bienes y servicios	107
25. Conciliación de nómina y registros contables	110
26. Conciliación bancaria.....	112
27. Elaboración de estados financieros	114
28. Caja recaudadora.....	116
29. Detalle de la conciliación bancaria	118
30. Detalle de registro de operación de anticipos económicos	120
31. Modelo de control interno.....	128

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

1. Fachada principal del canal de televisión Luz de América.....	169
2. Cabina de mando del canal de Televisión.....	170
3. Oficina de contabilidad del canal de Televisión	170
4. Estudio de entrevistas	171

PRESENTACIÓN

La finalidad del presente proyecto es la elaboración de un modelo administrativo financiero para el Canal de Televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha, está estructurado en cuatro capítulos; diagnóstico situacional, marco teórico, diseño de la propuesta y análisis de los impactos.

En el primer capítulo se realizó un diagnóstico situacional interno del Canal de Televisión Luz de América TV del cantón Cayambe, provincia de Pichincha con el objetivo de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y los cruces estratégicos FO, FA, DO, DA.

En el segundo capítulo se establece el marco teórico, basado en fuentes de información científica específicamente relacionada al contexto del proyecto.

En el tercer capítulo se elaboró la propuesta del modelo administrativo - financiero, para lo cual se definió la estructura organizacional, funcional, marco filosófico, el mapa de procesos, el desarrollo de los procedimientos administrativos, financieros, evaluación del desempeño del talento humano, control interno y los indicadores del Balanced Scorecard.

En el capítulo cuarto, se realizó el análisis de los impactos positivos que posiblemente generará la aplicación del modelo administrativo - financiero.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes.

La televisión es el principal medio de comunicación masiva del país, su operatividad está representado por canales privados y estatales que tienen su cobertura a nivel nacional, regional y provincial, siendo los más representativos en señal abierta los canales de televisión Telemazonas, Ecuavisa, TC Televisión, RTS, Gamatv, TV Ecuador entre otros.

La ciudad de Cayambe ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años desde el punto de vista comercial según información del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2010-2020 de este cantón, lo que originó un escenario favorable para la creación de la empresa Luz América TV, organización que está conformada por cuatro socios; se dedica a brindar servicios de televisión por cable como también, información a través de su canal local; fue constituida mediante resolución No. 037-01-Conatel 2010 del 19 de enero de 2010 en su primera sesión del Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL. En donde resuelve “Autorizar la instalación, operación y explotación de un sistema de audio y video por suscripción bajo la modalidad de cable físico que se denominará Luz de América TV, para servir a la ciudad de Cayambe Provincia de Pichincha”, posteriormente fue celebrado la escritura del contrato en la notaria 21 de la ciudad de Quito el 17 de febrero del 2010 e inscrito en el libro de registro con el número 01 fojas 01 del 5 de marzo de 2010, en la Superintendencia de Telecomunicaciones, está ubicada en la ciudad de Cayambe y presta servicio a la misma.

La empresa Luz de América TV, desde sus inicios y hasta la actualidad ha sido manejada por sus socios propietarios para ofertar los servicios televisivos con propósitos sociales, culturales, económicos, educativos, anuncios comerciales de personas naturales y jurídicas con señal de cobertura en la ciudad de Cayambe.

La empresa según la gerencia ha tenido un crecimiento en sus operaciones, actualmente cuenta con cinco personas para la gestión administrativa y seis en la parte operativa.

Este crecimiento empresarial crea la necesidad de visualizar la posición actual en términos de gestión administrativa, financiera, para lo cual se hace necesario realizar el diagnóstico situacional al Canal de Televisión Luz de América TV con la finalidad de sustentar la necesidad que tiene la misma; contar con esta herramienta administrativa y documentada de la organización mediante manuales administrativos, financieros que contribuyan a mejorar el desempeño, consignando en forma ordenada, lógica y sistémica los elementos para contar con una comunicación efectiva, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente, eficaz y representan un elemento importante en la toma de decisiones, la mejora continua al logro de un desempeño productivo y competitivo.

1.2 Objetivos del diagnóstico

1.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional actual del Canal de Televisión Luz de América TV del cantón Cayambe, provincia de Pichincha que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de sustentar las necesidades de la implementación de un modelo administrativo y financiero.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar la estructura organizacional y administrativa del Canal de Televisión.
2. Determinar la situación actual en relación a las funciones de la organización.
3. Identificar la definición e interrelación de los cargos de la institución
4. Identificar la situación contable financiera que maneja actualmente el Canal de Televisión Luz de América TV
5. Establecer la percepción que tienen los clientes respecto a la imagen corporativa y los servicios que oferta la empresa.

1.2.3. Variables diagnósticas

Para obtener la información del diagnóstico con un enfoque sistemático en los aspectos relevantes y sus diferentes relaciones se determinó las siguientes variables:

1. Información organizacional y administrativa
2. Funciones
3. Cargos
4. Información contable financiera
5. Percepción de los clientes

1.3 Indicadores o sub aspectos que definen las variables

Las variables sujetas a diagnóstico están compuestas de los indicadores que a continuación se detallan con la finalidad de establecer valores cualitativos y cuantitativos de la información.

1.3.1 Variable: Información organizacional y administrativa

1. Estructura organizacional
2. Marco filosófico
3. Funciones
4. Procedimientos
5. Evaluación de gestión
6. Evaluación del desempeño
7. Modelo administrativo y financiero

1.3.2 Variable: Funciones

1. Conocimiento de funciones
2. Dificultades
3. Pertinencia
4. Mejora desempeño
5. Capacitación
6. Importancia
7. Mejora de operatividad

1.3.3. Variable: Cargos

1. Definición de cargos
2. Interrelación de cargos

1.3.4 Variable: Información contable y financiera

1. Sistema contable
2. Sistema automatizado
3. Plan de cuentas
4. Estados financieros
5. Presupuesto
6. Evaluación de presupuesto
7. Plan estratégico

1.3.5. Variable: Percepción de los clientes

1. Imagen corporativa
2. Servicios
3. Atención
4. Nivel de satisfacción
5. Expectativas

1.4. Matriz de relación diagnóstica

Cuadro N° 1

Matriz de relación diagnóstica del canal de televisión Luz de América

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	PÚBLICOS
Identificar la información organizacional y administrativa del Canal de Televisión Luz de América TV.	Información organizacional y administrativa	Modelo administrativo y financiero	Entrevista Encuesta	Gerente del Canal de Televisión Luz de América Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Estructura organizacional	Entrevista Encuesta	Gerente del Canal de Televisión Luz de América Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Marco filosófico	Entrevista	Gerente del Canal de Televisión Luz de América
		Funciones	Entrevista Encuesta	Gerente del Canal de Televisión Luz de América Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Procedimientos	Entrevista	Gerente del Canal de Televisión Luz de América
		Evaluación de gestión	Entrevista	Gerente del Canal de Televisión Luz de América
		Evaluación del desempeño	Entrevista Encuesta	Gerente del Canal de Televisión Luz de América Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
Identificar la situación contable financiera que maneja actualmente el Canal de Televisión Luz de América TV	Información contable y financiera	Sistema contable	Entrevista	Contadora del Canal de Televisión Luz de América
		Sistema automatizado	Entrevista	Contadora del Canal de Televisión Luz de América
		Plan de cuentas	Entrevista	Contadora del Canal de Televisión Luz de América
		Estados financieros	Entrevista	Contadora del Canal de Televisión Luz de América
		Presupuesto	Entrevista	Contadora del Canal de Televisión Luz de América
		Evaluación de presupuesto	Entrevista	Contadora del Canal de Televisión Luz de América

		Plan estratégico	Entrevista	Contadora del Canal de Televisión Luz de América
Determinar la situación actual en relación a las funciones de la organización	Funciones	Conocimiento de funciones	Encuesta	Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Dificultades	Encuesta	Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Pertinencia	Encuesta	Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Mejora desempeño	Encuesta	Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Capacitación	Encuesta	Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Importancia	Encuesta	Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Mejora de operatividad	Encuesta	Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
Identificar la definición e interrelación de los cargos de la institución	Cargos	Definición de cargos	Encuesta	Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
		Interrelación de cargos	Encuesta	Talento Humano del Canal de Televisión Luz de América
Establecer la percepción que tienen los clientes respecto a la imagen corporativa y los servicios que oferta la empresa	Percepción de los clientes	Imagen corporativa	Encuesta	Clientes del Canal de Televisión Luz de América
		Servicios	Encuesta	Clientes del Canal de Televisión Luz de América
		Atención	Encuesta	Clientes del Canal de Televisión Luz de América
		Nivel de satisfacción	Encuesta	Clientes del Canal de Televisión Luz de América
		Expectativas	Encuesta	Clientes del Canal de Televisión Luz de América

Elaboración: Las autoras

1.5. Identificación de la población

La población o universo objeto de diagnóstico es el talento humano administrativo y operativo del Canal de Televisión Luz de América, y los clientes fijos y esporádicos del mismo, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 2

Personal del canal de televisión

Cargo	Número de trabajadores
Presidencia	1
Gerencia	1
Dirección de Noticias	1
Contadora	1
Secretaría	1
Operativos	6
Total	11

Fuente: Canal de Televisión Luz de América.

La población o universo está conformada de la siguiente manera:

Cuadro N° 3

Población

Población	Número
Talento humano del canal de televisión	11
Cientes fijos del canal de televisión	25
Cientes esporádicos	120
Total	156

Fuente: Canal de Televisión Luz de América

Para la primera población que es el talento humano del canal de televisión no se aplica el cálculo de la muestra y se utilizó la técnica del censo en la que fueron encuestados los 11 funcionarios de este canal. Para la población de los clientes se aplicó el cálculo del tamaño de la muestra:

1.6. Identificación de la muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, para un nivel de confianza del 95%:

1.6.1. Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se aplica la siguiente ecuación:

$$n \equiv \frac{N \times P^2 \times Q^2}{(N-1)E^2 + P^2Q^2}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

δ^2 = Desviación típica de la población (0.5)

Z= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza (0.95% dos colas = 1.96)

e= Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n \equiv \frac{0.5^2 \times 1.96^2 \times 145}{(145-1)0.05^2 + 0.5^2 1.96^2}$$

n=105 clientes a encuestar.

1.7. Diseño de instrumentos de investigación

Para el desarrollo del diagnóstico situacional se aplicó la técnica de la entrevista y encuesta.

Entrevista. Esta técnica se aplicó al Gerente y a la contadora del Canal de Televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha, información que se obtuvo a través del cuestionario del Anexo 1 y 2.

Encuesta. La encuesta se aplicó a dos poblaciones, la primera a los 11 empleados del Canal de Televisión Luz de América y la segunda a 105 clientes del mismo, mediante los cuestionarios de los Anexos 3 y 4.

1.8. Resultados de la investigación

1.8.1. Análisis de la entrevista aplicada al gerente del canal de televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha.

1. ¿Cuál es la base legal que rige a la entidad?

La institución está legalmente reconocida por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, mediante resolución No. 037-01 del 19 de enero del 2010, así como por la Superintendencia de Comunicaciones de esta manera el canal de televisión opera en el marco legal de la ley.

2. ¿La institución cuenta con políticas, normativas, estatutos y presupuesto?

La institución si dispone de estatutos ya que es como requisito para ser reconocida por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones y la Superintendencia de Comunicaciones, lo que no

se ha estructurado son las políticas y normativas de funcionamiento, en relación al presupuesto este si se elabora con el departamento contable.

3. ¿Dispone el Canal de Televisión de un modelo administrativo y financiero?

No se dispone de un modelo administrativo, financiero debido al desconocimiento técnico de su estructura y la falta de propuesta para contratar una consultoría que desarrolle este documento para la empresa.

4. ¿Se ha definido la estructura organizacional de la empresa?

La empresa no tiene un organigrama estructural definido siendo esta una prioridad que la gerencia está empeñada en realizar para definir los niveles administrativos y operativos.

5. ¿Cuenta la institución con un marco filosófico (misión, visión)

No se encuentra definida la misión, visión de la organización, razón por la cual le parece oportuna la intervención de la Universidad Técnica del Norte con este tipo de proyectos, manifestando que es importante contar con estos elementos administrativos.

6. ¿Se tiene documentado las funciones de las unidades administrativas de la organización?

Las funciones de los cargos o puestos de la empresa no se han estructurado, en forma detallada, pero al personal si se le informa que tiene que hacer en su puesto de trabajo.

7. ¿Qué dificultades tiene la empresa al no tener diagramado los procedimientos?

La falta de un manual de funciones, generalmente ocasiona que nuestro personal no cumpla en ocasiones a cabalidad las actividades asignadas y se perjudica de alguna manera a la entrega oportuna de los servicios a nuestros clientes.

8. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión de la institución?

No se aplica ningún sistema de evaluación de gestión empresarial, por no contar de mecanismos, conocimientos técnicos que permitan medir los resultados que se consigue en la empresa. Esto considero de importancia para mi empresa.

9. ¿Se aplica algún tipo de evaluación del desempeño al talento humano?

Tampoco se efectúa ningún tipo de valoración del personal operativo y administrativo, por falta de políticas y objetivos de mejoramiento que aplica la empresa, la evaluación del desempeño debe ser necesaria para saber cómo está nuestro personal.

10. ¿Considera importante que la empresa implemente el modelo administrativo y financiero?

Considero que es de mucha importancia que la empresa cuente con el modelo administrativo, financiero ya que permitirá cumplir de mejor manera las funciones de los trabajadores, con exactitud, rapidez, capaz que beneficie a la empresa.

1.8.2. Análisis de la entrevista aplicada a la contadora del canal de televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha.

1. ¿La entidad cuenta con un sistema contable?

Si dispone de un sistema contable para registrar las transacciones comerciales que realiza la institución.

2. ¿La entidad cuenta con un sistema automatizado contable?

No se dispone de un sistema automatizado contable, sino que se elabora a base de programas como el Excel.

3. ¿La entidad dispone de un plan de cuentas contable?

Si se dispone de un plan de cuentas contable ajustado a la realidad de la institución y que permite realizar los registros de acuerdo a las normativas legales.

4. ¿Los estados financieros se preparan con que periodicidad?

En la institución se elaboran estados financieros al final del periodo económico y cuando la gerencia lo solicita.

5. ¿La institución realiza presupuestos?

Generalmente la estructura del presupuesto se lo realiza entre la gerencia el departamento de contabilidad, de acuerdo a los objetivos y metas que tiene el canal para el año económico, esto se lo realiza generalmente en el mes de noviembre y diciembre de todos los años.

6. ¿Con que periodicidad se evalúa el cumplimiento del presupuesto?

No se realiza ningún tipo de seguimiento al cumplimiento del presupuesto de la institución, lo que si se hace es ir controlando las partidas del gasto que se va efectuando en el año con la finalidad de reportar los gastos incurridos.

7. ¿Conoce y ha participado de la elaboración del plan estratégico?

El canal no ha elaborado un plan estratégico institucional, siendo esta una debilidad ya que no se dispone de un horizonte de cumplimiento de objetivos y metas.

1.8.3. Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano del canal de televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha.

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Canal de Televisión?

Cuadro N° 4

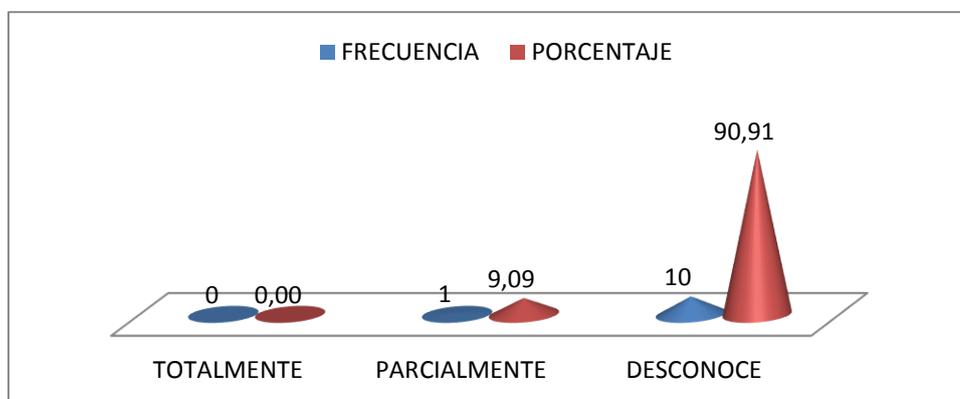
Estructura organizacional

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	0	0,00
PARCIALMENTE	1	9,09
DESCONOCE	10	90,91
TOTAL	11	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 1

Estructura organizacional



Fuente: Tabla No. 1
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

La mayoría del personal encuestado desconoce de la estructura organizacional del Canal de Televisión Luz de América TV del cantón Cayambe, razón por la cual pueden existir debilidades en la estructura de equipos de trabajo, ya que la naturaleza de los servicios lo exige de esta forma, así como en la comunicación de los niveles organizacionales.

2. ¿La Gerencia del Canal de Televisión le ha dado a conocer las funciones que debe desempeñar en su cargo mediante?

Cuadro N° 5

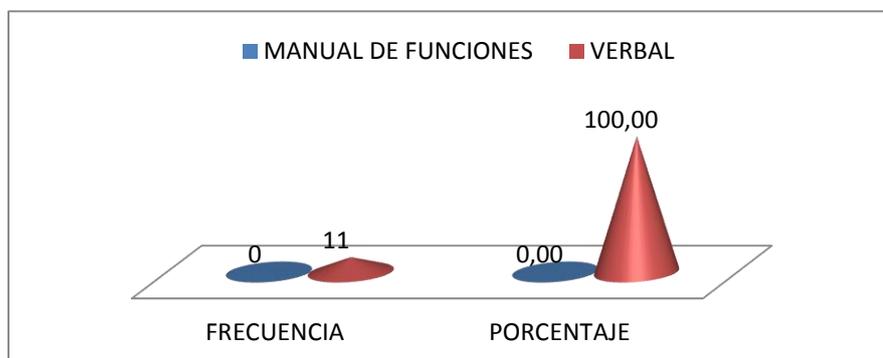
Funciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANUAL DE FUNCIONES	0	0,00
VERBAL	11	100,00
TOTAL	11	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 2

Funciones



Fuente: Tabla No. 2
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

El personal opina que la gerencia ha informado de las funciones que tienen que realizar en forma verbal, por lo que existe un débil conocimiento integral de la misión y objetivos de la unidad organizacional, la ubicación dentro de la estructura organizativa, los medios, canales de comunicación y las instancias de coordinación tanto interna como interinstitucional, así como los niveles, grados de autoridad y de responsabilidad.

3. ¿Conoce la interrelación de su cargo con otros cargos del Canal de Televisión?

Cuadro N° 6

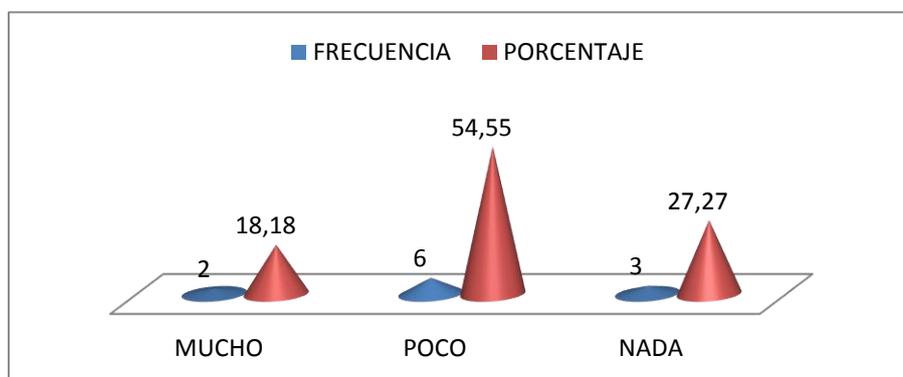
Interrelación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	2	18,18
POCO	6	54,55
NADA	3	27,27
TOTAL	11	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3

Interrelación



Fuente: Tabla No. 3
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

Existe poco conocimiento del personal en la interrelación con otros cargos y departamentos de la institución, debido al desconocimiento de sus funciones. Esto ha ocasionado una debilidad de vinculación con las funciones que debe desempeñar su ocupante, así como con el nivel jerárquico, relaciones de autoridad y dependencia, estableciendo la autoridad lineal y funcional que ejerce el titular del cargo.

4. ¿Qué tipo de dificultades le ocasiona el no tener definido en forma documentada sus funciones?

Cuadro N° 7

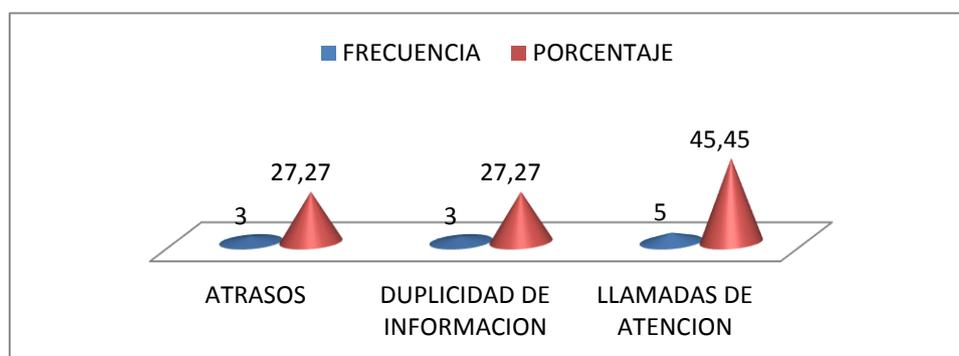
Dificultades

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ATRASOS	3	27,27
DUPLICIDAD DE INFORMACIÓN	3	27,27
LLAMADAS DE ATENCIÓN	5	45,45
TOTAL	11	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 4

Dificultades



Fuente: Tabla No. 4
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

Al no tener documentados las funciones se presenta generalmente problemas en el apoyo y coordinación de actividades con las distintas áreas de la empresa por la falta de las descripciones y disposiciones para uso y cumplimiento del personal.

5. ¿Con la estructuración de las funciones, considera usted que mejorará el desempeño?

Cuadro N° 8

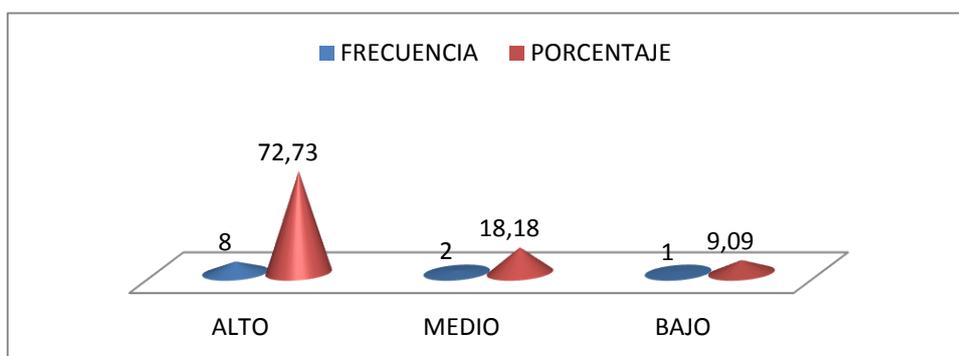
Desempeño

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	8	72,73
MEDIO	2	18,18
BAJO	1	9,09
TOTAL	11	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 5

Desempeño



Fuente: Tabla No. 5
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

Se considera que la organización requiere de herramientas de gestión administrativas y financieras que facilite la evaluación del desempeño del talento humano, buscando mejoras permanentes; la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal son un mecanismo de fortalecimiento y liderazgo para el logro de objetivos institucionales.

6. ¿La gerencia ha establecido cursos de capacitación para mejorar sus funciones?

Cuadro N° 9

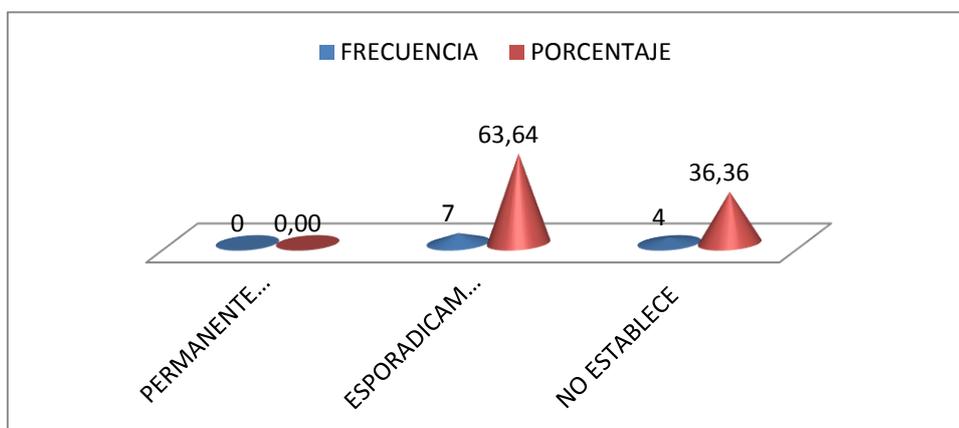
Capacitación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERMANENTEMENTE	0	0,00
ESPORÁDICAMENTE	7	63,64
NO ESTABLECE	4	36,36
TOTAL	11	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 6

Capacitación



Fuente: Tabla No. 6
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

Los eventos de capacitación son enriquecedores de conocimiento, habilidades y destrezas, por lo que su difusión debe moldearse y ajustarse, oportunamente a los cambios y por ello la empresa debe presupuestar recursos para capacitación, lo que permite mejores resultados, optimizar el talento humano y los recursos materiales, tecnológicos y económicos.

7. ¿Ha participado en la elaboración del plan estratégico de la institución?

Cuadro N° 10

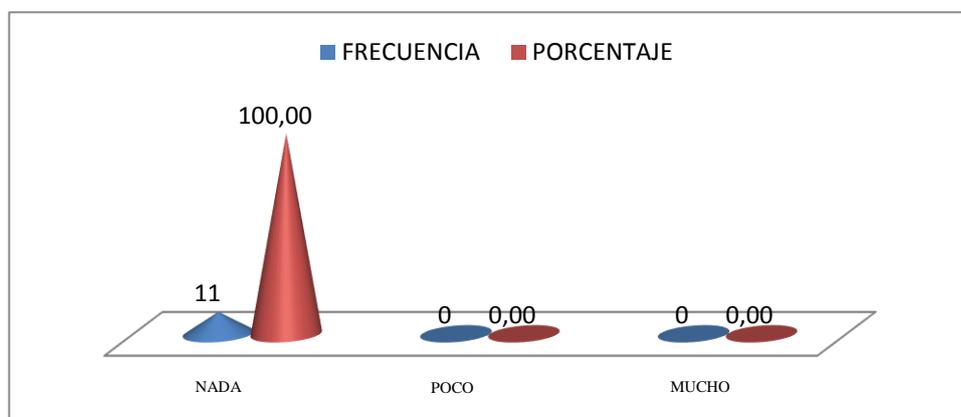
Plan estratégico

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	0	100,00
POCO	0	0,00
NADA	11	0,00
TOTAL	11	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 7

Plan estratégico



Fuente: Tabla No. 7
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

La falta del plan estratégico como esfuerzo sistemático formal de la empresa no ha permitido establecer los propósitos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes detallados y lograr de manera planificada las estrategias y metas de corto y largo plazo, debilitando el accionar diario de la entidad.

8. ¿La gerencia aplica sistemas de evaluación de desempeño en las actividades que usted realiza?

Cuadro N° 11

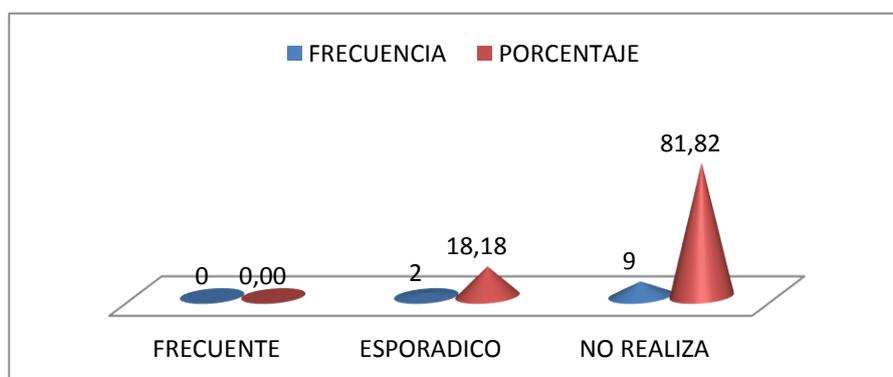
Evaluación del desempeño

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FRECUENTE	0	0,00
ESPORÁDICO	2	18,18
NO REALIZA	9	81,82
TOTAL	11	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 8

Evaluación del desempeño



Fuente: Tabla No. 8
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

La falta de aplicación de métodos de evaluación del desempeño dificulta la valoración del rendimiento de los trabajadores a través de resultados que sean lo más objetivos posible y determinar las debilidades, dificultades que obstaculizan el rendimiento e interrelaciona los cambios que efectúan a la persona en el desempeño de su cargo.

9. ¿Qué grado de importancia considera usted que tiene la implementación de un modelo administrativo y financiero en el Canal de Televisión?

Cuadro N° 12

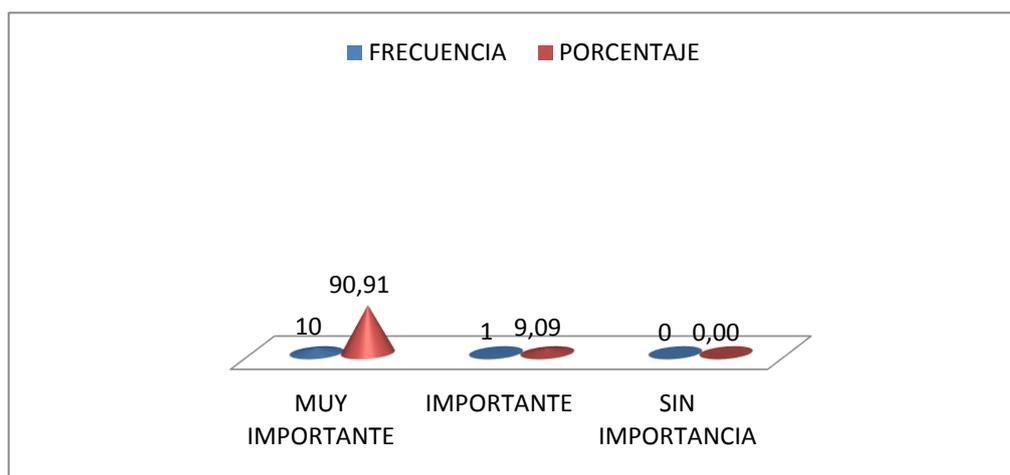
Importancia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	10	90,91
IMPORTANTE	1	9,09
SIN IMPORTANCIA	0	0,00
TOTAL	11	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 9

Importancia



Fuente: Tabla No. 9
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

Con el modelo administrativo y financiero se disminuirán los problemas administrativos y posibles errores de información financiera de manera que brinde soporte en la planificación y control de las actividades del canal, mejorar el sistema de información contable, financiera y efectuar un control en la gestión, como un proceso para alcanzar eficazmente los objetivos y metas con el mejor uso de los recursos disponibles: humanos, técnicos, económicos, financieros.

1.8.4. Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes del canal de televisión Luz de América del cantón Cayambe, provincia de Pichincha.

1. ¿Cómo calificaría usted la imagen corporativa del Canal de Televisión?

Cuadro N° 13

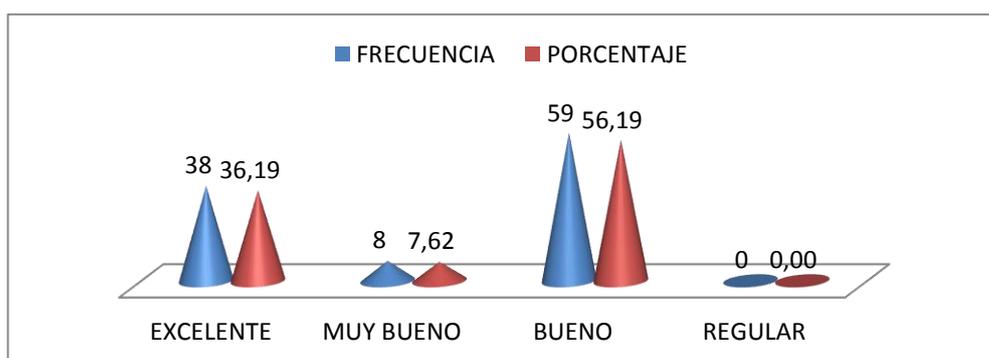
Imagen corporativa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	38	36,19
MUY BUENO	8	7,62
BUENO	59	56,19
REGULAR	0	0,00
TOTAL	105	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 10

Imagen corporativa



Fuente: Tabla No. 10
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los clientes encuestados consideran que la imagen corporativa que tiene actualmente el canal de televisión es buena, pero sostienen que se podría mejorar para mayor satisfacción.

2. ¿Los servicios que actualmente le oferta la empresa desde su punto de vista son?:

Cuadro N° 14

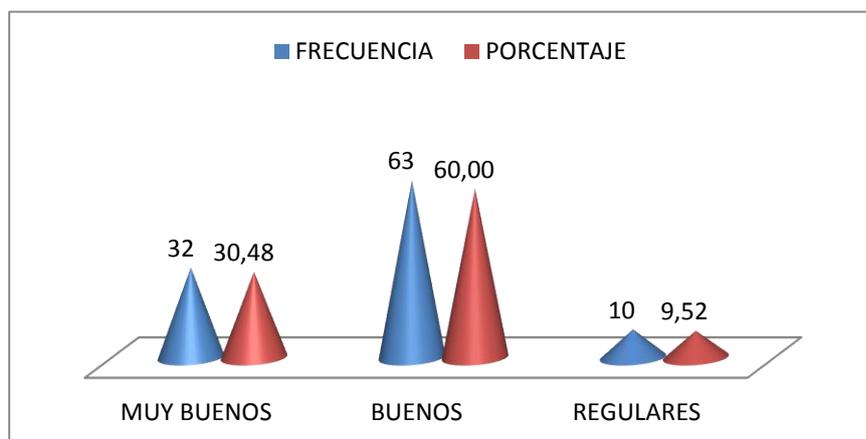
Servicios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENOS	32	30,48
BUENOS	63	60,00
REGULARES	10	9,52
TOTAL	105	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 11

Servicios



Fuente: Tabla No. 11
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

En relación a los servicios que actualmente oferta el canal de televisión, la mayoría de los encuestados opinan que son buenos, lo que significa que debe mejorar el servicio porque de la calidad del mismo depende la sostenibilidad de la entidad.

3. ¿La atención que usted recibe por parte del personal de la institución considera que es?:

Cuadro N° 15

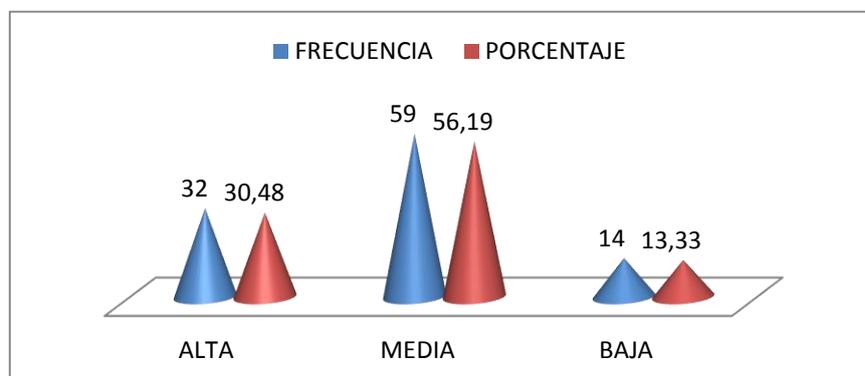
Atención

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA	32	30,48
MEDIA	59	56,19
BAJA	14	13,33
TOTAL	105	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 12

Atención



Fuente: Tabla No. 12
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

Los encuestados consideran que la atención que reciben los clientes del canal de televisión es medio, ya que es adecuado que se mejore continuamente la atención al cliente, base de crecimiento de la organización.

4. ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted actualmente de los servicios que le brinda el canal?

Cuadro N° 16

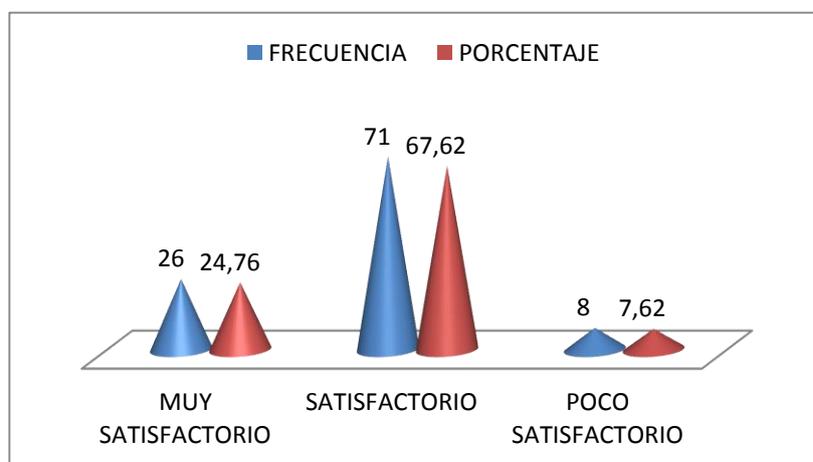
Nivel de satisfacción

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	26	24,76
SATISFACTORIO	71	67,62
POCO SATISFACTORIO	8	7,62
TOTAL	105	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 13

Nivel de satisfacción



Fuente: Tabla No. 13
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

La satisfacción que tienen los clientes respecto a los servicios que tiene el canal de televisión, en su mayoría sostienen que es satisfactorio, lo que debe mejorarse con políticas de mejoramiento de calidad.

5. ¿Los servicios cumplen con las expectativas de publicidad, de mercadeo, y otros que usted requiere?

Cuadro N° 17

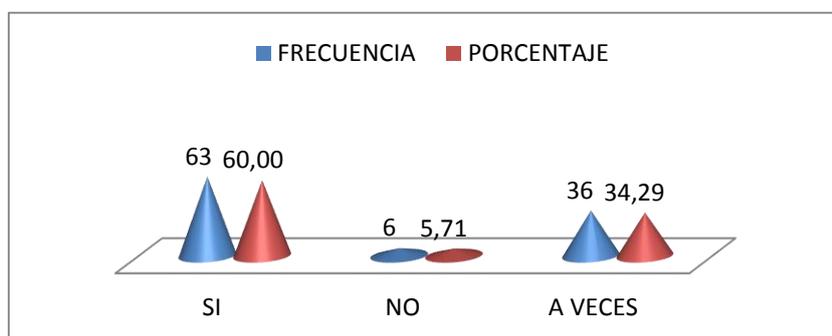
Expectativas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	60,00
NO	6	5,71
A VECES	36	34,29
TOTAL	105	100

Fuente: investigación encuestas al 2014
Elaborado por: las autoras

Gráfico No 14

Expectativas



Fuente: Tabla No. 14
Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS

En relación al cumplimiento de las expectativas de publicidad de los servicios que tiene el canal de televisión, la mayoría de sus clientes manifiestan que si cumplen con sus expectativas la publicidad, sin embargo el servicio requiere superar las expectativas de los clientes, mejorar innovación, cambios y promociones con estrategias de posicionamiento en el mercado.

1.9. Análisis FODA del canal de televisión luz de américa del cantón Cayambe.

1.9.1. Fortalezas

1. Disponibilidad de un sistema contable para registrar las transacciones comerciales
2. Dispone de la autorización legal para el funcionamiento por parte del CONATEL
3. Dispone de edificio propio para el funcionamiento del canal de televisión
4. Equipamiento acorde a la capacidad operativa de la empresa

1.9.2. Debilidades

1. No dispone de un modelo administrativo – financiero.
2. No se ha estructurado políticas y normativas de funcionamiento, en relación al presupuesto.
3. La empresa no ha desarrollado el organigrama estructural
4. No tienen documentado, formulado el marco filosófico (misión, visión, valores)
5. Falta de herramientas para evaluar el desempeño de la gestión empresarial
6. Las funciones que realizan el talento humano no se ajustan a criterios organizacionales y de control.
7. No se aplican programas de capacitación para las funciones específicas del talento humano
8. El 54.55% del personal tiene poco conocimiento sobre la interrelación de su cargo con otros cargos del Canal de Televisión

1.9.3. Oportunidades

1. Mejorar los procesos administrativos y operativos a través de la implementación del modelo administrativo y financiero.
2. Ampliar el mercado de clientes por el fortalecimiento institucional
3. Innovar la imagen corporativa, operativa y administrativa beneficiando a sus clientes.
4. Aumentar los niveles de satisfacción de sus clientes actuales y potenciales
5. Mejorar los niveles de eficacia, eficiencia, desempeño de la gestión de la empresa de su talento humano
6. Ser reconocida como una empresa innovadora en sus procesos administrativos – financieros y de atención al cliente.

1.9.4. Amenazas

1. Que en el mercado de la comunicación televisiva de Cayambe ingresen otros canales.
2. Competencia de servicios sustitutos al canal de televisión como radio, diarios escritos.
3. Cambio de políticas de regulación en la operatividad de este medio de comunicación.
4. Aparecimiento de tecnologías nuevas de altos costos que no puede acceder la empresa
5. Innovación de servicio de los competidores indirectos
6. Variación de los precios de los servicios que oferta el canal en relación a la competencia indirecta o directa.

1.10. Estrategias FO-FA-DO-DA

1. CRUCE ESTRATÉGICO FO: FORTALEZAS –OPORTUNIDADES

F2.O1. Con la aplicación del modelo administrativo y financiero como herramienta fundamental se aprovechará en forma óptima los recursos de la institución y el cumplimiento de sus objetivos – metas con rangos de productividad.

F4.O2. Innovar el equipamiento acorde a las tendencias del mercado y a las exigencias técnicas que regula el CONATEL, de forma que permita ampliar la cobertura de mercado de clientes cumpliendo las expectativas en la programación y calidad de imagen de sus programas.

2. CRUCE ESTRATÉGICO FA: FORTALEZAS –AMENAZAS

F2.A1. Estructurar los componentes esquemáticos del modelo administrativo y financiero con flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo de accionar que mejore la administración y operatividad, así como se obtenga servicios para sus clientes diferenciados.

F1.A5. Desarrollar políticas de gestión financiera fundamentada en el análisis de resultados financieros, orientados a generar información relevante para la toma de decisiones de la gerencia, lo que mejorará los rendimientos económicos de operatividad, de posibles endeudamientos e innovación de sus servicios.

3. CRUCE ESTRATÉGICO DO: DEBILIDADES –OPORTUNIDADES

D3.O1. Definir la organización estructural, los niveles jerárquicos, las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos organizacionales, materiales, humanos, tecnológicos de la empresa, a fin de lograr eficacia y eficiencia en sus procesos y servicios de cobertura televisada.

D5.05. Establecer procesos de control para medir y corregir el desempeño individual y organizacional, de tal forma que se garanticen que las actividades y resultados se apeguen a los planes y programas basándose en metas, a la vez permitirá la detección de desviaciones respecto a la aplicación de procedimientos, normas, políticas y la contribución a la consecuencia de estas. La medición deberá tener el enfoque cualitativo y cuantitativo a través de indicadores de gestión.

1. CRUCE ESTRATÉGICO DA: DEBILIDADES –AMENAZAS

D4.A6. Formular políticas y acciones corporativas de control operativo y administrativo con decisiones que apunten a mejorar la relación costo - beneficio, considerando por un lado las ventajas competitivas y por otro las condiciones de mejoramiento de sus servicios de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

D3.A4. Mediante la organización de los niveles jerárquicos de la empresa se realizará la descripción de los cargos y la aplicación de estrategias efectivas que permitan el fortalecimiento del desarrollo organizacional, de las funciones por áreas, departamentos y puestos de trabajo a fin de lograr las metas con mejores niveles de eficacia y eficiencia y con tecnologías innovadoras en los servicios para sus clientes.

1.11. Identificación del problema diagnóstico

En base al análisis de la información del diagnóstico al Canal de Televisión Luz de América TV del cantón Cayambe, provincia de Pichincha y sistematizada en la matriz FODA, se establece que el problema central de esta empresa es que no disponen de un modelo administrativo – financiero, lo que ocasiona actualmente dificultades en las funciones para el cumplimiento de sus objetivos a nivel corporativo, alcanzar metas de desempeño, dirigir y controlar sus actividades, la racionalidad, es decir la valoración de los medios de forma que se armonicen en el cumplimiento de sus metas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 EMPRESA

2.1.1 Definición

Longenecker, J; (2012, pág. 29) “Unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relacionados con la producción y/o distribución de bienes y servicios. Por la calidad de sus propietarios, las empresas pueden clasificar como individuales, sociales de echo y sociedad de derecho.”

Es toda entidad económica de uno o varios propietarios, cuyo trabajo se encamina a ofrecer algún producto o servicio, que al ser vendidos generan una utilidad.

2.1.2 Tipo de empresas

Longenecker, J; (2012, pág. 32). La empresa se puede calificar de la siguiente manera:

1. **Por la finalidad.** Pública, Privada
2. **Por su actividad.** Comerciales, Industriales, Manufactureras, Bancarias, Agrícolas, Transporte.
3. **Por la constitución.** En nombre Colectivo, En comandita simple, Responsabilidad Limitada, Anónima, Economía Mixta, En comandita por acción.
4. **Por su Tamaño.** Pequeña, Mediana, Gran empresa.
5. **Por el régimen común,** Nacional, Extranjera, Mixta.
6. **Por el estado de desarrollo que se encuentra.** En promoción en ejecución, en operación, en liquidación, en quiebra.

2.1.3. Categorías de empresas en el Ecuador

Ley de compañías; (2008, pág. 63). En Ecuador se categoriza a las empresas de acuerdo las siguientes especificaciones:

1. **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
2. **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
3. **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros
4. **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
5. **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos

2.2 Medios de comunicación

López, Y; (2009, pág. 25) “Los medios de comunicación son el conjunto de técnicas y estrategias comunicacionales, las cuales permiten informar, entretener, vender productos, ideas, imágenes, ya sean estas institucionales o personales, dar a conocer los diferentes tipos de culturas que existen e ideologías”.

Los medios de comunicación tienen un papel determinante ya que son utilizados para llevar a cabo objetivos y metas como las de comunicar, informar, y entretener a toda la población.

2.2.1 Tipos de medios de comunicación

López, Y; (2009, pág. 26). Por la naturaleza del mensaje los medios de comunicación se clasifican en radio (auditivos), televisión y cine (audio visual), prensa, afiches, vallas, folletos (visuales).

Cada medio posee su función y su alcance numérico, dentro de los cuales se pueden clasificar en:

1. Masivos (radio, prensa y televisión)
2. Selectivos (cine, vallas, folletos y otros)

2.2.2 Canal de televisión

López, Y; (2009, pág. 42) “Es un tipo de estación emisora que transmite audio y video a receptores de televisión en una área concreta. Una forma de transmisión es enviando señales de radio especialmente codificadas por el aire denominado televisión terrestre. Normalmente se conceden licencias por parte de una agencia gubernamental a cada canal de televisión para usar una parte determinada del espectro de radio (un canal) a través del cual ellos envían sus señales”.

El canal de televisión es una estación que emite señales de audio y de video a los aparatos receptores de televisión dentro de un área geográfica determinada. Los canales de televisión pueden ser propiedad del estado y por caso gestionados administrativa y artísticamente por el gobierno de turno o pueden ser administrados por empresas privadas.

2.3. Gestión administrativa

Palacio, I; (2010, pág. 36) “la gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Por lo tanto la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia, debido a que la administración y las organizaciones son producto de su momento, contexto histórico y social.

2.3.1. Planificación

Ahumada, J; (2009, pág. 36) “la planificación es una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto se puede decir que se trata de una metodología para escoger alternativas”.

Contasti, M; (2009, pág. 29) “la planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima”.

La planificación permite establecer procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos para proporcionar normas y pautas en la toma de decisiones de manera que sean coherentes, compatibles e integradas, que conduzcan a una acción sistemática, organizada y coordinada.

2.3.2. Organización

Naranjo, W; (2010, pág. 25) “se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir crear la estructura departamental de la empresa”.

De manera que la estructura de una organización debe estar diseñada de manera clara para quienes realizaran una determinada tarea y quién sea el responsable de determinados resultados.

2.3.3. Integración de personal

Galindo, M; (2009, pág. 27) “se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Requisitos – mantener un inventario de las personas disponibles, reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remuneraciones, capacitar. Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización”.

La integración de personal es la función mediante la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos. La integración se

refiere a la selección del personal competente para los puestos de la organización, reúne los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos para alcanzar los objetivos, es importante poner énfasis en la selección del personal, adiestramiento y desarrollo para el logro de metas de la empresa.

2.3.4. Dirección

Arteaga, A; (2012, pág. 39) “la dirección es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo”.

La dirección implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social, mediante los siguientes elementos: ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, motivación, comunicación, supervisión.

2.3.5. Control

Naranjo, W; (2010, pág. 25) el control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control es importante debido a que permite crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor y facilitar la delegación y el trabajo en equipo. El control permite comparar los resultados con los planes generales, evaluar los resultados con los estándares de desempeño, idear los medios efectivos para medir las operaciones y comunicar cuales son los medios de medición.

2.4. Sistemas administrativos

2.4.1. Definición

Palacio, I; (2010, pág. 46) los sistemas administrativos son herramientas fundamentales en el proceso de toma de decisiones para planear y controlar el esfuerzo de la organización, ya que son el medio donde las decisiones de las políticas que son adoptadas por los niveles superiores se dividen en múltiples decisiones que resuelven los problemas individuales que presentan los diferentes departamentos y habitualmente van conformando las actividades de cada organización con la finalidad de lograr sus objetivos centrales.

2.4.2. Tipos de sistemas

Palacio, I; (2010, pág. 49) la empresa en su organización está integrada por los sistemas administrativos como:

1. Sistema de planeación
2. Sistema de organización
3. Sistema de dirección
4. Sistema de control
5. Sistema de finanzas
6. Sistema de producción

2.5. Manual de procesos

2.5.1. Finalidad

Palacio, I; (2010, pág. 52) “Fomentar los principios de eficiencia, eficacia e impacto, transparencia, economía y celeridad en lo que respecta al trabajo y, como se anticipaba en la introducción, que sirva como una forma de memoria permanente institucional en el ejercicio cotidiano del análisis de sus actividades, la realización de estudios y de procesos al interior de la organización, los procedimientos y métodos de trabajo”.

En suma, se pretende un perfeccionamiento progresivo en el desempeño de las actividades y tareas y crear conciencia sobre la necesidad de agilizar el funcionamiento del canal.

2.5.2 Objetivo

El mejoramiento continuo en el desempeño inteligente de las actividades. La actualización permanente del Manual en los sistemas y procedimientos pretende desarrollar los efectos cognitivos y tecnológicos de cada área en los funcionarios para el mejor desarrollo de sus procesos.

2.5.3 Manuales de procedimientos

(ISO 9000 -1.; 2010, pág. 102), “Es una herramienta de soporte a la gestión, el desarrollo de los procedimientos, desde el punto de vista administrativo y operativo, debe ser más un referencial que una atadura, siempre y cuando medie el factor humano profesional”.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

2.5.4 Qué es un proceso:

Palacio, I; (2010, pág. 55) “Un proceso es un ordenamiento de las actividades de trabajo a través de flujogramas, cursogramas, diagramas de bloques y otras herramientas operativas de ingeniería que permiten un aprovechamiento del tiempo y el espacio, con un principio, un fin e insumos y productos técnicamente calculados e identificados”.

Actividad o grupo de actividades que empleando insumos organizacionales le agregan valor a estos (generan una transformación) y suministran un producto (resultados) para un cliente interno o externo. Son estructuras de ingeniería mediante las cuales una organización hace lo necesario para producir con parámetros de eficacia, eficiencia y valor a sus clientes.

1. Objetivos del análisis de procesos

1. Asegurar la eficiencia. Genera los resultados esperados
2. Asegura eficiencia. Optimiza los recursos empleados.
3. Asegura adaptabilidad. Genera capacidad para adaptación al cambio del cliente, tecnológico y necesidad de empresa.

4. Características relevantes de los procesos:

1. Son medibles: se pueden incorporar medidas de valor tales como: tiempo, costo, calidad, uso adecuado de recursos materiales y tecnológicos para una mejora continua de los procesos de producción.
2. Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso, producto, mediante el estudio de métodos y tiempos.
3. Son adaptables: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores), de terminar no conformidades, aplicar auditorias de procesos.
4. Están centrados en el cliente: son una cadena de valor que comienza con el cliente y termina con el cliente.

5. Herramientas utilizadas en los procesos

1. Diagramas de afinidad
2. Diagramas de flechas
3. Flujo diagramación
4. Diagramas de bloques

5. Justo a tiempo
6. Diagramación modular
7. Normalización y estandarización de procesos.
8. Estudios de tiempos y métodos
9. Mejora y racionalización de los procesos de gestión de producción.
10. Mejora y racionalización de los procesos de control de calidad.

6. Tipos de procesos:

1. **Procesos estratégicos:** proporcionan directrices, lineamientos a los procesos claves.
2. **Procesos claves o fundamentales:** son la razón de ser de la empresa, ya que generan un impacto en los flujos operativos por los diagramas de flujos que se convierten en herramientas claves de la operatividad de la empresa.
3. **Procesos de soporte:** son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales para que puedan ejecutarse.

Ejemplos de tipos de procesos

Procesos gerenciales

1. Estrategia corporativa
2. Manejo de relaciones externas
3. Transformación de la cultura Organizacional

Procesos claves

1. Diseñar el portafolio de productos
2. Sistema de control y sistemas de calidad
3. Producción modular en los procesos.
4. Implementación de sistema de gestión de planeamiento de la producción.
5. Implementación de un sistema integrado de operaciones.
6. Comercializar y vender
7. Manufacturar (diagramas de flujos operativos)
8. Servicio a clientes internos y externos

Procesos de soporte

1. Desarrollo del talento humano
2. Sistema de información
3. Gestión ambiental
4. Auditorias de gestión

2.6. Mapa de procesos

Alsina, E; (2010, pág. 47) Señala: “Es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos”.

En el mapa de procesos se deben incluir los siguientes elementos:

1. Procesos gobernantes.

2. Procesos de la cadena de valor (procesos de realización o agregados de valor).
3. Procesos de apoyo.

Gráfico No 15

Mapa de procesos



Fuente: Alsina, E; (2010, pág. 47)
Elaborado por: las autoras

El mapa de procesos que se estructurará bajo este enfoque permitirá identificar los macro procesos de la organización y describirá sus interrelaciones principales entre los procesos gobernantes, agregados de valor y los de apoyo.

Los procesos estratégicos proporcionarán directrices, lineamientos a los procesos claves. Los procesos agregados de valor serán la razón de ser de la empresa, ya que generan un impacto en los flujos operativos por los diagramas de flujos que se convertirán en herramientas claves de la operatividad de la empresa. Los procesos de apoyo serán aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales para que puedan ejecutarse.

2.7. Control interno

García, A; (2010, pág. 25) El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

Gráfico No 16

Aspectos implícitos de la definición de control interno



Fuente: García, A; (2010, pág. 25)
Elaborado por: Las autoras

El control interno es un proceso integral de la gestión financiera aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

La aplicación del control interno contribuirá a ejercer actividades de inspección, y vigilancia para asegurar el cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias de las

normativas de los estatutos que protejan los intereses económicos y financieros de la empresa, a la vez permitirá supervisar que exista una correcta aplicación de los recursos.

El proceso de supervisión y control permitirá dar seguridad de los sistemas que se utiliza en la empresa fijando y evaluando los procedimientos contables y financieros que ayudan que la empresa realice sus objetivos.

2.7.1 Característica del control interno

Las principales características son las siguientes:

1. Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
2. Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
3. La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.
4. El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
5. Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
6. Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.

7. La ausencia del control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones.

2.7.2 Requisitos de la documentación

La documentación del sistema de gestión debe incluir:

1. Declaraciones documentadas de una política de gestión y sus objetivos.
2. Un manual de gestión.
3. Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
4. Los registros requeridos por este documento o en otros requisitos de aplicación.
5. El tamaño de la organización el tipo de actividades;
6. La complejidad de los procesos y sus interacciones, y
7. La competencia del personal.
8. La legislación aplicable.

2.7.3 Control de los documentos.

Aldana, L; (2011, pág. 97), dice “Los documentos requeridos por el sistema de gestión deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en este documento”.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

1. Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
2. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,

3. Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
4. Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
5. Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables. Se deben identificar adecuadamente los documentos y datos que se guarden con fines legales, para conservar el conocimiento.
6. Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución y archivo.
7. Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

2.7.4 Control de los registros

García, A; (2010, pág. 31) “Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables, trazables a las actividades involucradas, y recuperables en un formato legible y que estén protegidos contra daños, deterioro, pérdida y manipulación”.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la destrucción, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

En cualquier caso, se requiere la elaboración de un procedimiento o procedimientos que establezcan las directrices del control de la documentación y de los registros, tanto de origen interno como externo (elaboración, revisión, aprobación, modificación, distribución, archivo, conservación, destrucción).

En cualquier caso, se ha de cuidar especialmente la gestión y conservación de aquellos documentos y registros que puedan ser requeridos con fines legales o con fines de demostrar el cumplimiento con los requisitos de las normas de referencia, los cuales pueden ser objeto de revisión en las auditorías de tercera parte.

2.8. Gestión financiera - contable

2.8.1 Determinación de costos

Trujillo, O; (2011) los costos se determinan principalmente por su función básica que desempeñan en la empresa: costos de producción, gastos de administración y gastos de distribución o vende. Para llevar a cabo una de estas tres funciones, la empresa tiene que efectuar ciertos desembolsos por pago de salarios, materias primas, luz, agua, arrendamientos y otros. Estas erogaciones reciben respectivamente el nombre de costos de producción, gastos de administración y gastos de ventas según la función a que pertenezcan.

2.8.2 Control de cuentas

Somarriva, J; (2009) un control de costos efectivo se caracteriza por la correcta observación de los siguientes aspectos:

1. Delineación de los centros de responsabilidad
2. Delegación de autoridad
3. Estándares de costos
4. Determinación de costos controlables
5. Informe de costos
6. Reducción de costos

El control de costos alcanza su máximo nivel de perfección cuando existe un plan formal para eliminar las desviaciones de las normas de costos.

2.8.3 Estados financieros

Illera, C; (2009, pág. 38) señala: “Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útiles para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios”.

La mayoría de estos informes constituirán el producto final de la contabilidad y serán elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

Los estados financieros serán la herramienta más importante de control, para establecer en lo referente a activos: los indicadores de monitoreo para establecer en donde se invierten los fondos: prestamos, inversiones financieras o no financieras. Esta información ayudará a la gerencia a usar los fondos en donde tendrán mayores rendimientos.

2.8.4 Estado de situación financiera

Bravo, M; (2011, pág. 63)señala: “El estado de situación financiera es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto)”.

El balance general permitirá tener un análisis de las inversiones líquidas en relación al total del activo, con el propósito de medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones de corto o mediano plazo, establecer las inversiones financieras del total de activo y determinar los pasivos.

2.8.5 Estado de resultados

Douglas, R; (2009, pág. 39) menciona: “Es un documento contable complementario donde se informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado”.

El estado de resultados permitirá presentar la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporcionara la utilidad neta de la empresa, para su presentación se acompañara a la hoja del Balance General.

2.8.6 Estado de flujo de efectivo

Bravo, M; (2011, pág. 65) “El Estado de Flujo de Efectivo se obtendrá aplicando el método directo, a partir de obtener las fuentes y uso de los flujos de créditos de las cuentas por Cobrar y los flujos de débitos de las Cuentas por Pagar, respectivamente y calculado separadamente el superávit o déficit corriente y de capital; de la sumatoria de los conceptos antes indicados se obtendrán el Superávit o Déficit Bruto”.

La aplicación de Superávit o el financiamiento de Déficit Bruto, según corresponda, se determinaran sumando al superávit o Déficit de financiamiento, resultado de la diferencia entre las fuentes y usos de financiamiento y de las variaciones en los flujos financieros no presupuestarios.

2.8.7 Evolución de patrimonio

Bravo, M; (2011, pág. 69) “también denominado estado de cambio en el patrimonio neto, es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un entre y de cómo este varia a lo largo del ejercicio contable”.

El estado de evolución de patrimonio varía en el ejercicio contable por transacciones con los propietarios (aportes, retiros y dividendos con los accionistas y/o propietarios) y por el resultado del periodo o ganancia cuando aumenta el patrimonio y pérdida en el caso contrario, siendo este estado de evolución de patrimonio uno de los estados contables básicos.

2.8.8 Análisis financiero

Bravo, M; (2011, pág. 71) “Las organizaciones disponen de sistemas contables que permiten registrar y manejar la documentación que integran el sistema operativo de contabilidad con idoneidad y precisión de sus transacciones que les permite preparar y elaborar los estados financieros, que contribuya al análisis mediante

información de los periodos económicos de las transacciones que ha ejecutado la empresa. El análisis financiero es una técnica que permite llegar a conclusiones sobre la situación financiera a una fecha determinada y de los resultados operacionales en un ejercicio económico o período”.

En el modelo de gestión financiera se aplicara el proceso de análisis financiero con la finalidad de que permita determinar la posición financiera de la empresa en base a la información de los resultados operacionales o de los ejercicios económicos de forma que se constituya en un importante elemento para la toma de decisión gerencial.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 Antecedentes

El Modelo de Gestión Administrativa Financiera tiene una visión integradora de encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas, maximizando el valor de la misma. El modelo, deberá ser considerado como un instrumento que vincule la estructura organizacional, funcional, los procedimientos administrativos financieros, la evaluación del desempeño del talento humano y la evaluación de gestión, adaptado a la naturaleza de la empresa, “Luz de América TV”; contribuyendo a generar competitividad y productividad en términos de eficacia, eficiencia, efectividad de los recursos de la empresa.

3.2 Alcance de la propuesta

1. Estructura organizacional, manual de funciones.
2. Estructura del mapa de procesos basado en el enfoque por procesos, dotando a la empresa de una estructura que permita cumplir con la misión y visión, como una herramienta de mejora continua, fundamentado en el principio de que las actividades están ligadas entre sí, que utiliza recursos y es necesario controlarlos, en base a mediciones objetivas. En el mapa de procesos se agrupan en procesos directivos o estratégicos, agregados de valor y procesos de apoyo.
3. Levantamiento de procedimientos administrativos financieros basado en bases legales, principios y normas como un documento que sirva de guía al personal del Canal de

Televisión, los que deberán cumplir de acuerdo al nivel jerárquico y puesto funcional. Los procedimientos contienen el detalle de las actividades mediante una descripción técnica de los pasos a seguir para ejecutar los mismos, así como su respectivo flujograma, donde se representa gráficamente la secuencia lógica de las actividades durante el procedimiento.

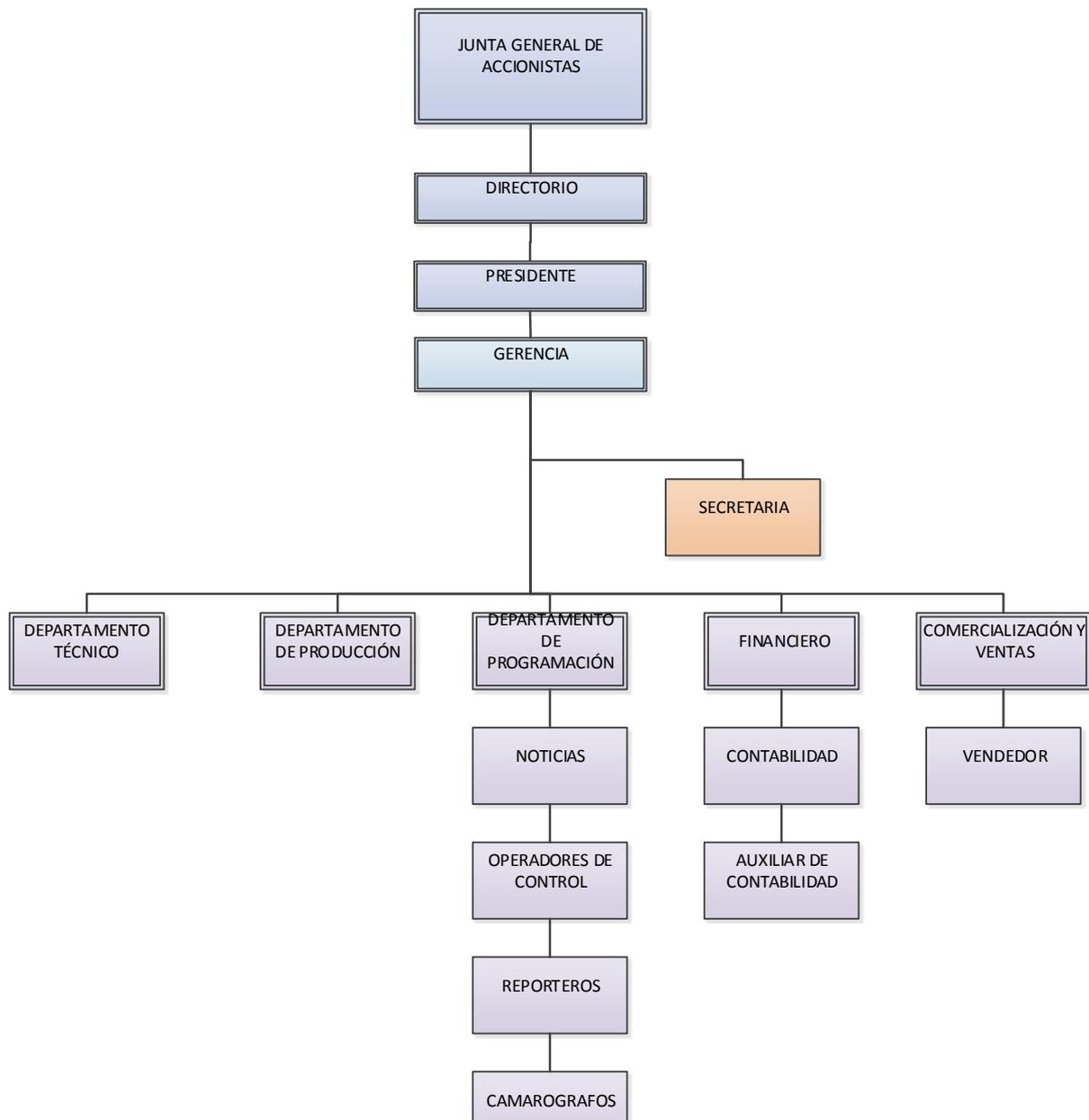
4. Control interno, como función que establezca e impulse el modelo administrativo financiero como un proceso fundamental, permanente y continuo realizado por la gerencia y el departamento administrativo – financiero de la empresa, tendiente a regular el desarrollo de las funciones de acuerdo a las normas legales y particulares de la empresa.
5. Se establece un proceso de evaluación del desempeño del talento humano, a través de procedimientos de valoración cualitativa y cuantitativa, siguiendo lineamientos metodológicos, considerando que la gerencia puede cuantificar (cualidades, capacidades, habilidades, destrezas, actitudes) de su talento humano como una actividad vital alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.
6. Para la evaluación de gestión de la empresa se establece como herramienta el Balanced Scorecard que permite la planificación y evaluación desde la perspectiva: financiera, procesos internos, de cliente, de aprendizaje y crecimiento, es decir traducir los objetivos - metas directamente relacionados y que sean medidos a través de los indicadores de las cuatro perspectivas.

3.3 Estructura organizativa

a) Organigrama estructural propuesto

Gráfico No 17

Organigrama estructural



Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

3.4 Manual de funciones del canal de televisión Luz de América

3.4.1 Niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos de la estructura organizativa del canal de televisión son los siguientes:

1. Nivel ejecutivo

1. Presidente
2. Gerente general

3. Nivel operativo

4. Departamento de producción
5. Departamento de programación
6. Departamento técnico

7. Nivel apoyo

1. Financiero
2. Comercialización y ventas
3. Secretaria

Nivel ejecutivo

Gerente

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	EJECUTIVO
	CARGO	GERENTE

Descripción del puesto	Representante legal del canal de televisión
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente al canal ; 2. Garantizar el funcionamiento normal de la televisión, la estabilidad, seguridad del personal y el correcto manejo económico. 3. Administración del talento humano 4. Velar por el fiel cumplimiento de los principios y objetivos del canal; 5. Realizará la evaluación del personal responsable de cada uno de los departamentos del canal; 6. Elaborar herramientas de planificación administrativa: plan estratégico, plan operativo. 7. Firmar convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas; 8. Hacer cumplir las actividades y programaciones del canal y los horarios establecidos; 9. Planificar programas de capacitación técnica y administrativa; 10. Autorizar pagos de nómina 11. Autorizar las compras de los equipos; 12. Dotar al personal que labora en el canal: pasajes, instrumentos y herramientas básicas para el cumplimiento de sus actividades; 13. Organizar eventos sociales, culturales, deportivos con los trabajadores y colaboradores del canal; 14. Llamar la atención en forma verbal, escrita y hasta sancionar con una multa según la gravedad de la falta al personal que no cumple con este reglamento. 15. Designar a los coordinadores de departamentos de programación, producción, departamento técnico, marketing y ventas, capacitación, y otros que se lo requiera
Requisitos	<p>Ingeniero/a en administración de empresas Experiencia de 5 años en administración de empresas</p>

Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

Nivel operativo

Departamento de producción

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	OPERATIVO
	CARGO	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Descripción del departamento	El Departamento de producción contará con una persona especializada en edición de audio y video y será responsable de producir todos los materiales que se requiera el canal, para este efecto coordinará con todos los departamentos
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan de trabajo 2. Realizará la producción: spots, identificaciones, presentaciones y material de propaganda de los programas y otros a fines a su labor. 3. Archivos de programas, videos, música, sonidos y efectos. 4. Genera criterios técnicos y costos a la gerencia para los distintos compromisos que adquiera este departamento para la producción con instituciones o entidades. 5. planifica mantenimiento y cuidado de los equipos y los diferentes bienes del canal. 6. Capacitar al personal requerido en el canal. 7. Elaborar y cuidar el inventario de los instrumentos y materiales que existe en la cabina de producción 8. Contará con el apoyo de los redactores, reporteros, camarógrafos
Requisitos	Profesionales en comunicación Experiencia de 5 años en cargos similares

Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

Departamento de programación de noticias

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	OPERATIVO
	CARGO	DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN DE NOTICIAS

Descripción del departamento	El Departamento de programación contará con una persona encargada especializada y será responsable de coordinar, supervisar y autorizar la programación diaria
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinará con los departamentos de producción y técnica 2. Mantendrá una comunicación directa con la gerencia e informará de las novedades o avances de los distintos programas del canal. 3. Solicitar los materiales y equipos de comunicación 4. Disponer de espacios de programación cuando así lo amerita el caso pero con mínimo de 24 horas de anticipación al programador. 5. En caso de fuerza mayor, se podrá interrumpir la programación sin previo aviso 6. Velará por una buena marcha de la programación 7. Planificar, definir los programas anuales, semestrales, mensuales y diarios 8. Verificar las actividades en relación a los programas en vivo y pauta 9. Dirigir y supervisar su óptima realización 10. Definir los criterios normativos en función a las políticas del CONATEL para las programaciones televisivas
Requisitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionales en comunicación 2. Experiencia de 5 años en cargos similares

Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

Área de noticias

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	OPERATIVO
	CARGO	ÁREA DE NOTICIAS

Descripción del área	Esta área estará conformada por el equipo de presentadores, reporteros, investigadores expertos en el campo de las noticias locales, nacionales e internacionales; tendrá un Director que será tanto del Departamento como de los Noticieros
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan anual mensual semanal y diario para la concreción de noticias 2. Dirigir, seleccionar, publicar las noticias locales, nacionales e internacionales 3. Guardar en archivo las noticias producidas en este medio como respaldo. 4. Responsabilizará de los equipos e instrumentos que estén bajo su responsabilidad. 5. Cooperar con la organización en actividades afines a su especialidad, Otras responsabilidades que la gerencia disponga 6. Entregar la grabación de las entrevistas bajo las autorizaciones de la gerencia 7. Coordinar la producción en formato televisivo de las noticias 8. Coordinar la grabación en estudio o locaciones de las noticias y programas especiales en las que intervenga el departamento de noticias. 9. Vincular con las áreas técnicas de programación y producción para la elaboración de los noticieros 10. Crear y supervisar las áreas de realización, edición y post producción de acuerdo al formato televisivo 11. Enviar para archivo a la videoteca los materiales de formato televisivo de los noticieros y programas realizados en el noticiero 12. Proponer las políticas de trabajo y operaciones de los noticieros y programas informativos del canal

	<ol style="list-style-type: none"> 13. Supervisar la calidad y orientar programas conforme las políticas generales del canal 14. Organizar las líneas de información, la producción y la transmisión de noticieros y establecer las normas operativas 15. Organizar el programa adecuado para las diferentes noticieros: deportivos, culturales y otros 16. Estructurar las noticias en vivo con programación del canal 17. Elaborar las libretas de los noticieros en general 18. Supervisar los tiempos de los noticieros con programación 19. Preparar reportajes y series especiales o encuentros culturales 20. Atender las actividades de servicios que pide producción 21. Tramitar los recursos necesarios para producir y realizar los noticieros 22. Editar y revisar la edición de todos los programas de noticias
Requisitos	Profesionales en comunicación Experiencia de 5 años en cargos similares

Fuente: investigación directa

Elaborado por: Las autoras

Operadores de control

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	OPERATIVO
	CARGO	OPERADORES DE CONTROL

Descripción del puesto	Responsables del cuidado y mantenimiento de los equipos y realizar auditorías de campo de la antena del canal.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar los programas asignados. 2. Responder por el cuidado de los equipos, orden de elementos de cabina y aseo del sitio de labor 3. Cumplir con los horarios de trabajo y programación asignados por la Gerencia 4. Acatar los compromisos adquiridos 5. Contestar las llamadas en forma amable. 6. Estar pendiente del mantenimiento de los equipos de transmisión para evitar el daño de los mismos 7. Mantener operativa la red externa y el head end en perfectas condiciones en coordinación con el responsable de programación 8. Realizar auditorías de campo de la antena del canal 9. Controlar que todos los programas cumplan los tiempos establecidos en la programación 10. Control de los SPLS publicitarios en cuanto a imagen, sonido y calidad de audio y salida al aire 11. Programar los tiempos de la programación para controlar los equipos y salidas al aire
Requisitos	<p>Profesionales en mantenimiento y manejo de equipos de canales de televisión</p> <p>Experiencia de 3 años en cargos similares</p>

Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

Reporteros y camarógrafos

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	OPERATIVO
	CARGO	REPORTEROS Y CAMARÓGRAFOS

Descripción del puesto	Responsables de la obtención de información de hechos y acontecimientos locales, nacionales e internacionales y la publicación de la misma.
Funciones	<p>Buscar las noticias de campo y en la fuente.</p> <p>Editar, publicar las entrevistas, documentos que generen fruto de su trabajo.</p> <p>Recopilar materiales informativos de hechos y acontecimientos a nivel local, provincial nacional e internacional.</p> <p>Apoyar con dichos materiales cuando sean requeridos por otros departamentos</p> <p>Cuidar sus integridades personales, y las de los equipos.</p> <p>6. Guardar los archivos.</p>
Requisitos	<p>Lic. En comunicación</p> <p>Experiencia de 3 años en cargos similares</p>

Fuente: investigación directa

Elaborado por: Las autoras

Departamento técnico

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	OPERATIVO
	CARGO	DEPARTAMENTO TÉCNICO

Descripción del departamento	El Departamento de producción contará con una persona especializada en edición de audio, video y será responsable de producir todos los materiales que se requiera el canal, para este efecto coordinará con todos los departamentos y tendrá las responsabilidades siguientes.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la planificación del trabajo del área 2. Coordinará con los distintos departamentos existentes 3. Realizará la producción: spots, identificaciones, presentaciones y material de propaganda de los programas y otros a fines a su labor 4. Guardará los archivos de programas, videos, música, sonidos y efectos. 5. Será responsable por el buen mantenimiento y cuidado de los equipos y los diferentes bienes del canal 6. Se encargará de capacitar al personal requerido en el canal 7. Será responsable de elaborar y cuidar el inventario de los instrumentos y materiales que existe en la cabina de producción 8. Contará con el apoyo de los redactores, reporteros, camarógrafos, 9. Grabar los programas, publicidad, jingles, promociones que designe la Gerencia.
Requisitos	Lic. Programación Experiencia de 3 años en cargos similares

Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

Nivel de apoyo

Financiero

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	APOYO
	CARGO	FINANCIERO

Descripción del departamento	El Departamento Financiero del canal contará con una secretaria contadora y será asesorado por un Contador profesional (federado), con experiencia en el tema, y tendrá las siguientes funciones.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los estados financieros 2. Cumplir con la declaración de impuestos; 3. Realizar informes económicos mensuales, y anuales 4. Elaborar indicadores financieros 5. Elaborar roles de pago y sus respectivos cheques 6. Aplicar regulaciones de los organismos de control 7. Llevar el control de inventarios de los materiales, equipos y muebles que existe en las oficinas y bodegas 8. Mantener comunicación fluida con todos el del canal y ser elemento de apoyo del gerente; 9. Llevar control de cartera de clientes 10. Tener actualizado los suscriptores del canal
Requisitos	Profesionales en el área financiera Experiencia de 3 años en cargos similares

Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

Contabilidad

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	APOYO
	CARGO	CONTABILIDAD

Descripción del puesto	Responsable del manejo contable financiero de la institución.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras presupuestarias de administración de fondos contables de la institución 2. Realizar el pago a los proveedores y 3. Ser responsable de caja chica 4. Elaborar el plan operativo de compras e inversiones en coordinación con las otras unidades administrativas del canal 5. Establecer procedimientos de control interno de los procesos financieros 6. Contribuir al desarrollo institucional, asegurando la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros del canal 7. Presentar informes financieros de forma oportuna a la gerencia 8. Asesorar a la gerencia en aspectos financieros 9. Actuar como ordenador de pagos 10. Revisar las proformas presupuestarias 11. Administrar el sistema de información financiero contable 12. Realizar la gestión tributaria del canal de acuerdo al marco de la ley 13. Verificar que las solicitudes de recursos financieros estén de acuerdo a los presupuestos asignados 14. Elaborar estados financieros 15. Mantener actualizado los registros contables de las operaciones de acuerdo a los principios contables 16. Realizar depósitos diarios
Requisitos	Ing. contabilidad y auditoria Experiencia de 3 años en cargos similares

Fuente: investigación directa
 Elaborado por: Las autoras

Auxiliar contable

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	APOYO
	CARGO	AUXILIAR CONTABLE

Descripción del puesto	Responsable de clasificar, preparar, codificar y registrar las transacciones comerciales del canal
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar las cuentas de ingresos, egresos de acuerdo a procedimientos establecidos 2. Procesar el balance de comprobación, registros financieros y otras transacciones como cuentas por pagar, por cobrar 3. Ingresar los datos a libros auxiliares 4. Elaborar los comprobantes de ingresos y egresos 5. Mantener el archivo de contabilidad de la institución 6. Preparar facturas a cancelar de proveedores de servicios o de insumos operativos y administrativos 7. Elaborar los rol de pagos de salarios de personal y liquidación del seguro social 8. Revisión y contabilización de los documentos.
Requisitos	Lic. En contabilidad Experiencia de 3 años en cargos similares

Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

Secretaria

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	APOYO
	CARGO	SECRETARIA

Descripción del puesto	Es responsable de ejecutar labores secretariales, coordinando las actividades que le corresponda
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente 2. Llevar la agenda del gerente 3. Mantener actualizados los archivos físicos de los documentos 4. Responsable de recepción, registro y distribución de la correspondencia 5. Organización de oficina y auxiliar de gerencia 6. Recepción de llamadas telefónicas 7. Preparar toda la documentación para reuniones del personal con la gerencia 8. Clasificación y archivo de documentos 9. Atención a clientes internos y externos de la empresa 10. Brindar información al talento humano de la empresa 11. Manejo de la correspondencia de la empresa 12. Manejo del archivo general de la documentación que ingresa y se genera en la organización 13. Hacer los trámites que en la empresa se generan como producto de su interrelación con proveedores, clientes y organismos de control
Requisitos	Secretaria ejecutiva Experiencia de 3 años en cargos similares

Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

Comercialización y ventas

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	APOYO
	CARGO	COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Descripción del departamento	El Departamento de Publicidad, Marketing y ventas, estará dirigido por una persona que conozca, el asunto de marketing y ventas
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar estrategias y buscar mercado y publicidad 2. Elaborará los contratos y pactarán las condiciones y formas de pago, 3. Entregará los contratos al responsable financiero para el respectivo cobro 4. Se utilizará todos los medios lícitos existentes para la promoción del canal llegar a la ciudadanía por ejemplo el Internet, radial, visitando a los hogares 5. De acuerdo a las circunstancias del canal elaborará tarifas para las cuñas, comunicados, parte mortuorios invitación religiosa, programas especiales, transmisiones en vivo, micro programas 6. Atender las solicitudes de producciones comerciales concertadas a través de la gerencia de la tv 7. Analizar y elaborar presupuesto para los paquetes de producción comercial según necesidades del cliente 8. Coordinar la ejecución de las producciones comerciales hasta la entrega de los proyectos terminados 9. Asignar funciones a los vendedores que participan en la comercialización 10. Conciliar con programación – producción la conclusión de cada producción comercial 11. Seguimiento a los trámites de ventas de los servicios del canal
Requisitos	Ing. en marketing. Experiencia de 3 años en cargos similares

Fuente: investigación directa
Elaborado por: Las autoras

Vendedor

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV	
	Manual de Funciones	
	NIVEL	APOYO
	CARGO	VENDEDOR

Descripción del puesto	Responsable de la atención al cliente y visitas puerta a puerta a los clientes del canal de televisión
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitar potenciales clientes 2. Informar sobre el portafolio de productos y servicios que brinda el canal a los clientes 3. Realizar los términos contractuales de los contratos 4. Cerrar los contratos con los clientes 5. Reportar al Director de ventas y comercialización los informes correspondientes 6. Visitar a los clientes que tiene el canal, para encontrar posibles sugerencias o cambios que quieren los clientes en sus spots publicitarios o pautajes 7. Estructurar los tipos de spots y pautajes que brinda el canal
Requisitos	Profesional en ventas Experiencia de 3 años en cargos similares

Fuente: investigación directa
 Elaborado por: Las autoras

3.5 Marco filosófico

3.5.1. Misión.

Satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de nuestra audiencia, cumpliendo a su vez con exigencias de rentabilidad, logrando altos estándares de calidad, creatividad y responsabilidad.

3.5.2 Visión.

Ser líder regional en la producción y distribución de programas de comunicación entretenimiento e información, en el norte de la provincia de Pichincha, cantones Cayambe y Pedro Moncayo, con veracidad, profesionalismo y respeto en el manejo informativo.

3.5.3 Políticas

1. El sistema de televisión por cable Luz de América tv como tal, será ajena a todo acto religioso y político, en especial en su programación, tampoco obligará a sus colaboradores;
2. El sistema de televisión por cable Luz de América TV no difundirá publicidad que atenten a los derechos humanos, y generen violencia;
3. Cumplirá las normas establecidas, en la Constitución del Estado, la ley de la Radio difusión y Televisión su reglamento, y de más leyes conexas. así como del presente reglamento;
4. El Sistema de Televisión por Cable Luz de América TV no tendrá compromisos de ninguna índole con partidos o movimientos políticos y mantendrá su total independencia;

3.5.4 Objetivos

1. Democratizar la comunicación;

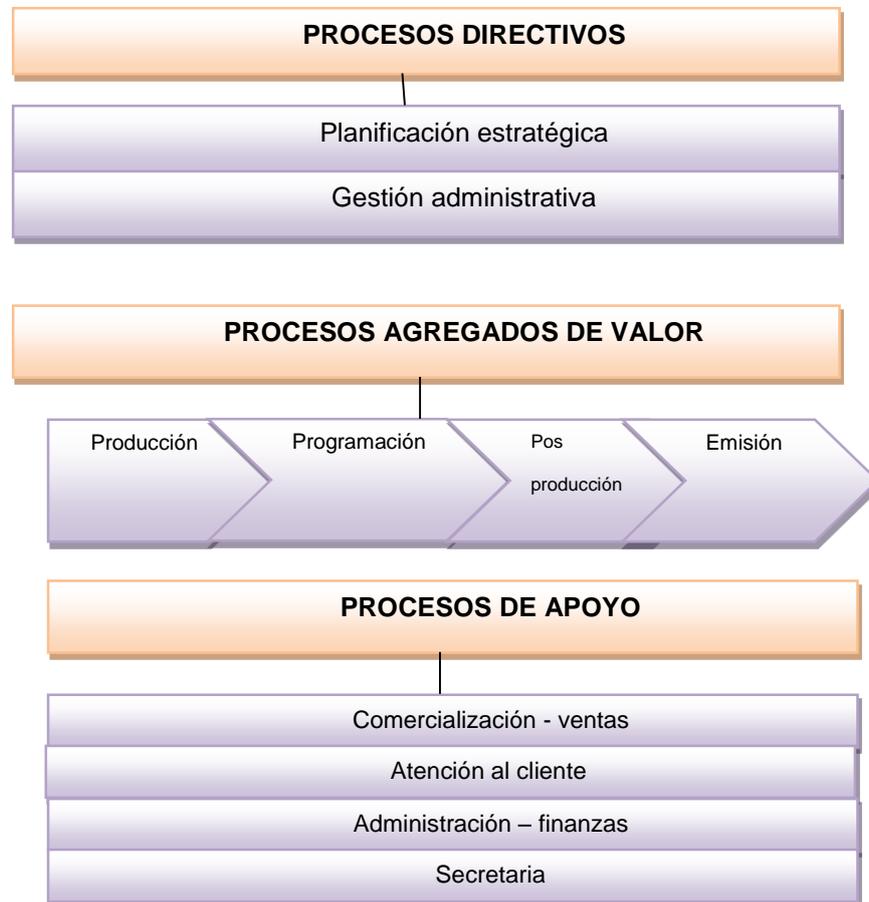
2. Brindar servicio de audio y video mediante suscripción;
3. Satisfacer las necesidades de entretenimiento de la población;
4. Valorar y fomentar los principios de la interculturalidad y su desarrollo de la identidad de los Pueblos;
5. Promover el ejercicio de los derechos colectivos, civiles, culturales, económicos y políticos;
6. Participar de alianzas de redes de comunicación;
7. Promover la participación de la ciudadanía como: mujer, niñez, adolescentes y adultos;
8. Mantener informado sobre los hechos y acontecimientos de la vida cotidiana a nivel local, provincial, nacional e internacional;
9. Fomentar la interculturalidad en la sociedad.
10. Realizar programaciones de educación, cultural, juventud, deporte y recreación, medio ambiente, género, niñez, salud, ciencia y tecnología, de acuerdo a los intereses de la población;
11. Investigar, recopilar, documentar y difundir;
12. Organizar eventos culturales deportivos, sociales con el fin de buscar la hermandad entre el canal y la población;
13. Contribuir a los procesos de conservación del medio ambiente.
14. El canal de televisión Luz de América TV utilizará todos los mecanismos lícitos para realizar alianzas de cooperación mutua interinstitucional con las entidades públicas, privadas, entidades de desarrollo, así con los medios de comunicación local, nacional e internacional.

3.5.5 Valores corporativos

1. Transparencia
2. Solidaridad
3. Equidad
4. Pluralista
5. Respeto
6. Democrática
7. Equitativa
8. Oportuna
9. Critica

3.6 Mapa de procesos

El siguiente mapa de procesos describe gráficamente la secuencia e interacción de los procesos del canal de televisión Luz de América, equilibrado al tamaño de la empresa.

Gráfico No 18**Mapa de procesos**

Elaborado por: Las autoras

3.7. Procesos administrativos

3.7.1 Proceso. Selección e inducción del personal

Cuadro N° 18

Selección e inducción del personal

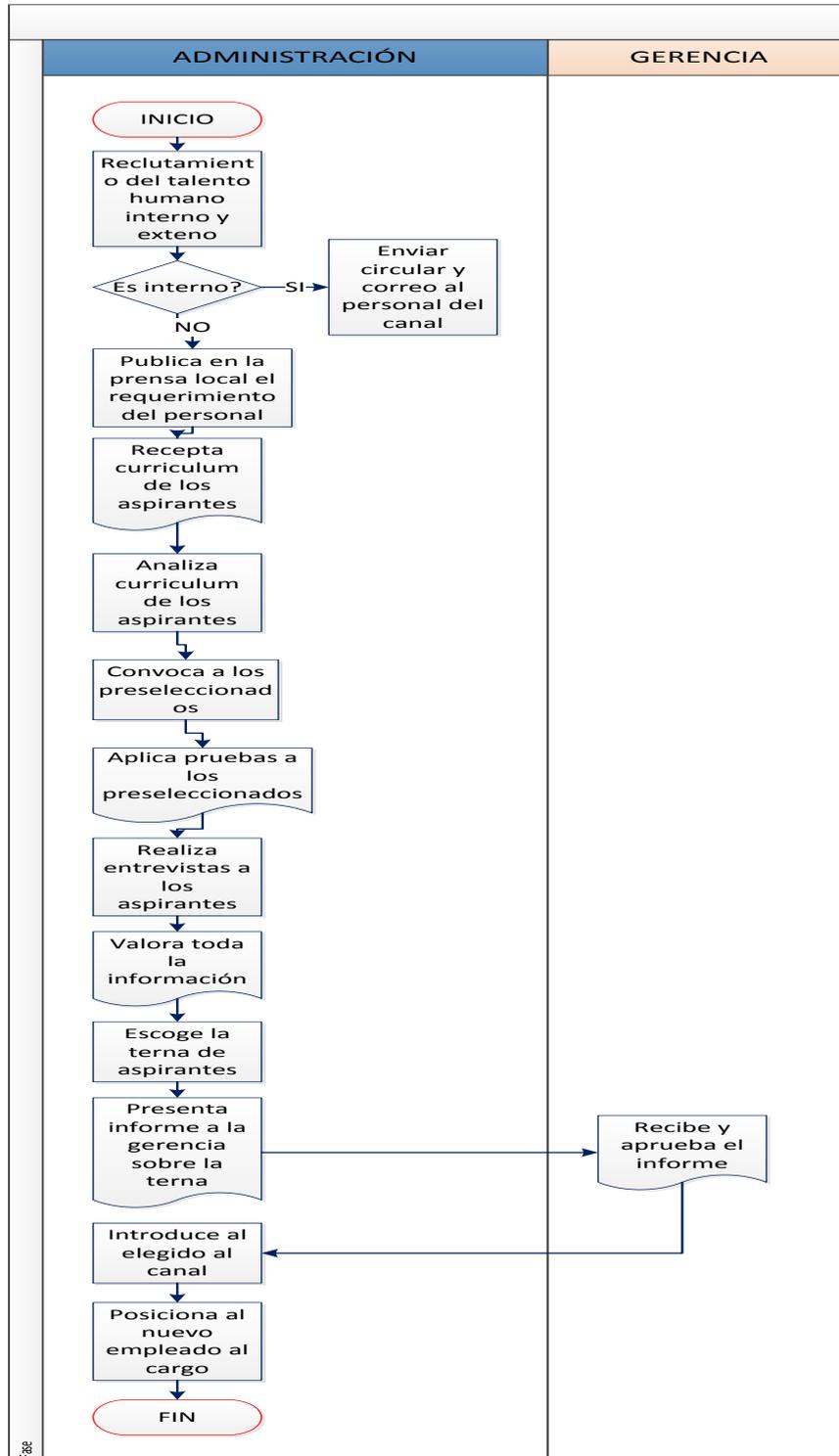
		CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
		PROCESO	Selección e inducción del personal
		CÓDIGO	PA-01
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Administración	Reclutamiento del talento humano interno y externo.	
2	Administración	Si es interno el proceso enviar circular y correo al personal del canal y si no es interno, se publicara en la prensa local el requerimiento del personal	
3	Administración	Recepta currículum de los aspirantes al cargo	
4	Administración	Analiza currículum de los aspirantes al cargo	
5	Administración	Convoca a los preseleccionados del cargo	
6	Administración	Aplica pruebas a los preseleccionados	
7	Administración	Realiza entrevistas a los aspirantes preseleccionados	
8	Administración	Valora la información	
9	Administración	Escoge la terna de aspirantes	
10	Administración	Presenta informe de la terna a la gerencia	
11	Gerencia	Aprueba el informe de la terna	
12	Administración	Posiciona al nuevo empleado al cargo	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 19

Selección e inducción del personal



Fuente: investigación directa
 Elaborado por: Las autoras

3.7.2 Proceso. Capacitación al personal

Cuadro N° 19

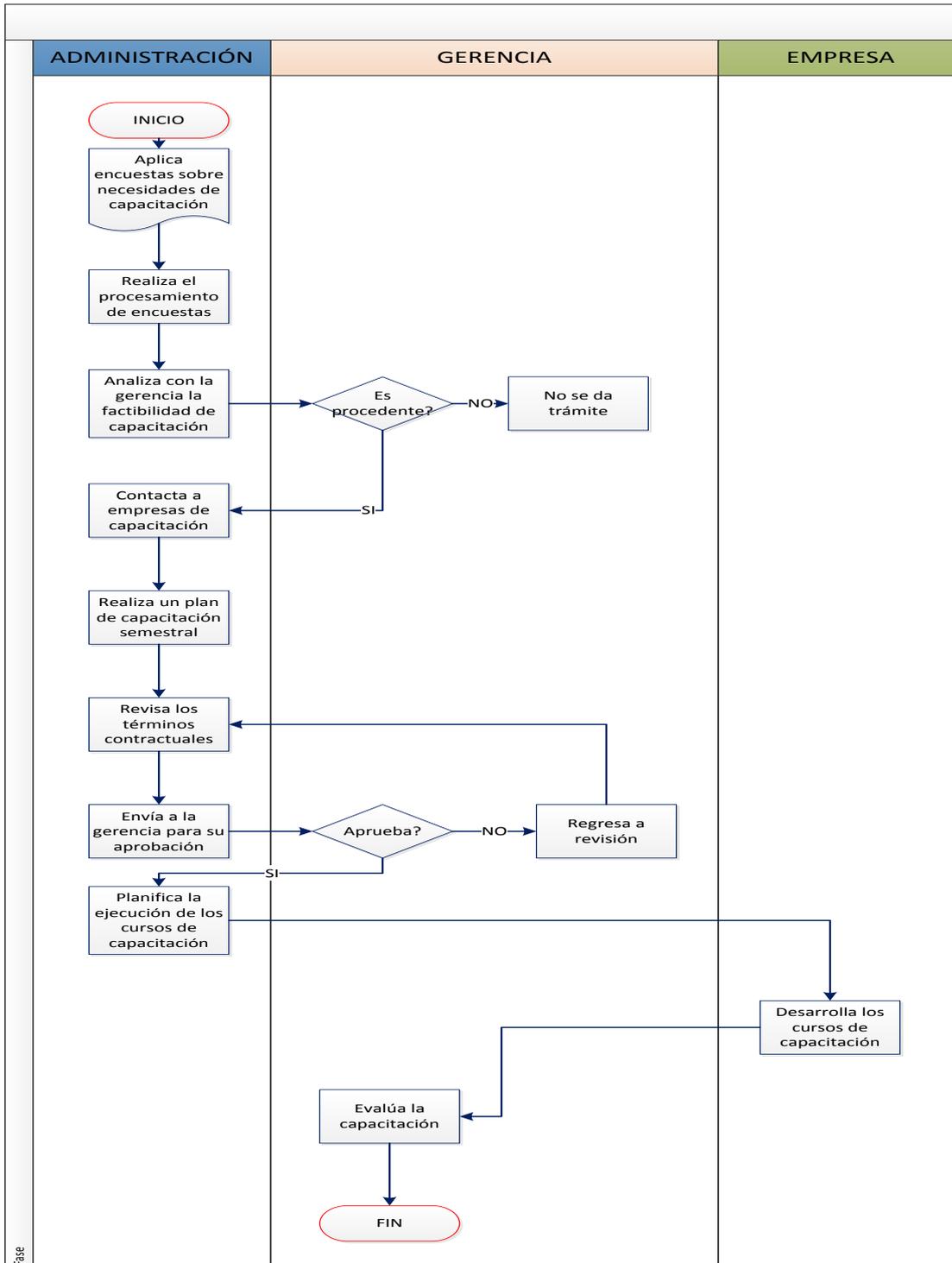
Capacitación al personal

		CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
		PROCESO	Capacitación al personal
		CÓDIGO	PA-02
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Administración	Aplica encuestas sobre las necesidades de capacitación del talento humano	
2	Administración	Realiza el procesamiento de las encuestas de capacitación	
3	Administración	Conjuntamente con la gerencia analiza la factibilidad y prioridad de la capacitación	
4	Gerencia	Si es procedente la capacitación solicitada se contacta con los capacitadores	
5	Administración	Realiza un plan de capacitación semestral	
6	Administración	Revisa los términos contractuales para la contratación de los servicios de capacitación	
7	Gerencia	Aprueba los cursos de capacitación	
8	Administración	Planifica la ejecución de los cursos de capacitación	
9	Empresa	Desarrolla los cursos de capacitación	
10	Gerencia	Evalúa la capacitación	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 20

Capacitación al personal



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Las autoras.

3.7.3 Proceso. Transmisiones

Cuadro N° 20

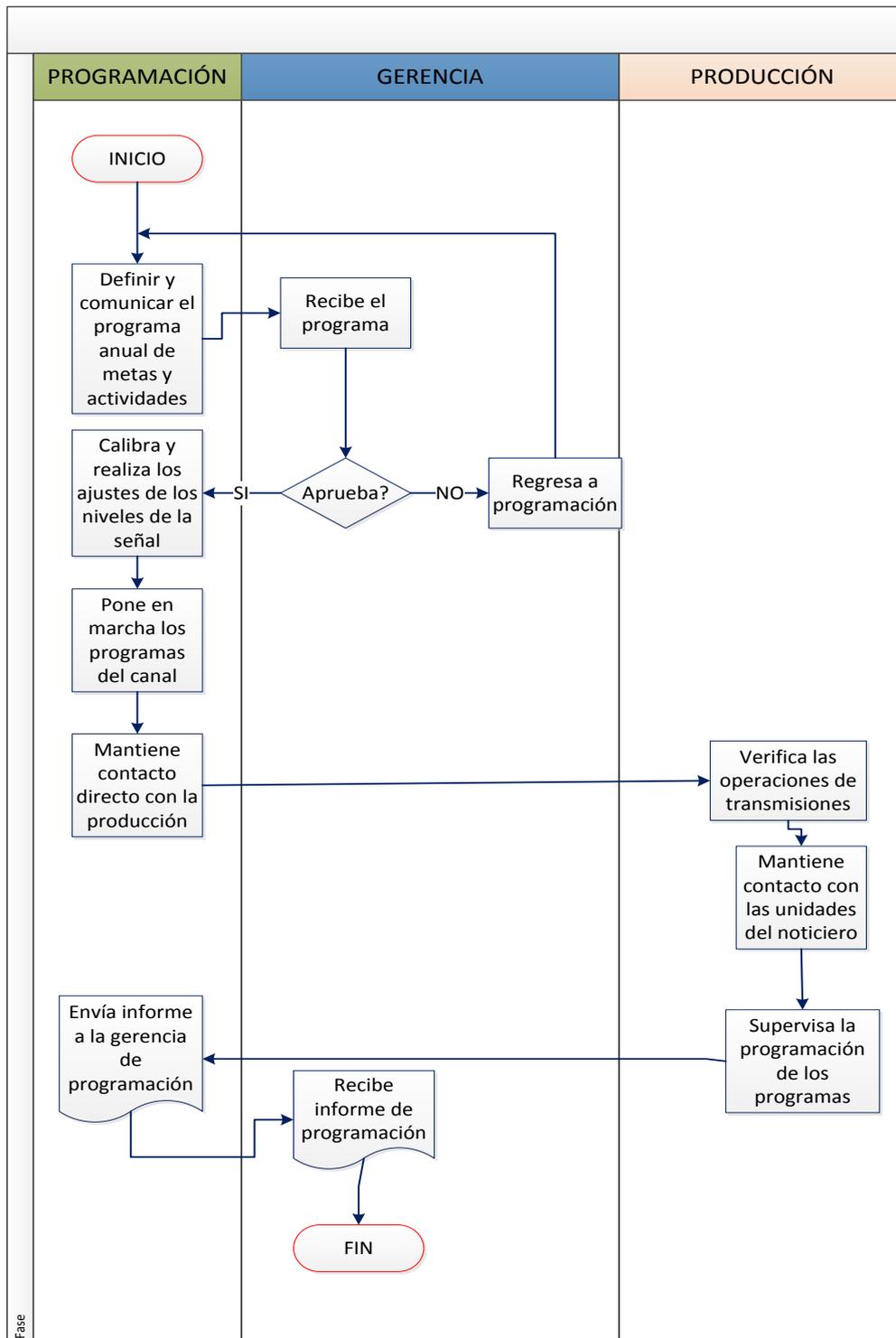
Transmisiones

		CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
		PROCESO	Transmisiones
		CÓDIGO	PA-03
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Programación	Definir y comunicar el programa anual de metas y actividades a la gerencia	
2	Gerencia	Aprueba el programa anual de metas y actividades programadas del canal	
3	Programación	Calibra y realiza los ajustes de los niveles de la señal a los equipos de control	
4	Programación	Pone en marcha los programas del canal	
5	Programación	Mantiene contacto directo con la producción	
6	Producción	Verifica las operaciones de transmisiones de los programas	
7	Producción	Mantiene contacto con las unidades del noticiero cuando son fuera del canal	
8	Producción	Supervisa la programación de los programas que pone al aire el canal	
9	Programación	Envía informe a la gerencia de programación diaria	
10	Gerencia	Recibe el informe de programación	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 21

Transmisiones



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

3.7.4 Proceso. Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión

Cuadro N° 21

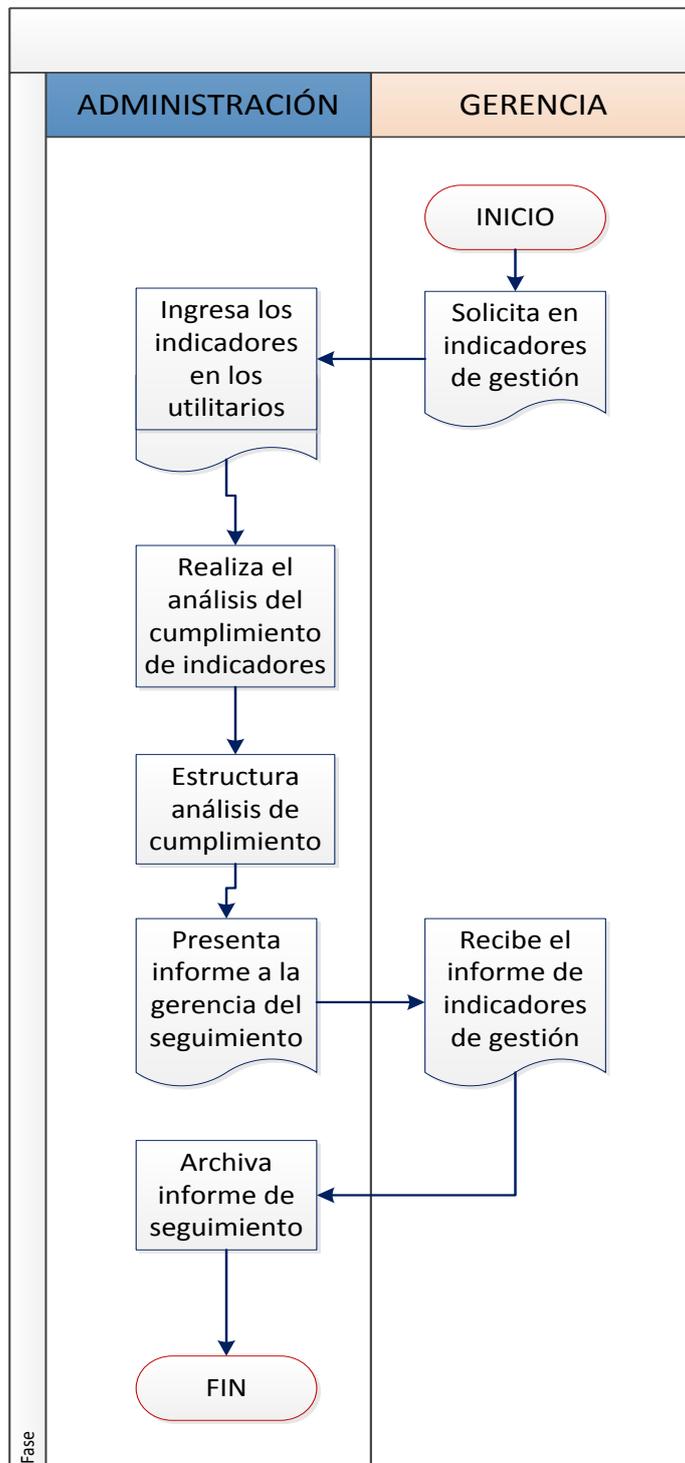
Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
	PROCESO	Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión.
	CÓDIGO	PA-04
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerencia	Solicita en forma semestral el cumplimiento de los indicadores de gestión de acuerdo a parámetros establecidos al personal. Documentos de respaldo de indicadores
2	Administración	Ingresa los indicadores los utilitarios de acuerdo al proceso y su frecuencia. Documento de seguimiento de indicadores
3	Administración	Realiza el análisis de cumplimiento de indicadores de acuerdo a las metas indicadas de cada uno de los cargos, sus procesos y obtiene índice de cumplimiento de indicadores consolidados
4	Administración	Estructura análisis de cumplimiento
5	Administración	Presenta informe a la gerencia para su respectivo análisis
6	Gerencia	Recibe el informe de indicadores de gestión
7	Administración	Archiva informe de seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 22

Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Las autoras

3.7.5 Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano

Cuadro N° 22

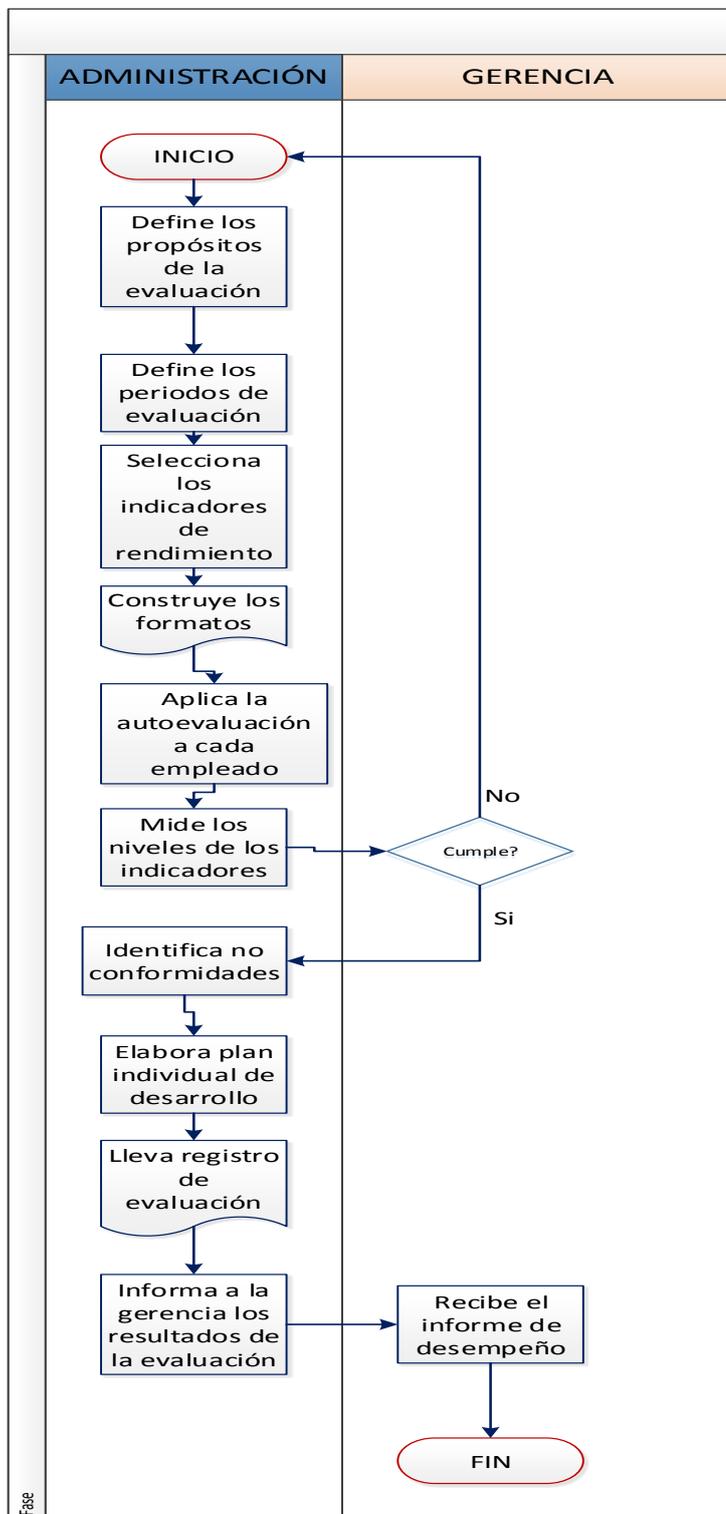
Evaluación del desempeño

		CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
		PROCESO	Evaluación del desempeño
		CÓDIGO	PA -05
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Administración	Define los propósitos de la evaluación, establece los mecanismos integrales de evaluación que incluya indicadores, valores a evaluar, normativas y reglamentos	
2	Administración	Define los periodos de evaluación y las acciones, consecuencias y derivaciones	
3	Administración	Seleccionar los indicadores de rendimiento en relación a la eficacia, eficiencia, efectividad y otros indicadores de rendimiento	
4	Administración	Construir los formatos que permitan el rango óptimo de la información para su tabulación y registro	
5	Administración	Aplicar la autoevaluación a cada empleado por el responsable de cada área en conjunto con el administrador y la gerencia	
6	Administración	Medir los niveles de los indicadores del talento humano en forma horizontal y vertical ascendente y descendente	
7	Administrador	Identificar las no conformidades, resumiendo aspectos críticos y el compromiso de la mejora del empleado	
8	Administración	Elaborar el plan individual de desarrollo para eliminar, disminuir las no conformidades y mejorar los rendimientos	
9	Administración	Llevar registro de evaluación del desempeño y los compromisos adquiridos	
10	Administración	Informa a gerencia de resultados de evaluación del desempeño del talento humano	
11	Gerencia	Recibe el informe de desempeño del talento humano y se recomienda capacitación para mejora	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 23

Evaluación del desempeño



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Las autoras

3.7.6 Proceso. Compra de bienes y servicios

Cuadro N° 23

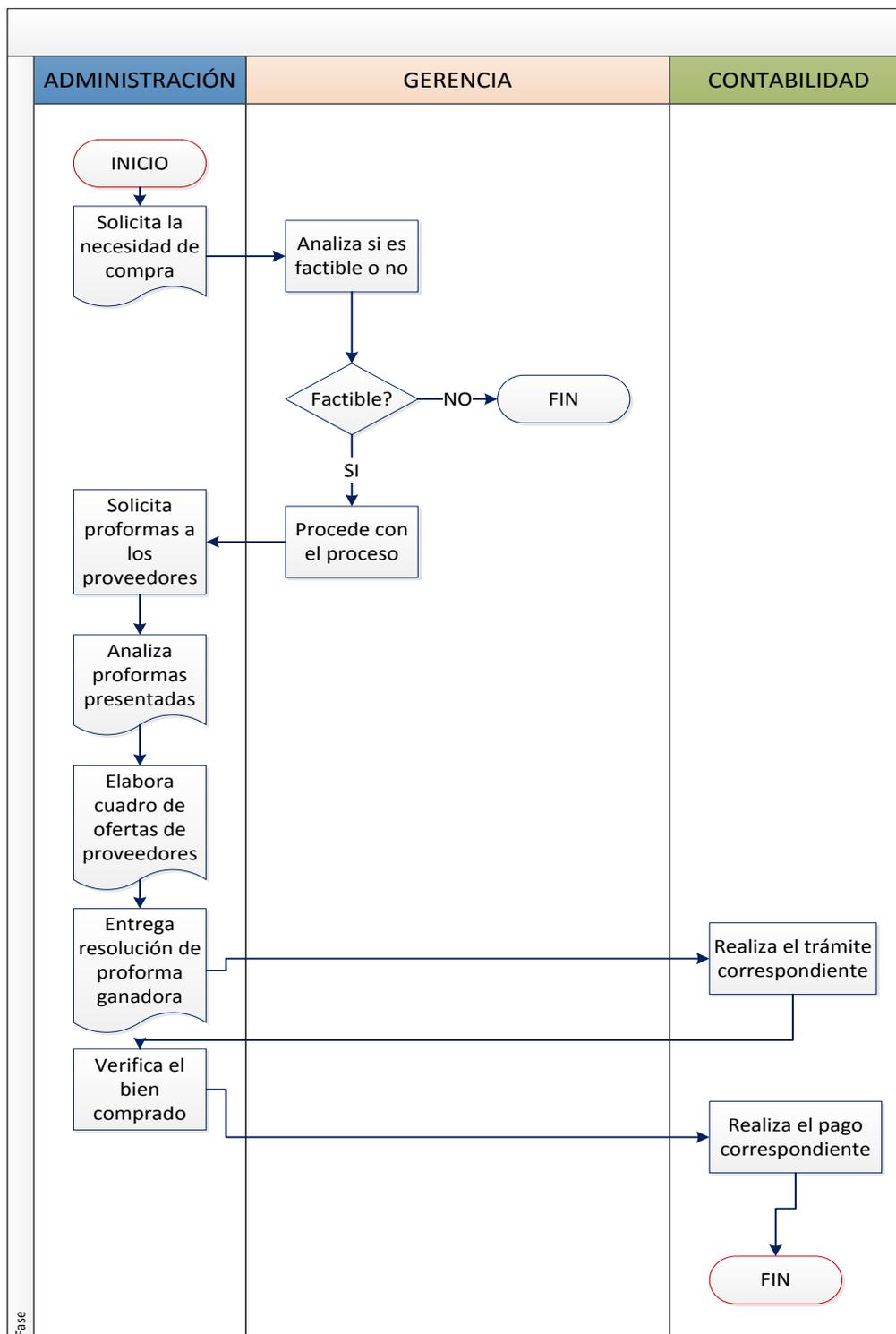
Compra de bienes y servicios

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
	PROCESO	Compra de bienes y servicios
	CÓDIGO	PA -06
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Administración	Solicita la necesidad de compra y/o orden de trabajo para su respectivo análisis. Documento solicitud de compra y/o orden de trabajo
2	Gerencia	Analiza si es factible la compra del pedido si es factible procede con el proceso y si no es factible termina
3	Administración	Solicita proformas a los proveedores de los bienes o servicios que se va adquirir
4	Administración	Analiza las proformas presentadas por los proveedores de acuerdo al reglamento de adquisiciones de la empresa
5	Administración	Elabora un cuadro de ofertas para establecer la proforma ganadora de acuerdo a las políticas de compras y contratación de servicios de la empresa
6	Administración	Entrega resolución de proforma ganadora a contabilidad para el trámite correspondiente así como a gerencia
7	Contabilidad	Realiza el trámite correspondiente
8	Administración	Verifica que el bien comprado cumpla con los requisitos solicitados.
9	Contabilidad	Realiza el pago correspondiente cuando el proveedor entrega la factura.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 24

Compra de bienes y servicios



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Las autoras

3.8. Procesos financieros

Los procesos financieros son instrumentos administrativos fundamentados para la coordinación, dirección, control y evaluación de la gestión financiera, a la vez que armonizan la comunicación, porque constituirá una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar una actividad determinada, en cumplimiento a las normas y políticas vigentes contables financieras e institucionales con una visión integral de funcionamiento y operación que fortalezca la optimización de los recursos humanos, materiales, económicos de la empresa. La finalidad de este componente es establecer procedimientos que mediante su aplicación coadyuven a una gestión administrativa eficaz, que permita contratar los diferentes procesos contables y financieros que se aplicaran en la empresa integrando de una forma ordenada y secuencial las operaciones a través de los diagramas de flujo operacional.

3.8.1 Proceso: Conciliación de nómina y registros contables

Cuadro N° 24

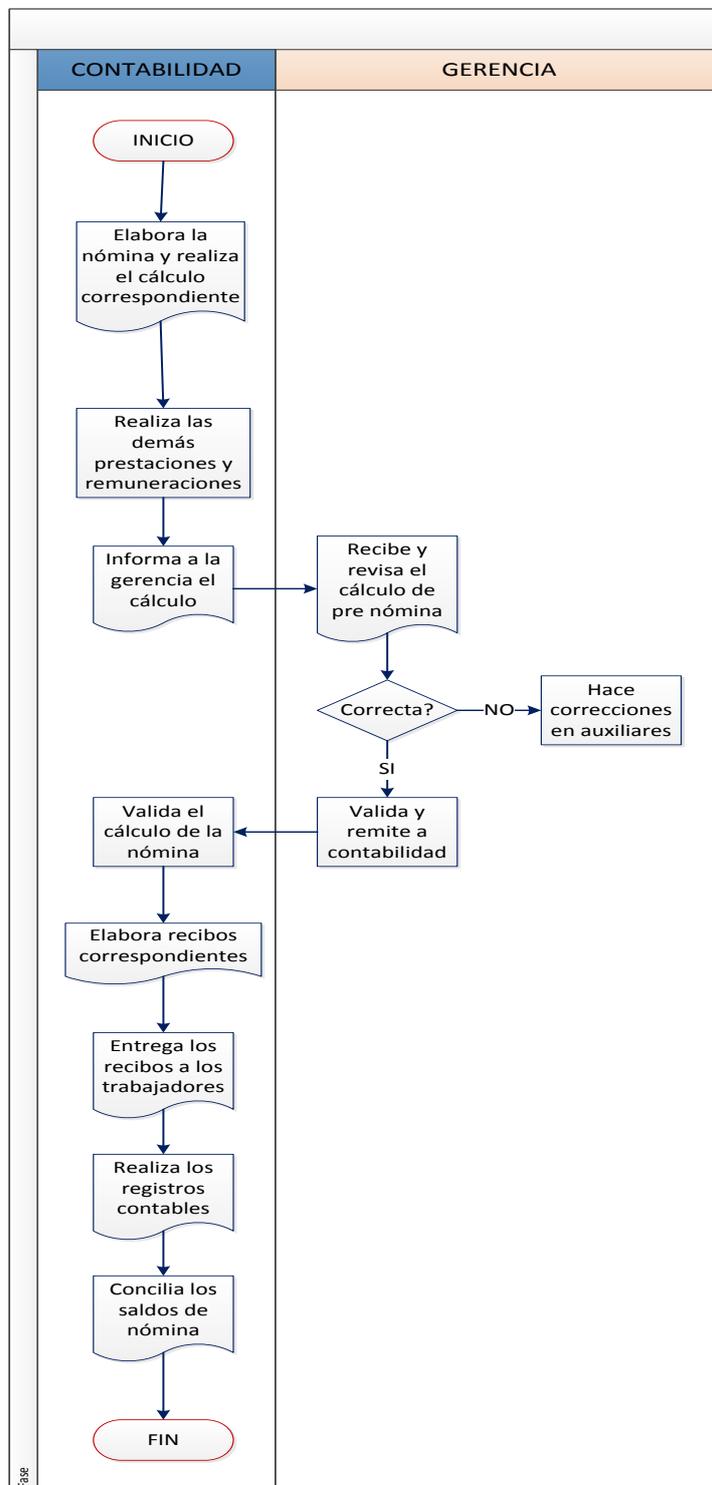
Conciliación de nómina y registros contables

		CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
		PROCESO	Conciliación de nómina y registros contables
		CÓDIGO	PF-01
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Contadora	Inicia el proceso de elaboración de nómina	
2	Contadora	Prestaciones y remuneraciones del personal	
3	Contadora	Informa a la gerencia el cálculo de pre nómina	
4	Gerencia	Revisa el cálculo de la pre nómina de los pagos que se van a efectuar al personal de la empresa	
5	Gerencia	Si es correcta valida y remite a contabilidad la pre nómina de pago a personal	
6	Contadora	Valida el cálculo de la nómina y realiza la transferencia electrónica o cheques correspondiente al personal con los haberes	
7	Contadora	Elabora los recibos correspondientes de nómina y recaba del personal su firma	
8	Contadora	Entrega recibos a cada trabajador	
9	Contadora	Realiza los registros contables correspondientes de nómina de personal	
10	Contadora	Concilia los saldos entre nómina y los registros contables en caso de haber diferencia procede a su corrección	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 25

Conciliación de nómina y registros contables



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Las autoras

3.8.2 Proceso: Conciliación bancaria

Cuadro N° 25

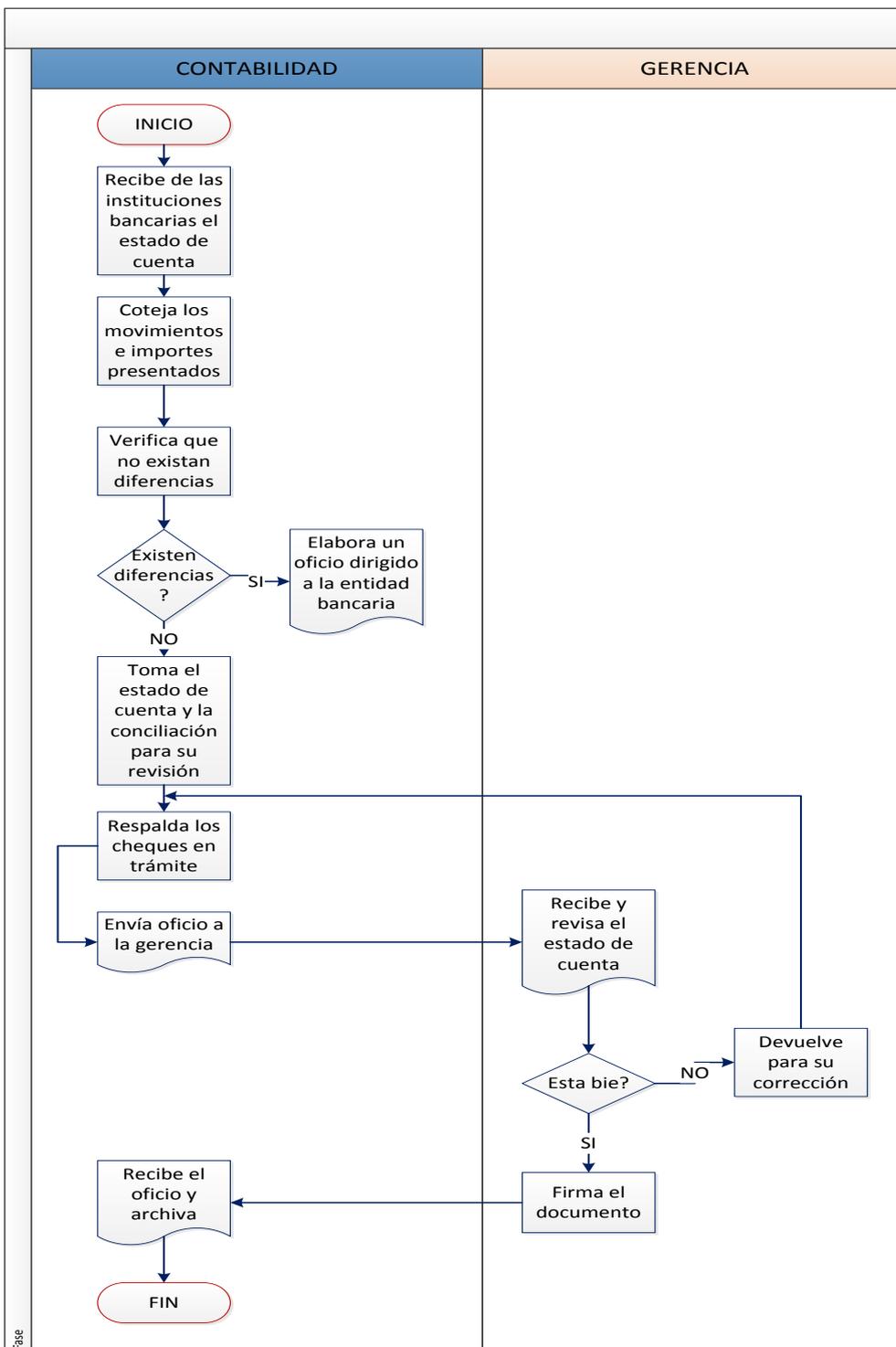
Conciliación bancaria

		CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
		PROCESO	Conciliación bancaria
		CÓDIGO	PF-02
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Contadora	Recibe de las instituciones bancarias que opera la cuenta de cheques, el estado de cuenta bancario	
2	Contadora	Coteja los movimientos e importes presentados en el estado de cuenta bancario contra los registrados en el sistema contable presupuestal de la empresa	
3	Contadora	Si no existen diferencias toma el estado de cuenta y la conciliación bancaria para su revisión, archiva el estado de cuenta y registra en control interno la fecha de conciliación	
4	Contadora	Respalda los cheques en trámite con reporte de saldos de la cuenta, cancelara los cheques en trámite que tengan más de 90 días. Se emite oficio de solicitud de conciliación a la institución bancaria correspondiente y se registran los ajustes contables respectivos	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 26

Conciliación bancaria



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Las autoras

3.8.3 Proceso: Elaboración de estados financieros y presupuestales

Cuadro N° 26

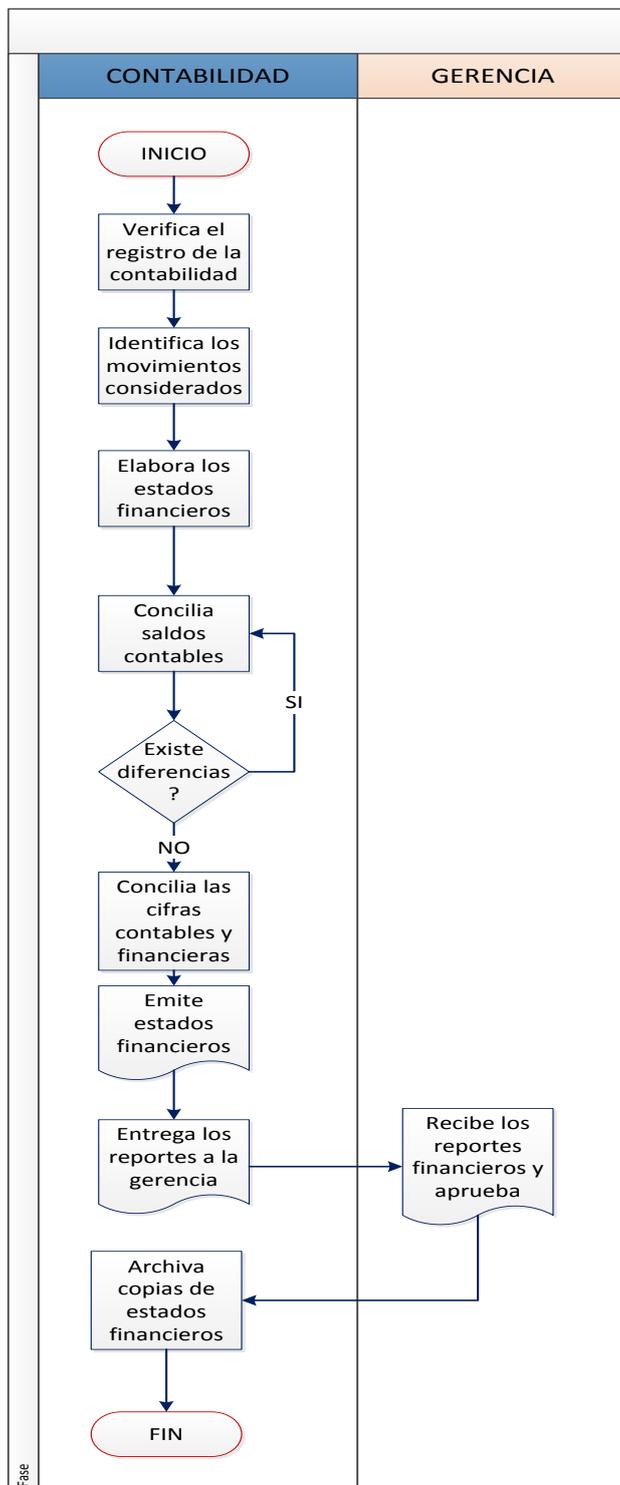
Elaboración de estados financieros

		CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
		PROCESO	Elaboración de Estados Financieros
		CÓDIGO	PF-03
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Contadora	Verifica y elabora los registros de la contabilidad	
2	Contadora	Identifica los movimientos no considerados	
3	Contadora	Elabora los estados financieros	
4	Contadora	Concilia saldos contables	
5	Contadora	Emite estados financieros y sus análisis presupuestales y contables	
6	Contadora	Entrega los reportes de estados financieros a la gerencia	
7	Gerencia	Recibe los reportes financieros y aprueba	
8	Contadora	Archiva copias de estados financieros	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 27

Elaboración de estados financieros



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Las autoras

Proceso: Caja recaudadora

Cuadro N° 27

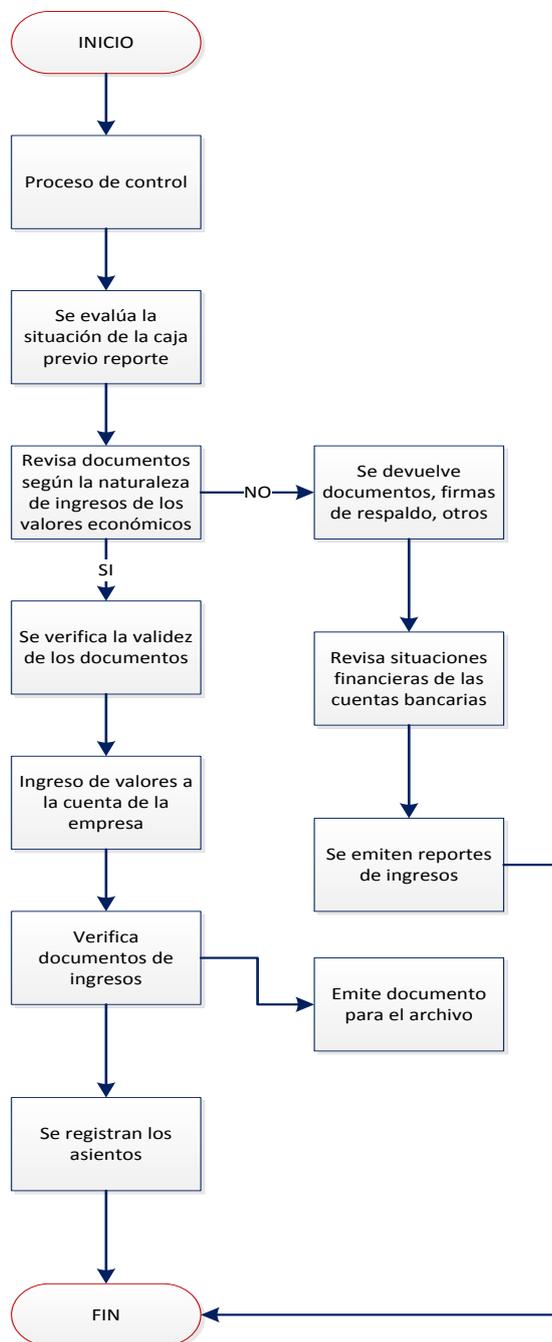
Caja recaudadora

		CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
		PROCESO	Caja recaudadora
		CÓDIGO	PF-04
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Contadora	Realiza el proceso de control	
2	Contadora	Se evalúa a la situación de la caja previo reporte	
3	Contadora	Revisa documentos según la naturaleza de ingresos de los valores económicos.	
4	Contadora	Se verifica la validez de los documentos	
5	Contadora	Ingresa los valores a la cuenta de la empresa	
6	Contadora	Verifica documentos de ingresos	
7	Contadora	Se registran los asientos	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 28

Caja recaudadora



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Proceso: Detalle de la conciliación bancaria

Cuadro N° 28

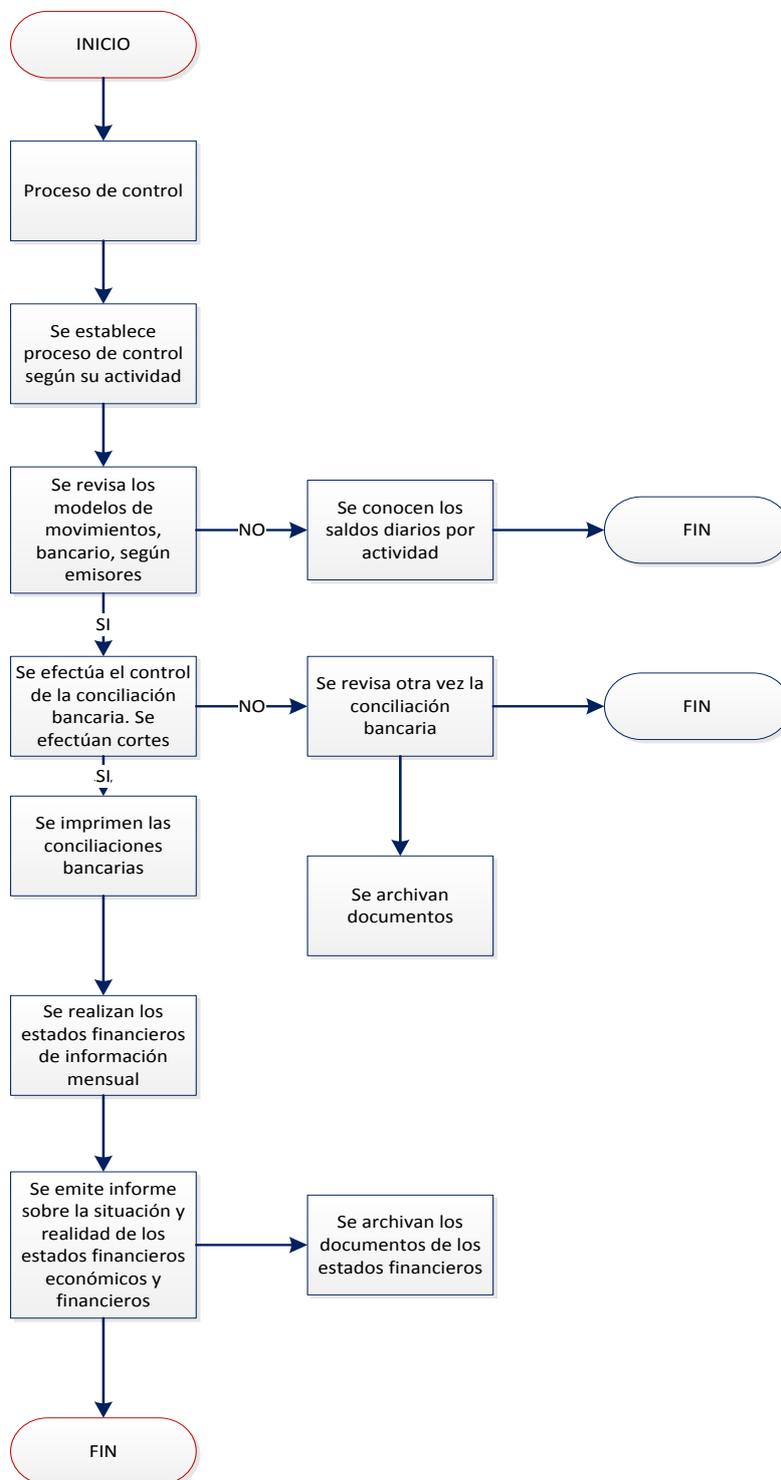
Detalle de la conciliación bancaria

	CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
	PROCESO	Detalle de la conciliación bancaria
	CÓDIGO	PF-05
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Realiza el proceso de control
2	Contadora	Se establece proceso de control según su actividad
3	Contadora	Se revisa los modelos de los movimientos bancario, según emisores
4	Contadora	Se efectúa el control de la conciliación bancaria
5	Contadora	Se imprime las conciliaciones bancarias
6	Contadora	Se realiza los estados financieros de información mensual
7	Contadora	Se emite informe sobre la situación y realidad de los estados financieros económicos y financieros

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 29

Detalle de la conciliación bancaria



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Proceso: Detalle de registro de operación de anticipos económicos

Gráfico No 30

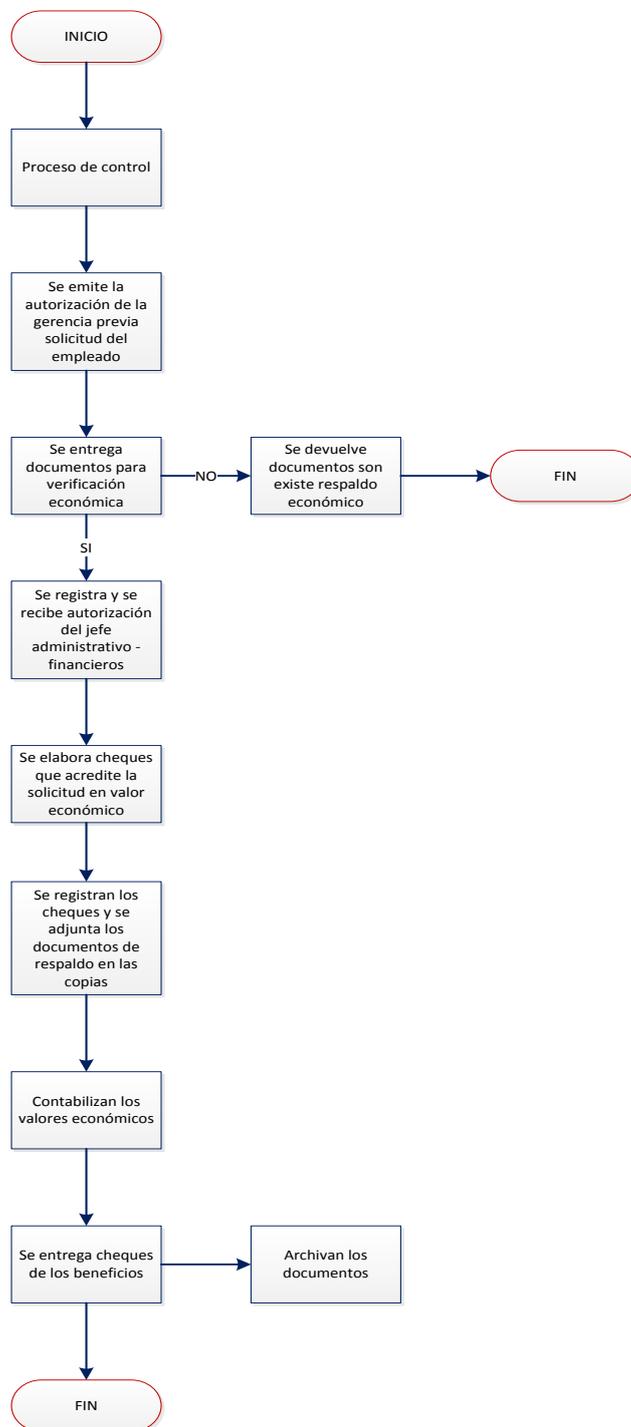
Detalle de registro de operación de anticipos económicos

		CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA	
		PROCESO	Detalle de registro de operación de anticipos económicos
		CÓDIGO	PF-06
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Contadora	Realiza el proceso de control	
2	Contadora	Se emite la autorización de la gerencia previa solicitud del empleado	
3	Contadora	Se entrega documentos para verificación económica	
4	Contadora	Se registra y se recibe autorización del jefe administrativo – financieros	
5	Contadora	Se elabora cheques que acredite la solicitud en valor económico	
6	Contadora	Se registran los cheques y se adjunta los documentos de respaldo en las copias	
7	Contadora	Contabilizan los valores económicos	
8	Contadora	Se entrega cheques de los beneficios	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No 31

Detalle de registro de operación de anticipos económicos



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

3.9. Evaluación del desempeño del talento humano

La evaluación del desempeño del talento humano, estará a cargo del departamento administrativo – financiero, de los procesos internos de la institución, se procederá de acuerdo al sistema de evaluación de desempeño estructurado. La evaluación es necesaria dotar a la empresa, sustentado en el principio de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño del talento humano, desde las perspectivas de las competencias necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización.

La evaluación del desempeño será una norma técnica que tiene por objeto establecer políticas, normas y procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permite a la institución medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional de las unidades administrativas y procesos internos, de los componentes del talento humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Los objetivos específicos de la evaluación del desempeño son:

1. Medir y estimular la gestión de la entidad, sus procesos mediante fijación de metas – objetivos e indicadores cualitativos y cuantitativos fundamentados en la cultura organizacional.
2. Aplicar un mecanismo de rendición de cuentas programadas y mejora continua basada en comparación de los resultados alcanzados con los resultados planificados por la institución, las unidades administrativas considerando las responsabilidades de los cargos que ocupan.

3. Regular la perspectiva de recursos humanos, calificación que será una herramienta de obtener resultados eficaces, eficientes desde la dimensión institucional.

Las finalidades de la evaluación del desempeño del talento humano son las siguientes:

1. Fomentar la eficacia y eficiencia del talento humano en sus puestos de trabajo, estimulando el desarrollo profesional y potencializando su contribución al logro de objetivos- metas y estrategia de la empresa.
2. Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar promociones, estímulos sociales, capacitación al talento humano
3. Establecer planes de capacitación y desarrollo de competencias del talento humano
4. Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual y del procesos
5. Desde la perspectiva institucional, permite medir los objetivos, metas estratégicas, derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión, visión institucional.
6. Desde la perspectiva de procesos internos la evaluación dl desempeño medirá la productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional
7. Desde la perspectiva del talento humano, la calificación, promueve el liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la estructuración de equipos de trabajo.

3.9.1 Escalas de evaluación o calificación

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cuantitativas y cualitativas; excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

1. **Excelente.** Desempeño alto, calificación que está comprendida entre 91% - 100%
2. **Muy bueno.** Desempeño con calificación de 81% - 90%
3. **Satisfactorio.** Desempeño con calificación del 71% - 80%
4. **Deficiente.** Es un desempeño considerado bajo, calificación comprendida entre 61% - 70%
5. **Inaceptable.** Es un desempeño bajo con calificación igual al 60% o inferior a este.

3.9.2 Resultados de la evaluación

El talento humano que tenga calificaciones de excelente y muy bueno será considerado en un plan de incentivos para el desarrollo de carrera y potenciación de sus competencias.

El talento humano que tenga la calificación deficiente, será obligado a capacitarse, perfeccionarse para el desarrollo de sus competencias y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses, si vuelve con esta calificación podrá ser despedido, pero siempre en concordancia con las normativas del Ministerio de Relaciones Laborales y las políticas de la empresa.

3.9.3 Plan de incentivos

El plan de incentivos para el talento humano con calificaciones Excelente será la capacitación y perfeccionamiento en sus procesos, entrega de escarapelas, boletos de entrada a eventos deportivos o sociales que se realicen en la ciudad.

3.9.4 Retroalimentación y seguimiento

Sobre la base del informe de resultados de la evaluación del desempeño, la gerencia con el departamento administrativo - financiero, elaborara un plan de capacitación y desarrollo de competencias para los empleados de la empresa. Igualmente se realizaran el monitoreo sobre la eficacia del cronograma de capacitación para establecer el nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos del canal y al desarrollo profesional de su talento humano.

3.9.5 Principales indicadores de logro

Los indicadores de logro constituyen a referentes cuantitativos claves de un proceso productivo, orientadas a identificar:

1. **Calidad.** Medirá el nivel de cumplimiento de las especificaciones asociadas a necesidades y expectativas del usuario interno.
2. **Cantidad.** Informa sobre el volumen de producción de los productos / servicios desarrollados por el talento humano.
3. **Oportunidad.** Disponibilidad del bien o el servicio en relación al tiempo en el que se requiere o demanda.
4. **Costo.** Recurso necesario para cubrir la producción básica.
5. **Servicios.** Conjunto de prestaciones adicionales al producto o servicio básico, que generan la experiencia positiva o negativa en el cliente – usuario que lo receipta.

Los indicadores y los subfactores son los siguientes:

Cuadro N° 29**Indicadores de logro**

Indicador	Subfactores
Calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con las especificaciones 2. Cumple parcialmente con la totalidad de las especificaciones 3. No cumple con las especificaciones
Cantidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supera lo planificado 2. Se encuentra en lo planificado 3. Su nivel está bajo lo planificado
Oportunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antes del tiempo previsto 2. En el tiempo previsto 3. Posterior al tiempo previsto
Costa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo lo presupuestado 2. En lo presupuestado 3. Sobre lo presupuestado
Servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobre las expectativas 2. Al nivel de las expectativas 3. Bajo las expectativas

Fuente: Manual de evaluación del talento humano
Elaborado por: las autoras

3.9.6 Indicadores de logro

Revelaran comparativamente el grado de efectividad alcanzado en el cumplimiento de los objetivos y metas esperados.

3.9.7 Indicadores de desempeño

Son parámetros que permitirán identificar el nivel de operación de los equipos y las personas en función de sus competencias a la gestión organizacional.

Cuadro N° 30**Semaforización de la evaluación**

Categoría	Puntaje	Color
Excelente	91% - 100%	
Muy bueno	81% - 90%	
Satisfactorio	71% - 80%	
Deficiente	61% - 70%	
Inaceptable	60%	

Fuente: Manual de evaluación del talento humano
Elaborado por: las autoras

3.9.8 Valoración con el modelo ROCA

Medirá las 4 cualidades que productivamente en cualquier empresa mide la competitividad del talento humano. Estas cuatro cualidades son:

R = responsable. Destaca la personalidad, capaz de tomar decisiones responsables sin miedo y asumir responsabilidades en el desempeño de su trabajo y sus procesos

O = organizado. Es el talento humano con cualidades organizativas para su trabajo planificado, controlando y adecuando su área, sus procesos, actividades y tareas, facilitando el desarrollo del mismo.

C = comunicativo. Es la persona con carácter extrovertido y abierto con empatía, capacidad de escuchar, transmitir sus necesidades y deseos a su entorno y compañeros de trabajo.

A = activo. Es el talento humano trabajador, emprendedor, proactivo, innovador, con creatividad.

3.9.9 Metodología

La valoración del modelo ROCA o conocido como el método 4444 se evalúa de la siguiente manera: cada uno de los indicadores se mide en una valoración cuantitativa de 1 a 4 puntos. Los pesos de los indicadores son los siguientes:

1. Responsable = 40%
2. Activo = 25%
3. Comunicativo = 20%
4. Organizado = 15%

3.10. Control interno

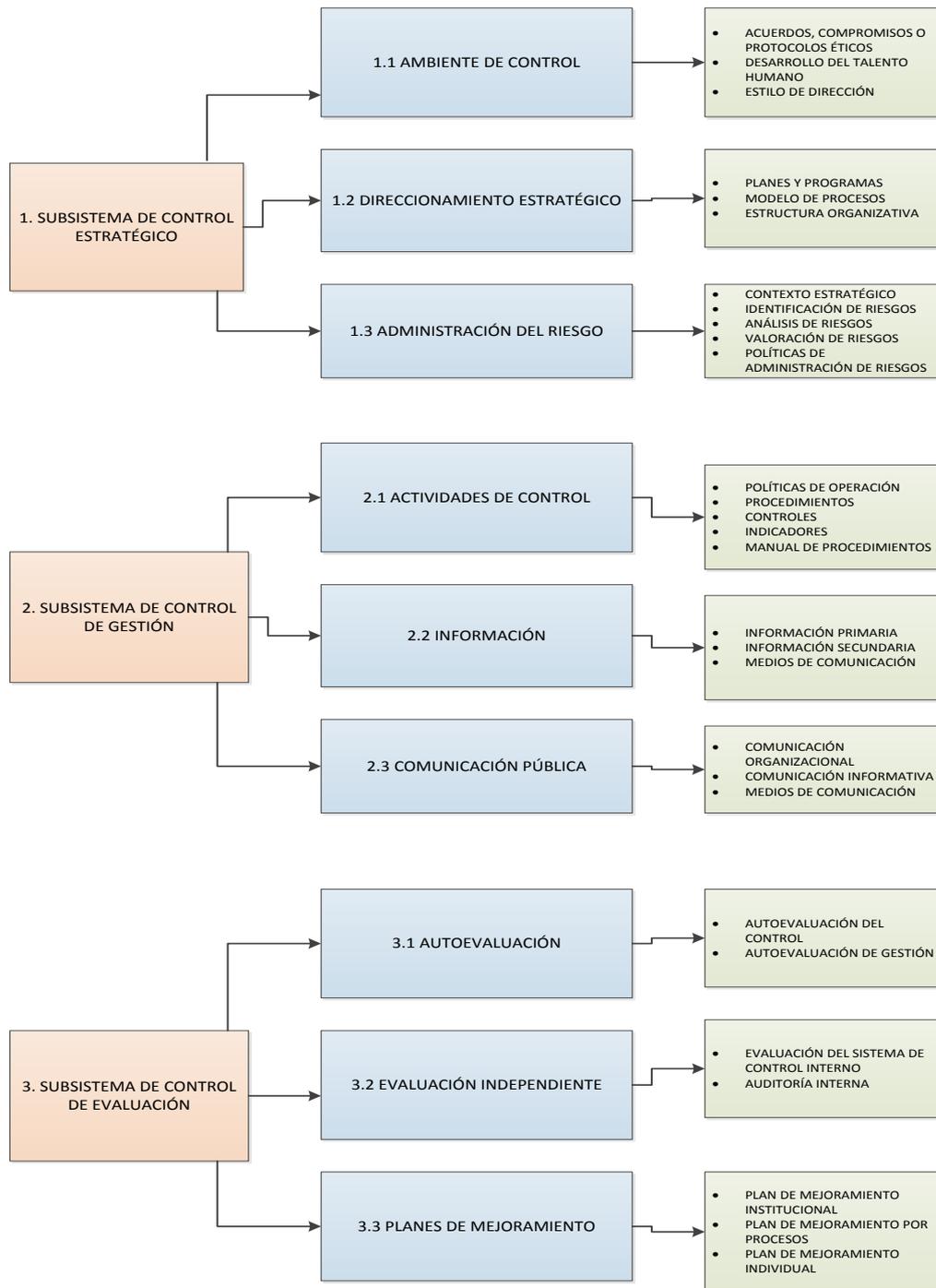
El modelo de control interno que se establece, proporcionara la estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación, cuyo propósito será orientar hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales de la misma. El modelo promueve la adopción de un enfoque de operación basada en procesos, el consiste en identificar y gestionar de manera eficaz las actividades relacionadas entre sí.

Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporcione sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte del sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

El modelo de control interno se fundamenta en tres subsistemas, cada subsistema con sus respectivos elementos. El modelo propuesto es el siguiente:

Gráfico No 32

Modelo de control interno



Fuente: (SANTILLAN, 2008 pág. 48)
 Elaborado por: las autoras

3.10.1 Principios del modelo control interno propuesto

1. **Autocontrol.** Que será la capacidad que ostenta cada empleado de la empresa para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivas para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan con el ejercicio de su cargo de sus funciones, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades, tareas, bajo su responsabilidad se desarrollen con fundamento a los principios constitucionales del Ministerio de Relaciones Laborales.
2. **Autorregulación.** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la empresa los métodos y procedimientos establecidos, que permiten el desarrollo e implementación del sistema de control interno, bajo el entorno de integridad, eficacia, eficiencia, transparencia.

El control interno será una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la Administración para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentada en los siguientes aspectos:

1. Procurar la efectividad, eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y calidad de los servicios.
2. Proteger los recursos institucionales contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilegal.
3. Cumplir leyes, reglamentos y normativas de la empresa y gubernamentales.
4. Elaborar información financiera válida y confiable presentada con oportunidad.

3.10.2 Control interno financiero

Con la aplicación del control interno financiero se estructura un plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. El control interno aplicando las normativas legales y técnicas tiene que generar la seguridad razonable que conlleve a:

1. Que las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la Administración.
2. El acceso a los bienes y/o disposiciones solo será permitido previa autorización de la gerencia
3. Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los resultados de su registro, se compara parcialmente con los recursos físicos.
4. Las transacciones se registran adecuadamente para tramitar la preparación de estados financieros.

3.11. Modelo de evaluación de gestión con el Balanced Scorecard como herramienta de evaluación

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta adecuada, para la organización porque permitirá medir los resultados planificados con los resultados obtenidos en cumplimiento de la misión y visión de la organización. El Balanced Scorecard deberá ser concebido como una herramienta que permita medir las metas planificadas con las metas alcanzadas. Las perspectivas a medir y evaluar son las siguientes:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva de cliente
3. Perspectiva de control interno
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

3.11.1 Matriz estratégica del Balanced Scorecard

Como herramienta de nivel estratégico para la evaluación y seguimiento de los procesos del control interno se establece el Balanced Scorecard, que es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir y obtener información por medio de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas.

Cuadro N° 31

Perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo específico	Indicadores financieros	Unidad	Fórmula
Financiera	Medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo	Razón corriente	Dólares	Activo corriente / pasivo corriente
		Prueba ácida	Dólares	Activo corriente – inventarios/ pasivo corriente
		Razón de fondo de maniobra	Porcentaje	Capital de Trabajo / Total del activo
		Capital de Trabajo	Dólares	Activo corriente – Pasivo corriente
	Medir el grado o la forma en que los objetivos de la empresa han sido financiados.	Razón de endeudamiento	Porcentaje	Total Pasivo/ Total Activo
		Razón de autonomía	Porcentaje	Total Patrimonio / Total Activo
		Razón de apalancamiento externo	Porcentaje	Total pasivo / Total Patrimonio
		Razón de apalancamiento interno	Dólares	Total Patrimonio / Total Pasivo
		Razón de capitalización externa	porcentaje	Deuda a largo Plazo / (Patrimonio/ Deuda a largo plazo)
		Razón de la capitalización interna	Porcentaje	Patrimonio/ (Patrimonio + Deuda a largo plazo)
	Evaluar la habilidad con la cual la gerencia utiliza los recursos que dispone la institución.	Días de cuentas por cobrar	Días	(Cuentas por cobrar * 360)/ventas
		Rotación por cuentas por cobrar	No. de veces	Ventas / cuentas por cobrar

		Días de cuentas por pagar	Días	(Cuentas por pagar * 360)/ compras
		Rotación de cuentas por pagar	No. de veces	Compras / cuentas por pagar
		Rotación del activo Fijo	No. de veces	Ventas / Activo Fijo
		Rotación del Activo Total	Dólares	Ventas / Activo Total
		Rotación del Capital de Trabajo	Dólares	Ventas/ Capital de Trabajo
	Medir la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.	Margen de utilidad bruta	Porcentaje	(ingresos – Costo de operación)/ Ingresos
		Margen de utilidad operativa	Porcentaje	Utilidad en operaciones / ingresos
		Margen de utilidad neta	Porcentaje	Utilidad Neta / Ingresos
		Rendimiento sobre Activos – ROA	Porcentaje	Utilidad Neta / Total de Activos
		Rendimiento sobre el patrimonio – ROE	Porcentaje	Utilidad Neta / Patrimonio
		Rendimiento sobre el capital común – ROCE	Porcentaje	Utilidad Neta / capital común promedio
		Rendimiento sobre el capital de trabajo	Porcentaje	Utilidad neta / Capital de Trabajo

Fuente: investigación directa.
Elaborado por: Las autoras

Cuadro N° 32

Perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Objetivo específico	Indicadores de control	Unidad	Fórmula
Proceso interno	Fortalecer el control de gestión operacional	Evaluación del desempeño por competencias.	Impacto	Cumplimiento de objetivos/ objetivos planificados
		Evaluación del desempeño por competencias.	Calidad	Grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
		Evaluación del desempeño por competencias.	Eficiencia	Presupuestos ejecutados / productos alcanzados
		Evaluación del desempeño por competencias.	Eficacia	Metas ejecutadas / metas establecidas
		Implementación de un sistema de mejoramiento de procesos	Porcentaje	Procesos mejorado/ procesos desarrollados
	Desarrollar Procesos de innovación	Servicios que cumplen especificaciones funcionales	Porcentaje	Número de servicios que cumplen las especificaciones funcionales / número De servicios que ejecuta
		Seguimiento y mejora de procesos	Porcentaje	Procesos mejorados / procesos desarrollados
		Desarrollar cursos de capacitación	Porcentaje	Número de cursos ejecutados / núm. de cursos planificados.
		Servicios innovados en relación con la competencia	Porcentaje	Servicios innovados / servicios planificados.
	Mejorar los Servicios financieros	Tiempo de respuesta		Tiempo ejecutado / tiempo planificado
Servicios de asistencia técnica			Número de servicios atendidos / Número de servicios planificados	

Fuente: investigación directa.

Elaborado por: Las autoras

Cuadro N° 33***Perspectiva de clientes***

Perspectiva	Objetivo específico	Indicadores satisfacción	Unidad	Fórmula
Cliente	Incrementar el volumen de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)	Ingreso de clientes nuevos	Porcentaje	Número de clientes nuevos/ número de clientes planificados.
		Mejorar la cobertura de servicios	Porcentaje	Numero de servicios mejorados / número de servicios planificados
		Ingreso de nuevas zonas geográfica	Porcentaje	Nuevas zonas geográficas ingresadas/ nuevas zonas planificadas
		Crecimiento de la cuota de mercado (a nivel geográfico; a nivel de segmento de mercado; por tipología de clientes)	Porcentaje	Número de clientes por segmento/ clientes potenciales del segmento
		Nuevos segmentos de mercado objetivos	Porcentaje	Segmentos de mercado ingresados / nuevos segmentos planificados
		Nuevos cliente vía acción promocional	Porcentaje	Presupuesto ejecutado en acción/ número de clientes alcanzados.

Fuente: investigación directa.
Elaborado por: Las autoras

Cuadro N° 34**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Perspectiva	Objetivo específico	Indicadores de gestión	Unidad	Fórmula
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el ambiente de trabajo la motivación para generar productividad empresarial	Grado de satisfacción de los empleados	Porcentaje	Número de empleados satisfechos / número de empleados total
		Niveles de dependencia e independencia	Porcentaje	Número de empleados con contrato / número de empleados total.
		Nivel de productividad del personal	porcentaje	Productos ejecutados/ sobre productos asignados
		Eficiencia laboral	Porcentaje	Costos ejecutados / metas alcanzadas.

Fuente: investigación directa.
Elaborado por: Las autoras

3.12 Plan de cuentas bajo las normas NIIF

1. Activo
 1. Activo corriente
 1. Disponible
 - 1.1.1.2. Bancos
 - 1.1.1.201. Banco Pichincha
 - 1.1.1.202. Procredit
 - 1.1.2. Exigible

1.1.2.1 Cuentas por cobrar

1.1.2.1.01. Clientes corporativos

1.1.02.04. Clientes varios

1.1.2.3. Empleados

1.1.2.3.01 Prestamos empleados

1.1.3. Realizable

1.1.3.1 Inventarios

1.1.3.1.01 Suministros de baño

1.1.3.1.02 Suministros de oficina

1.1.4 Otros activos corrientes

1.1.4.1 Impuesto pagado por anticipado

1.1.4.1.01 Retenciones en la fuente

1.1.4.1.02 Retenciones IVA

1.2 Propiedad, planta y equipos

1.2.1 Activos no corrientes depreciables

1.2.1.2 Maquinaria y equipo

1.2.1.2.01 Maquinaria y equipo

1.2.1.2.01 Depreciación acumulada de maquinaria y equipo

1.2.1.3 Vehículo

1.2.1.3.01 Vehículo

1.2.1.3.02 Depreciación acumulada vehículo

2. Pasivos

2.1. Pasivo corriente

2.1.1. Cuentas por pagar

2.1.1.1 Proveedores

2.1.1.1.01 Proveedores de insumos y materiales

2.1.1.1.02 Proveedores de servicios

2.1.1.1.03 Proveedores de activos

2.1.1.3 Obligaciones sociales

2.1.1.3.04 15% utilidades a trabajadores

2.1.1.3.05 Participación trabajadores, impuesto a la renta

2.1.1.3.08 Honorarios profesionales

2.1.1.3.13 Décimo tercer sueldo

2.1.1.3.14 Décimo cuarto sueldo

2.1.1.3.20 Liquidación

2.1.1.4 Obligaciones IESS

2.1.1.4.01 Aportes al IESS

2.1.1.4.02 Fondo de reserva

2.1.1.4.03 Préstamo IESS

2.1.1.4.04 Convenio IESS

2.1.1.5 Obligaciones fiscales

2.1.1.5.01 1% Retención en la fuente

2.1.1.5.02 2% Retención en la fuente

2.1.1.5.08 8% Retención en la fuente

2.1.1.5.13 30% IVA retenido

2.1.1.5.14 70% IVA retenido

2.1.1.6 Anticipo clientes

2.1.1.6.01 Anticipo clientes

2.1.1.8 Otras cuentas por pagar

3. Patrimonio

3.1 Capital

3.1.1. Accionistas

3.3 Reservas

3.3.1 Reservas

3.3.1.1 Reserva legal

3.3.1.2 Reserva facultativa

3.3.1.3 Reserva estatutaria

3.4 Resultados

3.4.1 Resultados ejercicios

3.4.1.1 Utilidades asentadas

3.4.1.5 Utilidades del ejercicio 2013

4. Ingresos

4.1 Ventas

4.1.1 Ventas por servicios de pauta y publicidad

5.1.1 Gastos directos

6. Gastos de operación

6.1 Gastos administrativos

6.1.1. Gastos de administración

6.1.1.01 Sueldo y horas extras

6.1.1.02 Beneficios sociales

6.1.1.03 Sueldos adicionales

6.1.1.04 Otros gastos de administración

6.1.1.05 Gastos de depreciación

6.1.1.06 Impuestos y contribuciones

6.1.1.07 Servicios básicos

6.1.1.08 Gastos financieros.

3.13. Proyecciones financieras

Como procedimiento de carácter financiero se procedió a estructurar las proyecciones financieras de los estados financieros del canal de televisión Luz de América, fundamentado en los valores económicos del departamento contable de la institución.

3.14. Estado de pérdidas y ganancias

La proyección de estados de pérdidas y ganancias se realizó para cinco años considerando la capacidad operativa actual y su proyección, lo que genera los siguientes resultados:

Cuadro N° 35**Estado de pérdidas y ganancias**

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	92.400	95.181	98.046	100.997	104.037
Menos costos directos	46.399	49.374	50.801	51.983	53.523
Utilidad Bruta	46.001	45.807	47.245	49.014	50.514
Menos Gastos de Administración	13.976	15.144	15.555	15.404	15.822
Gastos de marketing	7.423	7.961	7.851	8.075	8.018
Utilidad Operacional	24.602	22.702	23.838	25.535	26.674
Costos Financieros	3.843	3.843	3.416	2.989	2.562
Utilidad Antes de Participación	20.759	18.859	20.422	22.546	24.112
15% Participación de Utilidades	3.114	2.829	3.063	3.382	3.617
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	17.645	16.030	17.359	19.164	20.495
Impuesto a la Renta	3.882	3.527	3.819	4.216	4.509
Utilidad Neta	13.763	12.503	13.540	14.948	15.986

Fuente: departamento contable del Canal de Televisión Luz de América

3.15. Flujo neto de efectivo

El flujo neto de efectivo (Entradas de efectivo menos salidas de efectivo) que posiblemente tendrá la empresa por concepto de ingresos operativos se tiene un valor de 28.320 dólares; una salida total de efectivo de 10.838 dólares, lo que origina un saldo neto de efectivo de 17.481 dólares. El valor de salvamento o remanente en el último año es de 23.650 dólares como muestra el siguiente cuadro.

Cuadro N° 36

Flujo neto de efectivo

FASE	AÑOS PROYECTADOS					VALOR
AÑO	1	2	3	4	5	REMANENTE LIBROS
NIVEL DE PRODUCCIÓN						
ENTRADAS DE EFECTIVO						
1. Recursos Financieros						
2. Utilidad Operativa	24.602,19	22.701,69	23.837,97	25.535,02	26.673,57	
3. Depreciación	3.118,00	3.118,00	3.118,00	1.966,00	1.930,00	
4. Amortización	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	
5. Valor Remanente en el Último año						23.650,00
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	28.320,19	26.419,69	27.555,97	28.101,02	29.203,57	23.650,00
SALIDAS DE EFECTIVO						
1. Activos no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2. Capital de Trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3. Activos Pre operativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4. Costos Financieros	3.843,00	3.843,00	3.416,00	2.989,00	2.562,00	
5. Pago a principal	0,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00	
6. Impuestos	6.995,85	6.355,38	6.882,20	7.598,01	8.125,60	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	10.838,85	14.468,38	14.568,20	14.857,01	14.957,60	
ENTRADAS MENOS SALIDAS	17.481,34	11.951,31	12.987,77	13.244,01	14.245,97	23.650,00
SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO (FNE)	17.481,34	29.432,66	42.420,43	55.664,43	69.910,41	93.560,41

Fuente: departamento contable del Canal de Televisión Luz de América

3.16. Balance proyectado

En el balance proyectado para cinco años determina que en el primer año los activos corriente son de 34.109 dólares; en activos fijos 36.782 dólares y en activos diferidos 2.400

dólares; teniendo un total de activos de 73.291 dólares. En pasivos corrientes en este mismo año se tendrá 13.975 dólares, en pasivo a largo plazo 38.430 dando un total de pasivos 52.405 dólares. En patrimonio y capital 20.885 dólares lo que origina un total de pasivos más patrimonio de 73.291 dólares. El balance proforma para los cinco años considerados en el análisis, se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 37

Balance proyectado

DETALLE	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
NIVEL DE OPERACIÓN					
ACTIVOS					
A. CORRIENTE					
1.Caja	5.649,82	6.039,96	6.184,02	6.288,53	6.446,99
2.Bancos	17.481,34	29.432,66	42.420,43	55.664,43	69.910,41
3.Cuentas por Cobrar	5.649,82	6.039,96	6.184,02	6.288,53	6.446,99
4. Inventarios en general	5.328,11	5.624,86	5.788,39	5.913,63	6.088,11
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	34.109,09	47.137,44	60.576,85	74.155,13	88.892,48
A. no corrientes					
Terreno	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Construcción civil	19.400,00	18.800,00	18.200,00	17.600,00	17.000,00
Equipo y maquinaria de operación	8.550,00	7.600,00	6.650,00	5.700,00	4.750,00
Muebles y enseres de operación	1.350,00	1.200,00	1.050,00	900,00	750,00
Muebles y enseres administrativo	1.080,00	960,00	840,00	720,00	600,00
Muebles y enseres de marketing	990,00	880,00	770,00	660,00	550,00
Equipos de informática de operación	603,00	306,00	9,00	0,00	0,00
Equipos de informática de administración	1.206,00	612,00	18,00	0,00	0,00
Equipos de informática de marketing	603,00	306,00	9,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	36.782,00	33.664,00	30.546,00	28.580,00	26.650,00
A. DIFERIDOS					
13.Gastos Pre operativos	2.400,00	1.800,00	1.200,00	600,00	0,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.400,00	1.800,00	1.200,00	600,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	73.291,09	82.601,44	92.322,85	103.335,13	115.542,48
PASIVOS					
P. CORRIENTE					
14.Cuentas por Pagar	13.975,94	15.143,67	15.555,43	15.403,58	15.822,50
Pasivo a Largo Plazo					
15.Préstamo	38.430,00	34.160,00	29.890,00	25.620,00	21.350,00
TOTAL PASIVOS	52.405,94	49.303,67	45.445,43	41.023,58	37.172,50
PATRIMONIO					
16.Capital Social	7.121,80	20.794,46	33.337,65	47.363,54	62.384,01
17.Utilidad	13.763,34	12.503,31	13.539,77	14.948,01	15.985,97
TOTAL PATRIMONIO	20.885,1	33.297,77	46.877,42	62.311,55	78.369,98
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	73.291,09	82.601,44	92.322,85	103.335,13	115.542,48

3.17. Análisis horizontal

Se procedió a realizar el análisis horizontal del Estado de Resultados y Balance General del periodo 2012 – 2013, con la finalidad de realizar comparaciones de las cuentas de estos dos

periodos y que reflejen el incremento o decremento que se establece de un período a otro. Los resultados son los siguientes:

Cuadro N° 38

Análisis horizontal del estado de resultados

Estado de Resultados Análisis Horizontal

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013

CONCEPTO	AÑOS		VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
	2012	2013		
Ingreso por ventas	92.400	94.600	2.200	2,38
Menos costo directos	46.399	47.310	911	1,96
Utilidad Bruta	46.001	47.290	1.289	2,80
Menos Gastos de Administración	13.976	15.144	1.168	8,36
Gastos de marketing	7.423	8.120	697	9,39
Utilidad Operacional	24.602	24.026	-576	-2,34
Costos Financieros	3.843	3.843	0	0,00
Utilidad Antes de Participación	20.759	20.183	-576	-2,77
15% Participación de Utilidades	3.114	3.027	-87	-2,79
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	17.645	17.156	-489	-2,77
Impuesto a la Renta	3.882	3.774	-108	-2,78
Utilidad Neta	13.763	13.382	-381	-2,77

Cuadro N° 39

Análisis horizontal del balance general

Balance General Análisis Horizontal

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013

CONCEPTO	AÑOS		VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
	2012	2013		
ACTIVOS CORRIENTE				
1.Caja	5.649,82	6.039,96	390	6,91
2.Bancos	17.481,34	29.432,66	11.951	68,37
3.Cuentas por Cobrar	5.649,82	6.039,96	390	6,91
4. Inventario de materiales directos	5.328,11	5.624,86	296,75	5,56
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	34.109,09	47.137,44	13.028	38,20
A. no corrientes				
Terreno	3.000,00	3.000,00	0	0,00
Construcción civil	19.400,00	18.800,00	-600	-3,09
Equipo y maquinaria de operación	8.550,00	7.600,00	-950	-11,11
Muebles y enseres de operación	1.350,00	1.200,00	-150	-11,11
Muebles y enseres administrativo	1.080,00	960	-120	-11,11
Muebles y enseres de marketing	990	880	-110	-11,11
Equipos de informática de operación	603	306	-297	-49,25
Equipos de informática de administración	1.206,00	612	-594	-49,25
Equipos de informática de marketing	603	306	-297	-49,25
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	36.782,00	33.664,00	-3.118	-8,48
A. DIFERIDOS				
13.Gastos Pre operativos	2.400,00	1.800,00	-600	-25,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.400,00	1.800,00	-600	-25,00
TOTAL DE ACTIVOS	73.291,09	82.601,44	9.310	12,70
PASIVOS				
P. CORRIENTE				
14.Cuentas por Pagar	13.975,94	15.143,67	1.168	8,36
Pasivo a Largo Plazo				
15.Préstamo	38.430,00	34.160,00	-4.270	-11,11
TOTAL PASIVOS	52.405,94	49.303,67	-3.102	-5,92
PATRIMONIO				
16.Capital Social	7.121,80	20.794,46	13.673	191,98
17.Utilidad	13.763,34	12.503,31	-1.260	-9,15
TOTAL PATRIMONIO	20.885,10	33.297,77	12.413	59,43
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	73.291,09	82.601,44	9.310	12,70

3.18. Análisis vertical

Con la finalidad de encontrar las variaciones en el Estado de Resultados se realizó el análisis vertical del periodo 2012 – 2013 cuyo objetivo principal es evaluar el cambio de los distintos grupos de cuentas y encontrar la posición financiera que tiene el canal de televisión al comparar los valores entre los dos períodos.

Cuadro N° 40

Análisis vertical del estado de resultados

Estado de Resultados Análisis Vertical

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013

CONCEPTO	2012	%	2013	%
Ingreso por ventas	92.400	100	94.600	100
Menos costo directos	46.399	50,22	47.310	50,01
Utilidad Bruta	46.001	49,78	47.290	49,99
Menos Gastos de Administración	13.976	15,13	15.144	16,01
Gastos de marketing	7.423	8,03	8.120	8,58
Utilidad Operacional	24.602	26,63	24.026	25,40
Costos Financieros	3.843	4,16	3.843	4,06
Utilidad Antes de Participación	20.759	22,47	20.183	21,34
15% Participación de Utilidades	3.114	3,37	3.027	3,20
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	17.645	19,10	17.156	18,14
Impuesto a la Renta	3.882	4,20	3.774	3,99
Utilidad Neta	13.763	14,90	13.382	14,15

*Cuadro N° 41**Análisis vertical del balance general**Balance General Análisis Vertical***Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013**

CONCEPTO	2012	%	2013	%
ACTIVOS CORRIENTE				
1.Caja	5.649,82	7,71	6.039,96	7,31
2.Bancos	17.481,34	23,85	29.432,66	35,63
3.Cuentas por Cobrar	5.649,82	7,71	6.039,96	7,31
4. Inventario de materiales directos	5.328,11	7,26	5.624,86	6,80
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	34.109,09	46,54	47.137,44	57,07
A. no corrientes				
Terreno	3.000,00	4,09	3.000,00	3,63
Construcción civil	19.400,00	26,47	18.800,00	22,76
Equipo y maquinaria de operación	8.550,00	11,67	7.600,00	9,20
Muebles y enseres de operación	1.350,00	1,84	1.200,00	1,45
Muebles y enseres administrativo	1.080,00	1,47	960	1,16
Muebles y enseres de marketing	990	1,35	880	1,07
Equipos de informática de operación	603	0,82	306	0,37
Equipos de informática de administración	1.206,00	1,65	612	0,74
Equipos de informática de marketing	603	0,82	306	0,37
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	36.782,00	50,19	33.664,00	40,75
A. DIFERIDOS				
13.Gastos Pre operativos	2.400,00	3,27	1.800,00	2,18
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.400,00	3,27	1.800,00	2,18
TOTAL DE ACTIVOS	73.291,09	100,00	82.601,44	100,00
PASIVOS				
P. CORRIENTE				
14.Cuentas por Pagar	13.975,94	19,07	15.143,67	18,33
Pasivo a Largo Plazo				
15.Préstamo	38.430,00	52,43	34.160,00	41,36
TOTAL PASIVOS	52.405,94	71,50	49.303,67	59,69
PATRIMONIO				
16.Capital Social	7.121,80	9,72	20.794,46	25,17
17.Utilidad	13.763,34	18,78	12.503,31	15,14
TOTAL PATRIMONIO	20.885,10	28,50	33.297,77	40,31
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	73.291,09	100,00	82.601,44	100,00

3.19. Resumen de indicadores financieros

Cuadro N° 42

Indicadores financieros

Indicador	Unidad	Formula	Valores año 2013
Razones de Liquidez			
Razón corriente	Dólar	Activo corriente / pasivo corriente	3.11
Prueba ácida	Dólar	Activo corriente – inventarios/ pasivo corriente	2.74
Capital de trabajo	Dólar	Activo corriente – Pasivo corriente	31.993.77
Razones de apalancamiento			
Razón de endeudamiento	Porcentaje	Total Pasivo/ Total Activo	59.69
Razón de autonomía	Porcentaje	Total Patrimonio / Total Activo	40.31
Razón de capitalización externa	porcentaje	Deuda a largo Plazo / (Patrimonio/ Deuda a largo plazo)	102.74
Razones de actividad			
Días de cuentas por cobrar	Días	(Cuentas por cobrar * 360)/ingresos	22.98
Rotación de cuentas por cobrar	No. de veces	Ingresos / cuentas por cobrar	15.66
Días de cuentas por pagar	Días	(Cuentas por pagar * 360)/ compras	266.90
Rotación del activo fijo	No. de veces	Ingresos / Activo Fijo	2.81
Rotación del capital de trabajo	Dólares	Ingresos/ Capital de Trabajo	2.95
Razones de rentabilidad			
Margen de utilidad bruta	Porcentaje	(ingresos – Costo directos)/ Ingresos	49.99
Margen de utilidad operativa	Porcentaje	Utilidad en operaciones / ingresos	25.39
Margen de utilidad neta	Porcentaje	Utilidad Neta / Ingresos	14.14
Rendimiento sobre activos ROA	Porcentaje	Utilidad Neta / Total de Activos	16.20
Rendimiento sobre el patrimonio ROE	Porcentaje	Utilidad Neta / Patrimonio	40.19
Rendimiento sobre el capital común ROCE	Porcentaje	Utilidad Neta / capital común promedio	28.28
Rendimiento sobre el capital de trabajo	Porcentaje	Utilidad neta / Capital de Trabajo	41.82

3.20. Política de endeudamiento

Por el crecimiento operativo según las proyecciones financieras realizadas que tiene el canal de televisión es necesario establecer una política de endeudamiento o financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional que tiene las siguientes tasas activas de interés: 10.50 a 11.65% para todos los sectores económicos a los clientes con calificación A y B, para que inviertan en activos no corrientes y hasta un plazo de 10 años. Para capital de trabajo las

tasas son de 9.75 a 10.85% anual para cualquier sector económico y a clientes con calificación A y B.

Esta proyección de financiamiento se sustenta en los comportamientos de los estados financieros que tiene el canal de televisión en los próximos cinco años, considerando lo más adecuado en cuanto a generar mayor capacidad operativa por tanto rentabilidad. Se requerirá el respaldo de la gerencia general de la empresa para usar el flujo de capital externo con miras a mejorar los índices económicos financieros de la empresa. Como procedimiento de política de endeudamiento se considerará lo siguiente:

- a) Necesidad de endeudamiento que surja como consecuencia de la necesaria financiación del crecimiento de la empresa (activos corrientes y activos no corrientes)
- b) Sera necesario considerar las proyecciones de las relaciones:

Activo = inversión (estructura económica)

Pasivo = financiación (estructura financiera)

Situación final: ingresos por ventas

Flujo de caja = positivos (incremento del 10 al 20% de las ventas)

- c) Determinar el monto de la deuda y la relación con los fondos propios (riesgo financiero de la empresa) para establecer el peso o carga financiera es decir los intereses netos (gastos financieros), con la finalidad de determinar que no afecten a los estados de situación económica y flujo de caja, se debe determinar la estructura de devolución de la deuda (amortización)
- d) Se establecerá proyecciones de estados financieros interrelacionados con los flujos de caja con deuda (financiado) y flujos de caja sin deuda en un horizonte temporal de cinco años proyectados.
- e) Controlar los índices financieros de los flujos de caja con o sin financiamiento a través de: liquidez, solvencia, ROE, ROA, ROCE y los siguientes indicadores:

Ratio de cobertura de intereses: utilidades netas / intereses pagados

Ratio de cobertura de servicio de deuda: utilidades + amortización / intereses + pago de capital.

Ratio de cobertura de desembolsos exigibles: utilidades netas + amortización / intereses + pago a principal + dividendos

Ratio de apalancamiento: deuda contraída / fondos propios (patrimonio contable)

Ratio de endeudamiento: deuda financiera neta / activos totales.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO.

4.1. Evaluación de impactos

Para la evaluación de impactos que puede generar el modelo administrativo – financiero para el Canal de Televisión Luz de América se utilizó la siguiente herramienta de valoración:

Cuadro N° 43

Valoración cualitativa

PARÁMETROS	INDICADOR DE TENDENCIAS (CUALITATIVO)	CALIFICACIÓN (CUALITATIVO)
MAGNITUD (Intensidad)	Muy alto	5
	Alto	4
	Medio	3
	Bajo	2
	Muy bajo	1
	Indiferente	0

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La autora

4.2. Impacto organizacional

Cuadro N° 44

Matriz de impacto organizacional

Indicadores	1	2	3	4	5
Cultura organizacional				x	
Trabajo en equipo			x		
Mejoramiento en la atención al cliente				X	
Controles correctivos de las actividades					X
Controles preventivos de las actividades de los procedimientos					X
Total	0	0	3	8	10

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La autora

Del análisis valorativo de la matriz se determina que el impacto es de 4.2 que significa impacto positivo “Alto”. Esta calificación desde el punto de vista organizacional se fundamenta que con la implementación del modelo administrativo - financiero se mejorará la cultura organizacional y el trabajo en equipo, las instrucciones de trabajo del talento humano a través de los flujogramas que son ayudas visuales sobre las actividades que tienen que desempeñar cada ejecutor de los procedimientos según los macro procesos a los que pertenece.

4.3. Impacto cultural.

Cuadro N° 45

Matriz de impacto cultural

Indicadores	1	2	3	4	5
Cultura de calidad en el talento humano de la empresa				x	
Aplicación de subprocesos que satisface adecuadamente a sus clientes				x	
Documentación de los procesos prioritarios que permite garantizar la prestación de servicios con calidad			x		
Mejoramiento en la cultura organizacional, valores y principios del talento humano				x	
Total	0	0	3	12	0

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La autora

Por medio del modelo administrativo – financiero se establece cumplir con los indicadores que establece la matriz. Los indicadores medidos en forma cuantitativa establecen un impacto de 3.75 lo que significa un impacto positivo medio alto, que justifica el propósito del modelo administrativo - financiero como una herramienta para optimizar la gestión de la empresa, buscando un mayor grado de eficiencia y eficacia en todos y cada uno de los procedimientos implementados, con la finalidad de lograr resultados de mejoramiento a la imagen institucional.

4.4. Impacto empresarial

Cuadro N° 46

Matriz de impacto empresarial

Indicadores	1	2	3	4	5
Cumplir con expectativas de los clientes (producto más servicios)					x
Mejoramiento en la gestión de servicios				X	
Los macro procesos se ajustan a las principales funciones de la empresa				X	
La empresa dispone de secuencia de acciones y operaciones sistemáticas					x
Total	0	0	0	8	10

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las autoras

La calificación ponderada de los indicadores de la matriz tiene una calificación cuantitativa de 4.5 que significa impacto empresarial alto.

Es decir muestran la habilidad que tendrá la empresa para satisfacer las actividades de los clientes a través de los macro procesos y procesos que establece las principales funciones de la organización.

4.5. Resumen de los impactos

Cuadro N° 47

Matriz general

NIVEL DE IMPACTO	1	2	3	4	5
Cultural				x	
Organizacional				x	
Empresarial				x	
Total	0	0	0	12	0

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La autora

Al relacionar los valores de las matrices de los impactos se establece que estos tienen un puntaje de 12 que dividido para el número de impactos equivale 4 que significa un impacto Alto.

CONCLUSIONES

1. El problema central del canal de televisión es la falta de un modelo administrativo – financiero, lo que ocasiona actualmente dificultades en las funciones para el cumplimiento de sus objetivos a nivel corporativo, alcanzar metas de desempeño, dirigir y controlar sus actividades, la racionalidad, es decir la valoración de los medios de forma que se armonicen en el cumplimiento de sus metas.
2. La empresa no tiene definido los procedimientos que ejecuta el talento humano en sus puestos de trabajo, causando deficiencias de simplificación, reducción de tiempos y delegación de autoridad.
3. La empresa carece de un modelo de evaluación de desempeño, lo que no le ha permitido medir los resultados del mismo e identificar las necesidades de capacitación del personal.
4. Otra de las dificultades que presenta el canal de televisión es el control interno que le permita cumplir con el manejo eficiente de los recursos de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. El modelo administrativo financiero beneficiara a la organización, brindará mayor facilidad para acceder a la información de los directivos, a fin de garantizar una información eficaz y eficiente.
2. Aplicar los procedimientos administrativos financieros que se establecen en la propuesta ya que contiene la descripción que deberán seguirse en la realización de las funciones de los puestos de trabajo, establecidos en la estructura organizacional de la empresa.
3. Poner en práctica el modelo de evaluación del desempeño, misma que será una herramienta administrativa y una norma técnica que tiene por objeto establecer políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permite a la institución medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional de las unidades administrativas y procesos internos, de los componentes del talento humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.
4. Implementar un modelo de control interno que permita realizar un seguimiento a la gestión direccionada al cumplimiento de los objetivos institucionales para posteriormente realizar una evaluación de las acciones que contribuyen a alcanzar los resultados propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, J. (2009). *Administración de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Aldana, d. v. (2011). *Administración de calidad*. Colombia: ISBN: 978-958-9872-798-0.
- Asamblea Nacional (2008) Ley de Compañías
- Amaro, L. (2011). *Infraestructura Tecnológica*. México.
- Arellano, A. (2009). *Marketing*. Argentina.
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGrawHill Interamericana Editores S.A.
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGrawHill Interamericana Editores S.A.
- Contasti, M. (2009). *Gestión administrativa*. Madrid.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (2009). *Evaluación Financiera*.
- Douglas, R. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Inmagrage.
- Etzel, M. (2009). *Proyectos, formulación, evaluación y control*. Quito: Publicaciones S.A.
- Galindo, M. (2009). *Principios de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Graham, K. (2010). *Manual de procesos Administrativos financieros*. México.
- Heizer, J. (2009). *Dirección de la Producción*. Madrid: Prentice Hall.
- Illera, C. (2009). *Administración de Empresas, Practicas y Ejercicios*. Editorial Ramon Areces.
- ISO 9000 -1: (2010). *Lineamientos Para el desarrollo de Manuales de Calidad*. Madrid-España.
- Naranjo, W. (2010). *Organización y administración de empresas*. Venezuela.
- Pérez, J. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: Cuarta edición.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DEL CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA.

Objetivo. Determinar la situación actual del Canal de Televisión en relación a la estructura organizativa de la empresa.

1. ¿Dispone el Canal de Televisión de un modelo administrativo y financiero?

.....
.....

2. ¿Se ha definido la estructura organizacional de la empresa?

.....
.....

3. ¿Cuenta la institución con un marco filosófico (misión, visión)

.....
.....

4. ¿Se tiene documentado las funciones de las unidades administrativas de la organización?

.....
.....

5. **¿Qué dificultades tiene la empresa al no tener diagramado los procedimientos?**

.....
.....

6. **¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión de la institución?**

.....
.....

7. **¿Se aplica algún tipo de evaluación del desempeño al talento humano?**

.....
.....

8. **¿Considera importante que la empresa implemente el modelo administrativo y financiero?**

.....
.....

GRACIAS

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA CONTADORA DEL
CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA TV DEL CANTÓN CAYAMBE,
PROVINCIA DE PICHINCHA.**

Objetivo. Identificar la situación actual financiera contable que maneja el Canal de Televisión Luz de América.

1. **¿La entidad cuenta con un sistema contable?**

.....
.....

2. **¿La entidad cuenta con un sistema automatizado contable?**

.....
.....

3. **¿La entidad dispone de un plan de cuentas contable?**

.....
.....

4. **¿Los estados financieros se preparan con que periodicidad?**

.....
.....

5. ¿La institución realiza presupuestos?

.....
.....

6. ¿Con que periodicidad se evalúa el cumplimiento del presupuesto?

.....
.....

7. ¿Conoce y ha participado de la elaboración del plan estratégico?

.....
.....

GRACIAS

ANEXO 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DEL
CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA DEL CANTÓN CAYAMBE,
PROVINCIA DE PICHINCHA.**

Objetivo. Identificar las necesidades de implementar un modelo administrativo – financiero en el Canal de Televisión.

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Canal de Televisión?

Si ()

No ()

Porque.....

2. ¿La Gerencia del Canal de Televisión le ha dado a conocer las funciones que debe desempeñar en su cargo en forma documentada?

Si ()

No ()

Porque.....

3. ¿Conoce la interrelación de su cargo con otros cargos del Canal de Televisión?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

4. **¿Qué tipo de dificultades le ocasiona el no tener definido en forma documentada sus funciones?**

Atrasos ()

Duplicidad de información ()

Llamadas de atención ()

5. **¿Cree pertinente que la gerencia le entregue documentado las funciones de su cargo?**

Muy pertinente ()

Poco pertinente ()

Sin pertenencia ()

6. **¿Con la estructuración de sus funciones considera usted que mejorara su desempeño?**

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

7. **¿La gerencia ha establecido cursos de capacitación para mejorar sus funciones?**

Permanente ()

Esporádicamente ()

No establece ()

8. **¿La gerencia aplica algún sistema de evaluación de desempeño en las actividades que usted realiza?**

Si ()

No ()

A veces ()

9. ¿Qué grado de importancia considera usted que tiene la implementación de un modelo administrativo y financiero en el Canal de Televisión?

Muy importante ()

Importante ()

Sin importancia ()

10. ¿Con el modelo administrativo y financiero mejorara la operatividad de las actividades y de los servicios que oferta el Canal de Televisión?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

GRACIAS

ANEXO 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA.

Objetivo. Establecer la percepción que tienen los clientes del Canal de Televisión en relación a los servicios y la atención que oferta el mismo.

1. ¿Cómo calificaría usted la imagen corporativa del Canal de Televisión?

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | () |
| Muy bueno | () |
| Bueno | () |
| Regular | () |

2. ¿Los servicios que actualmente le oferta la empresa desde su punto de vista son?:

- | | |
|------------|-----|
| Muy buenos | () |
| Buenos | () |
| Regulares | () |

3. ¿La atención que usted recibe por parte del personal de la institución considera que es?:

- | | |
|-------|-----|
| Alta | () |
| Media | () |
| Baja | () |

4. ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted actualmente de los servicios que le brinda el canal?

Muy satisfactorio ()

Satisfactorio ()

Poco satisfactorio ()

5. ¿Los servicios cumplen con las expectativas de publicidad, de mercadeo, y otros que usted requiere?

Si ()

No ()

A veces ()

GRACIAS

ANEXO 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

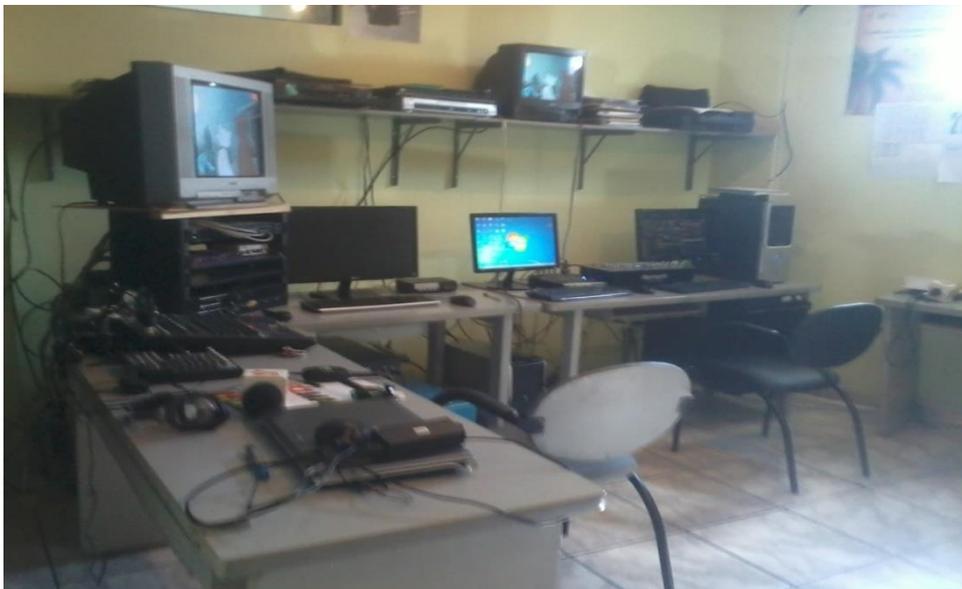
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN REALIZADA POR LAS AUTORAS
EN EL CANAL DE TELEVISIÓN LUZ DE AMÉRICA DEL CANTÓN CAYAMBE.****1. Fachada principal del canal de televisión Luz de América***Fotografía N° 1**Fachada principal del canal de televisión Luz de América*

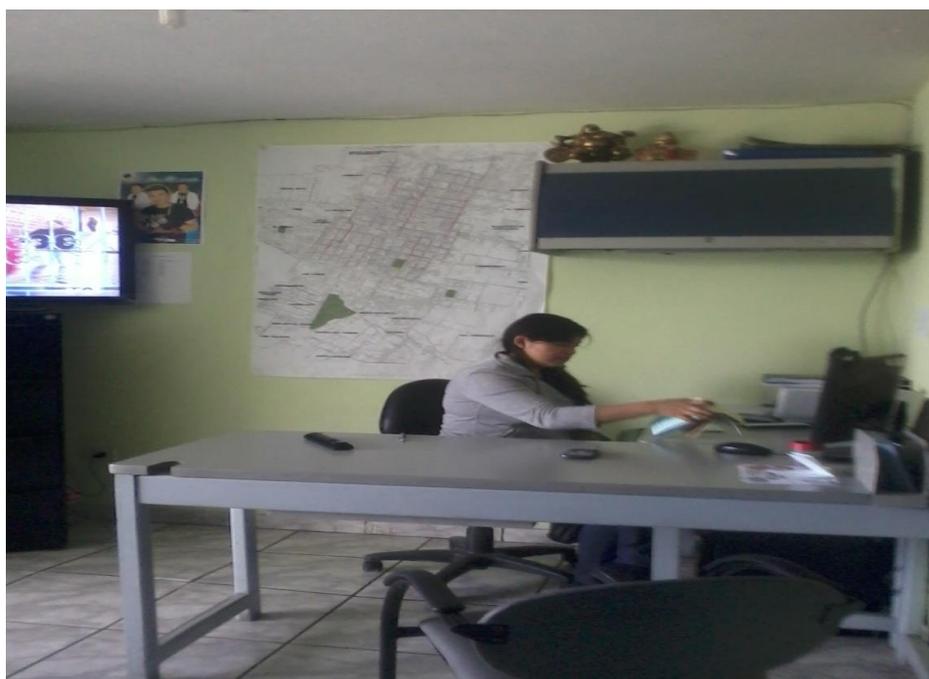
Fotografía N° 2

Cabina de mando del canal de Televisión



Fotografía N° 3

Oficina de contabilidad del canal de Televisión



*Fotografía N° 4**Estudio de entrevistas*