



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría C.PA.**

Tema:

**“ El cuadro de mando integral como herramienta para la mejora de la
gestión administrativa de la empresa Nettrixfly-Telecomunicaciones S.A.”**

Autora: Freire Llerena, Evelyn Andrea

Tutora: Dra. Toscano Morales, Cecilia Catalina

Ambato - Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales, con cédula de ciudadanía N° 1802624799, en calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA NETTRIXFLY-TELECOMUNICACIONES S.A.”**, desarrollado por Evelyn Andrea Freire Llerena, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que el mencionado informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y correspondientes a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajo de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente; para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, septiembre 2022

TUTORA



Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

C.C. 1802624799

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Evelyn Andrea Freire Llerena con cédula de ciudadanía N° 1805522883, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA NETTRIXFLY-TELECOMUNICACIONES S.A.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, cálculos de datos y conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora del presente Proyecto Integrador.

Ambato, septiembre 2022

AUTORA



Evelyn Andrea Freire Llerena

C.C. 1805522883

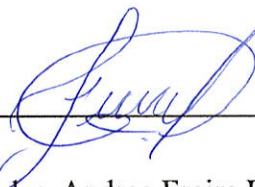
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial: y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, septiembre 2022

AUTORA



Evelyn Andrea Freire Llerena

C.C. 1805522883

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

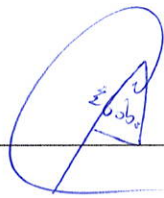
El Tribunal de Grado, aprueban el proyecto integrador sobre el tema: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA NETTRIXFLY-TELECOMUNICACIONES S.A.”**, elaborado por Evelyn Andrea Freire Llerena, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, septiembre 2022




Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Dr. Edisson Coba, PhD

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Pilar Guevara

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios y a mis padres Carlos y Elena, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional y ser la persona que soy actualmente, a mi hermano Josué que soy su figura de ejemplo a seguir y siempre ha confiado en mí que todo lo puedo lograr.

Al apoyo incondicional de Andrés que día a día estuvo pendiente y ayudándome a seguir adelante en cada paso que doy en mi vida y no dejarme sola en las peores situaciones que nos a tocado vivir y finalmente a mi ángel Luciana, quién me animó y acompañó en mi investigación durante sus 9 meses de vida dentro de mí y justo hoy que la estoy culminando mi pequeña partió de este mundo, pero sé que donde está la voy a poner orgullosa de lo que voy a alcanzar.

Evelyn

AGRADECIMIENTO

La vida se encuentra plagada de retos y uno de ellos es la universidad. Tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de ser un reto es una base no solo para mi entendimiento del campo que me he visto inmerso, sino para lo que concierne a la vida y a mi futuro como profesional y persona.

Agradezco mucho por la ayuda de mi tutora de tesis la Ing. Cecilia Toscano por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento dentro del campo en el que decidí hacer este trabajo, así como también haberme tenido toda la paciencia para guiarme en todo el desarrollo de mi proyecto y estar pendiente en todo el proceso.

Evelyn

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA NETTRIXFLY-TELECOMUNICACIONES S.A”

AUTORA: Evelyn Andrea Freire Llerena

TUTORA: Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

FECHA: Septiembre 2022

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente proyecto integrador tuvo como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la mejora de la gestión de la empresa Netrixfly-Telecomunicaciones S.A. El principal factor motivante fue cubrir con las necesidades internas de la empresa debido a que la gestión interna de la empresa posee deficiencias que se ven reflejadas en los resultados económicos. Es por ello que, se ha planteado una entrevista al gerente y encargado del departamento administrativo y financiero de Netrixfly-Telecomunicaciones S.A, a fin de levantar información relevante que permitiera estudiar cada una de las perspectivas contempladas en el Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes, procesos internos, información y crecimiento), a partir de estos elementos se establecieron estrategias para la obtención de mejores resultados. Dentro de los aspectos considerados se planteó la realización periódica de un análisis financiero, el incremento del monto de la inversión en mantenimiento de equipos tecnológicos y el estudio del periodo de recuperación del mismo. Por otra parte, se consideró el planteamiento de planes promocionales y la creación de alianzas estratégicas con los proveedores de equipos tecnológicos. Entre otros aspectos considerados se muestra el planteamiento de un estudio de factibilidad para la importación de equipos tecnológicos y la generación de planes de capacitación e incentivos para el personal.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GESTIÓN, TELECOMUNICACIONES, FINANCIERO, CLIENTES, CRECIMIENTO.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

TOPIC: "THE BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR IMPROVING THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE COMPANY NETTRIXFLY-TELECOMUNICACIONES S.A."

AUTHOR: Evelyn Andrea Freire Llerena

TUTOR: Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

DATE: September 2022

ABSTRACT

The development of this integrative project was aimed at designing a Balanced Scorecard as a tool for improving the management of the company Nettrixfly-Telecomunicaciones S.A. The main motivating factor was to meet the internal needs of the company because the internal management of the company has deficiencies that are reflected in the economic results. For this reason, an interview was conducted with the manager and head of the administrative and financial department of Nettrixfly-Telecomunicaciones S.A., in order to gather relevant information to study each of the perspectives contemplated in the Balanced Scorecard (financial, customers, internal processes, information and growth), and based on these elements, strategies were established to obtain better results. Among the aspects considered were the periodic carrying out of a financial analysis, the increase in the amount of investment in the maintenance of technological equipment and the study of the recovery period of the same. On the other hand, promotional plans and the creation of strategic alliances with technological equipment suppliers were also considered. Among other aspects considered is the proposal of a feasibility study for the importation of technological equipment and the generation of training and incentive plans for personnel.

KEYWORDS: MANAGEMENT, TELECOMMUNICATIONS, FINANCIAL, CUSTOMERS, GROWTH.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador.....	1

1.1.1.1.	Descripción	1
1.1.1.2.	Detalles estratégicos	2
1.1.2.	Justificación.....	5
1.1.3.	Objetivos	6
1.1.3.1.	Objetivo general.....	6
1.1.3.2.	Objetivos específicos	6
1.1.4.	Revisión de la literatura	7
1.1.4.1.	Gestión empresarial	7
1.1.4.2.	Sistema de gestión	7
1.1.4.3.	Control de gestión empresarial	8
1.1.4.4.	Gestión estratégica.....	9
1.1.4.5.	Modelos de gestión empresarial	9
1.1.4.6.	Indicadores de gestión	10
1.1.4.7.	Indicadores financieros	11
1.1.4.8.	Gestión del talento humano	14
1.1.4.9.	Historia del cuadro de mando integral	15
1.1.4.10.	Herramienta de cuadro de mando integral.....	15
1.1.4.11.	Perspectivas del cuadro de mando integral	16
1.1.4.12.	Proceso para la aplicación del cuadro de mando integral	19

CAPÍTULO II	20
METODOLOGÍA	20
2.1. Descripción de la metodología	20
2.1.1. Unidad de análisis	20
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	20
2.1.2.1. Fuentes de información primarias.....	20
2.1.2.2. Preguntas de la entrevista semiestructurada	21
2.1.2.3. Fuentes de información secundarias	22
2.1.3. Fases del desarrollo	22
CAPÍTULO III.....	24
DESARROLLO.....	24
3.1. Análisis externo bajo la herramienta PESTEL.....	24
3.1.1. Factores políticos	24
3.1.2. Factores económicos	24
3.1.3. Factores sociales.....	26
3.1.4. Factores tecnológicos	26
3.1.5. Factores legales	27
3.2. Análisis interno a partir de la aplicación de la entrevista.....	28
3.2.1. Perspectiva financiera	28

3.2.1.1.	Cumplimiento de obligaciones	28
3.2.1.2.	Gestión de cobros.....	29
3.2.1.3.	Gestión de ventas	30
3.2.2.	Perspectiva de los clientes.....	31
3.2.2.1.	Principales clientes	31
3.2.2.2.	Promoción y publicidad	31
3.2.2.3.	Gestión de quejas y reclamos.....	32
3.2.3.	Perspectiva de los procesos internos	33
3.2.3.1.	Control de calidad de los procesos	33
3.2.3.2.	Control del estado de los inventarios disponibles para la venta ...	37
3.2.4.	Perspectiva de información y crecimiento	37
3.2.4.1.	Valor agregado.....	37
3.2.4.2.	Capacitaciones al personal.....	37
3.2.4.3.	Uso de tecnología.....	37
3.2.4.4.	Proceso para contratación de personal.....	37
3.2.4.5.	Programas para motivar al personal.....	38
3.3.	Evaluación del cuadro situacional de la empresa	38
3.3.1.	Definición de las amenazas	38
3.3.2.	Definición de las oportunidades	38

3.3.3.	Definición de las fortalezas	39
3.3.4.	Definición de las debilidades	39
3.3.5.	Construcción de la Matriz FODA	41
3.4.	Definición de estrategias por cada una de las perspectivas.....	45
3.4.1.	Construcción del mapa estratégico.....	46
3.5.	Establecimiento de indicadores	47
3.6.	Implementación del cuadro de mando integral	48
CAPÍTULO IV		51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		51
4.1.	Conclusiones	51
4.2.	Recomendaciones	52
BIBLIOGRAFÍA.....		53

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Descripción de los productos o servicios	3
Tabla 2. Indicadores aplicados al Balanced Score Card	17
Tabla 3. Matriz FODA	41
Tabla 4. Matriz de estrategias FO DO FA DA.....	43
Tabla 5. Definición de las estrategias por cada una de las perspectivas	45
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral	48

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1. Ubicación de la empresa.....	1
Figura 2. Organigrama de la empresa	2
Figura 3. Componentes del Cuadro de Mando Integral	16
Figura 4. Metodología para el diseño del Cuadro de Mando Integral	19
Figura 5. Consumo de los servicios de internet a nivel nacional.....	25
Figura 6. Certificado de cumplimiento tributario	29
Figura 7. Página web de la empresa.....	31
Figura 8. Logo oficial de la empresa.....	32
Figura 9. Proceso para la venta de los servicios.....	34
Figura 10. Proceso de logística de los servicios	35
Figura 11. Proceso de adquisición de bienes	36

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

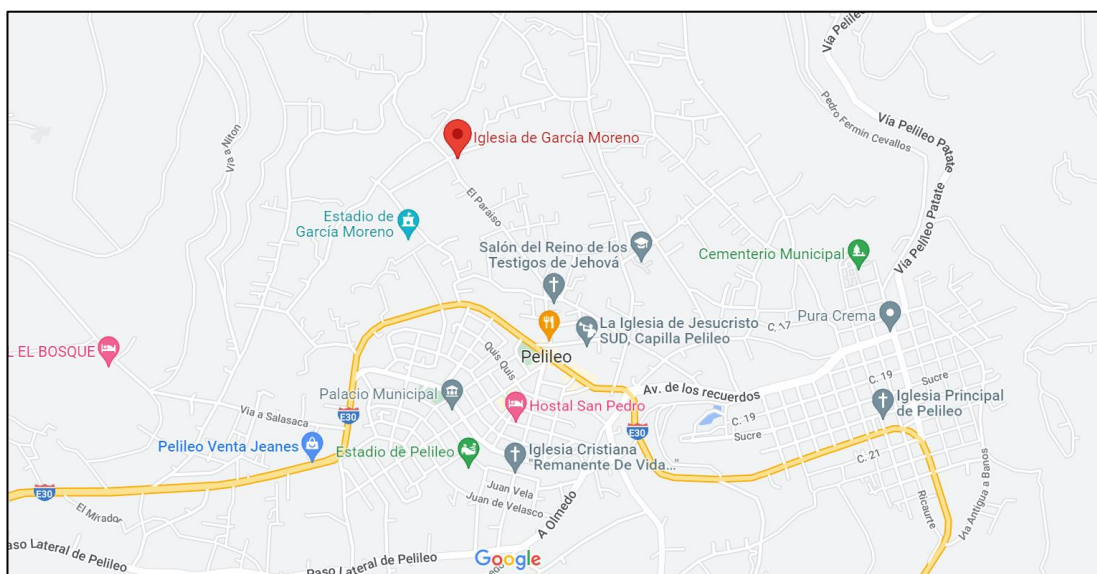
1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1. Descripción

La empresa Netrixfly-Telecomunicaciones S.A., se encuentra ubicada en el Cantón Pelileo, se constituyó conforme escritura pública celebrada el 14 de marzo del 2018 e inició sus actividades como sociedad el 20 de marzo del 2020. Actualmente la empresa se dedica a la operación, mantenimiento o facilitación del acceso a servicios de transmisión de voz, datos, texto, sonido y vídeo utilizando una infraestructura de telecomunicaciones alámbricas, como: operación y mantenimiento de sistemas de conmutación y transmisión para suministrar servicios de comunicaciones de punto a punto por líneas alámbricas, por microondas o por una combinación de líneas alámbricas y conexiones por satélite. Por otra parte, su capital se encuentra compuesto por cinco accionistas con un aporte de \$160.000.

Figura 1. Ubicación de la empresa



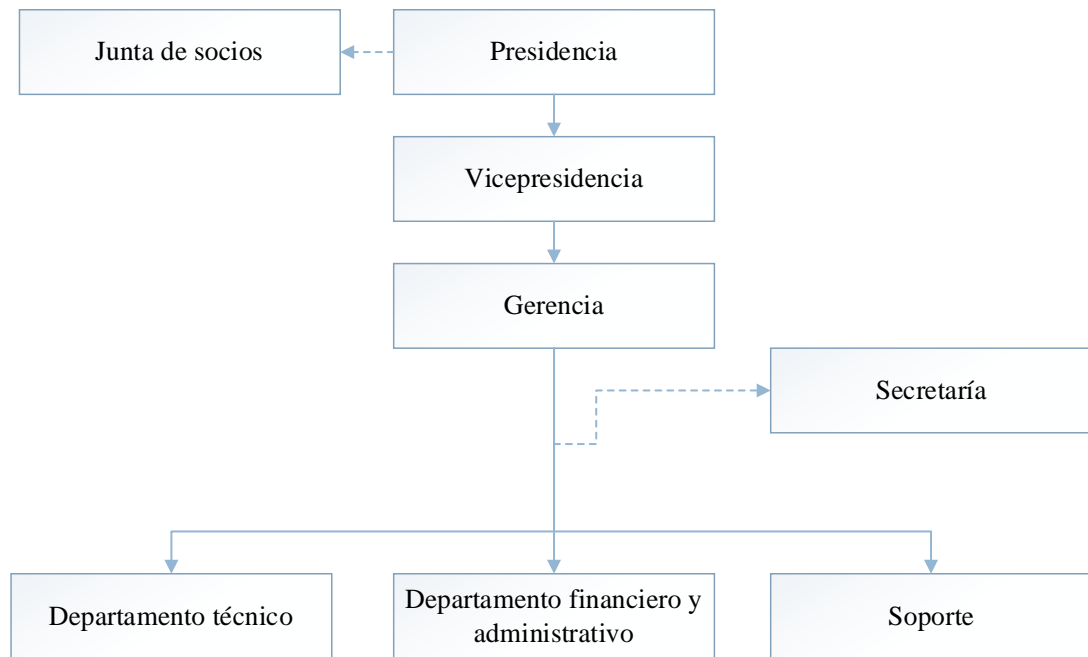
Fuente: Google Maps (2021)

1.1.1.2. Detalles estratégicos

Organigrama

La empresa se encuentra compuesta en 7 departamentos dentro de los cuales se ejecutan las diferentes actividades destinadas al servicio de sus clientes. Cada una de las áreas se muestra a continuación:

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: Nettrixfly – Telecomunicaciones S.A. (2022)

Misión

“Brindar a nuestros clientes un conjunto de soluciones integrales que cubran sus necesidades y expectativas a partir de la utilización de las nuevas tecnologías y con el más alto profesionalismo del recurso humano que labora con la empresa” (Nettrixfly- Telecomunicaciones S.A., 2022) .

Visión

“Ser la mejor empresa en proporcionar soluciones en telecomunicaciones del país con la transmisión de datos de alta capacidad y velocidad” (Nettrixfly-Telecomunicaciones S.A., 2022).

Valores corporativos

La empresa desarrolla sus actividades a partir de una serie de valores que le permiten posicionarse como una organización de respeto en el lugar en donde presta sus servicios, estos son:

- ✓ Puntualidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Eficiencia
- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad social y ambiental

Productos y servicios

Tabla 1. Descripción de los productos o servicios

Plan	Características técnicas	Precios
Hogares y personas	<ul style="list-style-type: none">• Conexión de internet• Compartición del servicio 8:1 a Hogares y personas• Conexión a través de una dirección IP dinámica, si el cliente desea puede contratar una IP fija• Descarga ilimitada de información todo el tiempo• Servicio con protección en su puerto 25, protege el envío no autorizado de spam• Atención técnica de primer nivel Contact center 032831563	<ul style="list-style-type: none">• Instalación: 56 USD inc. IVA. Tarifa mensual: <ul style="list-style-type: none">• 20 Megas simétrico en 20 USD inc. IVA Compartición 8:1.• 30 Megas simétrico en 24,00 USD inc. IVA Compartición 8:1.

	<ul style="list-style-type: none"> Atención técnica de segundo nivel, personal técnico en días laborables 09:00 a 18:00 	<ul style="list-style-type: none"> 40 Megas simétrico en 32,00 USD inc. IVA Compartición 8:1.
Pymes corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Características técnicas: Conexión de internet Compartición del servicio 4:1 a Hogares y personas Conexión a través de una dirección IP dinámica, si el cliente desea puede contratar una IP fija Descarga ilimitada de información todo el tiempo Servicio con protección en su puerto 25, protege el envío no autorizado de spam Atención técnica de primer nivel Contact center 032831563 Atención técnica de segundo nivel, personal técnico en días laborables 09:00 a 18:00 	<ul style="list-style-type: none"> Instalación: 56 USD inc. IVA en un puto de red se adicionará en la casa de que el cliente requiera instalación de red LAN. <p>Tarifa mensual:</p> <ul style="list-style-type: none"> 8 Megas simétrico en 50,40 USD inc. IVA Comparticio 4:1 hasta 4 máquinas. 10 Megas simétrico en 77,28 USD inc. IVA Comparticio 4:1 hasta 7 máquinas. 15 Megas simétrico en 150 USD inc. IVA Comparticio 4:1 hasta 10 máquinas.

Fuente: Nettrixfly – Telecomunicaciones S.A. (2022)

Principales políticas contables y prácticas

La siguiente información se ha tomado de la información reportada en las Notas a los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2021.

- ✓ En la cuenta efectivo y equivalentes se incluyen los saldos que posee la empresa en sus cuentas corrientes, fondos de caja general, así como los mantenidos en instituciones financieras.
- ✓ Las cuentas por cobrar corresponden a un beneficio futuro que percibe la empresa, estos se componen de créditos a favor de la entidad y los recaudados

por la prestación de los servicios siempre y cuando sus saldos no sean recuperados en un plazo mayor a un año.

- ✓ Los inventarios corresponden a un bien de uso ordinario y se componen de los suministros, repuestos, accesorios, equipos y otros materiales que se destinan al consumo dentro de las actividades normales de la sociedad. Los inventarios son valorados al costo de adquisición.
- ✓ La propiedad planta y equipo comprende todos aquellos activos fijos tangibles que se han adquirido con el objetivo de emplearlos de forma permanente para ejecutar con ellos las actividades normales de la empresa o para obtener rendimientos a partir de su arrendamiento. La PPyE se mide al costo de la adquisición y se evalúan de forma periódica para detectar posibles deterioros y posteriormente reconocer estos rubros como pérdidas en el Estado de Resultados.
- ✓ Los proveedores constituyen las obligaciones por pagar a terceros por concepto de suministros de inventarios, suministros y materiales que a su vez son destinados a la venta.

1.1.2. Justificación

El desarrollo del presente proyecto permite el establecimiento de una herramienta de gestión que permitirá a la empresa Netrixfly – telecomunicaciones S.A.; establecer un parámetro de evaluación y seguimiento a los objetivos estratégicos planteados. Con ello la institución podrá tomar decisiones oportunas y eficaces para mejorar el producto, los servicios y las operaciones internas en general. Se conoce que el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral aporta significativamente al posicionamiento y beneficios económicos de la empresa por el efecto que puede desarrollar internamente.

En este sentido, el desarrollo del proyecto es viable y realizable pues la empresa sujeta de estudio requiere de una herramienta que le permita gestionar de mejor manera los procesos desarrollados internamente. Además, el investigador posee el acceso y la información necesaria para el levantamiento de la investigación dentro y fuera de la institución.

Los beneficiarios directos del desarrollo de la herramienta de gestión; corresponden tanto al personal directivo, administrativo y operativo de la empresa. La principal razón que motiva a la realización del proyecto es proporcionar a la empresa una herramienta con la cuál sea posible mejorar la calidad, eficiencia y eficacia con la que se desarrollan los procesos internos y con ello favorecer a la obtención de mejores rendimientos económicos.

En otros de los múltiples beneficios que genera el establecimiento de un Cuadro de mando integral están; el cumplimiento de los objetivos y metas planteados a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, se conoce que favorece a la vinculación de la gerencia con la gestión interna empresarial, permite optimizar el desarrollo de las tareas partiendo de una organización íntegra de los recursos humanos. Además, mejora la comunicación y otorga la posibilidad de monitorear el avance de la empresa a través del tiempo.

1.1.3. Objetivos

1.1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la mejora de la gestión de la empresa Netrixfly-Telecomunicaciones S.A.

1.1.3.2. Objetivos específicos

Determinar los fundamentos teóricos que sustenten la aplicación de las perspectivas del cuadro de mando integral para la medición de los procesos administrativos, operativos y financieros en la empresa

- ✓ Efectuar un análisis de la situación interna de la empresa a través de la aplicación de una entrevista para determinar las debilidades gerenciales existentes
- ✓ Definir los objetivos estratégicos con sus indicadores a través del establecimiento del Cuadro de Mando Integral para la empresa Netrixfly-Telecomunicaciones S.A.

- ✓ Definir los objetivos estratégicos con sus indicadores a través del establecimiento del Cuadro de Mando Integral para la empresa Nettrixfly-Telecomunicaciones S.A.

1.1.4. Revisión de la literatura

1.1.4.1. Gestión empresarial

En un principio, los empresarios desempeñan un gran papel en cualquier economía, ya que aportan el afán de crecimiento y desarrollo. El término empresario es una palabra francesa que significa aquel que emprende tareas en el proceso de producción. El papel que desempeñan los empresarios contribuye al crecimiento y al desarrollo de las economías. Los empresarios son personas que aceptan riesgos, movilizan recursos, aportan mano de obra, introducen innovaciones, crean actividades económicas y asumen riesgos, son innovadores y son creadores que inician acciones. En síntesis, los empresarios forman la columna vertebral de toda economía. Por lo general, el empresario decide el producto, adquiere las instalaciones y reúne la mano de obra, el capital y los materiales de producción. Si el negocio tiene éxito, el empresario recoge la recompensa del beneficio, si fracasa, asume la pérdida. Esto significa que los empresarios son coordinadores y portadores de riesgos (Ikelegbe y Udeh, 2021).

1.1.4.2. Sistema de gestión

Es menester mencionar que no existe un sistema de gestión (SG) universalmente aplicable y que la elección de los sistemas apropiados depende de las circunstancias que rodean a una empresa, es decir que se deben considerar factores como el tamaño de la institución medido principalmente por el número de empleados como una variable contextual que afecta el diseño del SG. El tamaño grande está asociado con un énfasis y participación en presupuestos y controles sofisticados, mientras que el control informal típicamente caracteriza a las pequeñas empresas y éste, puede fundamentarse en aspectos culturales y su enfoque de control enfatiza sobre la selección de personal y los incentivos basados en acciones otorgados a los empleados con el objetivo de homogeneizar el ambiente dentro de la empresa. La comunicación diaria informal entre gerentes y empleados también apoya la toma de decisiones. Por

lo tanto, los sistemas de control informales también pueden ser un elemento clave para el desarrollo empresarial (Hosoda, 2018).

1.1.4.3. Control de gestión empresarial

El control de gestión puede definirse como el proceso por el que los directivos aseguran que los recursos se obtienen y utilizan eficazmente en la consecución de los objetivos de la organización. A partir de ello, es posible contemplar el Control de la Gestión Empresarial no solo como algo que engloba los parámetros y normas, en gran medida contables, de la planificación, el seguimiento de las actividades, la medición del rendimiento y los mecanismos de integración, sino que también brinda espacios de control tanto estratégicos como operativos (Vega y Marreno, 2021).

El control de la gestión también se ha descrito como un proceso clave para influir en el comportamiento empresarial, éstos proporcionan un medio para obtener cooperación entre colectivos de individuos o unidades organizativas que pueden compartir objetivos parcialmente congruentes, y canalizar esos esfuerzos hacia un conjunto específico de objetivos organizativos (Mendoza, et al., 2018).

Los controles se han clasificado de muchas formas. Por ejemplo, controles formales e informales, controles de producción y de comportamiento, controles de mercado, de burocracia y de clanes, controles administrativos y sociales, controles de resultados, acción y personales. Los controles formales incluyen normas, procedimientos operativos estándar y sistemas presupuestarios. Estos son los componentes más visibles a más de los objetivos del de control (Dextre y Del Pozo, 2017).

La investigación empírica que estudia el control de la gestión y la estrategia se ha centrado principalmente en los controles formales. Entre ellos se encuentran los controles de producción o de resultados, que tienen carácter de retroalimentación, y a menudo están orientados a la financiación. Incluyen controles que pretenden garantizar que se logren resultados a través del seguimiento, medición y la adopción de medidas correctoras. Finalmente cabe mencionar que los controles pueden administrativos (procedimientos y normas de funcionamiento estándar), controles de personal

(políticas de gestión de recursos humanos) y controles de comportamiento (la supervisión continua de actividades y decisiones (Medina, et al., 2021).

1.1.4.4. Gestión estratégica

La gestión estratégica en el desarrollo de la empresa puede ser interpretada como una herramienta que permite planificar el uso de los recursos para encaminarlos al logro de los objetivos. En otras palabras, la gestión estratégica se involucra con el desarrollo y la creación de la ventaja competitiva. Además, se centra en la combinación de los aspectos de marketing, investigación, desarrollo, financieros, contables, operativos y los relacionados con la producción de la empresa. Por tanto, estratégicamente, puede proporcionar varios beneficios y ventajas. Por otra parte, los gestores estratégicos deben ser capaces de mostrar todos los caminos hacia dónde se dirige la empresa. Por tanto, la gestión estratégica constituye un proceso que aporta a la institución un medio para identificar lo que quieren lograr, y cómo se obtendrán resultados valiosos (Haryono, 2019).

Aunado a lo anterior, es menester recalcar lo expresado por Rodríguez (2018), puesto que se refiere a la gestión estratégica como “el arte y la ciencia de formular, evaluar decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, de igual modo diseña su misión y visión, así como los objetivos estratégicos a largo plazo, que definen las estrategias y políticas, apoyadas en diferentes procesos del entorno” (pág. 448).

1.1.4.5. Modelos de gestión empresarial

Un modelo de gestión empresarial funciona como una herramienta que permite guiar a las empresas hacia el logro de los objetivos con miras a cubrir las necesidades principalmente de los clientes, colaboradores y asociados (Rodríguez, 2018). Es por ello que el diseño de un modelo de gestión debe considerar el modo en el cual se dará tratamiento a los recursos e involucrados (insumos, materiales, bienes muebles e inmuebles, recursos humanos, clientes, proveedores). Entre los principales modelos de gestión se encuentran: los de enfoque dinámico y roles administrativos, los enfocados en la toma de decisiones y aquellos de sistemas dinámicos (Acosta y Jiménez, 2020).

1.1.4.6. Indicadores de gestión

La eficacia de una decisión de gestión está predeterminada por los objetivos estratégicos de la actividad de gestión. Como regla general, están representados por un determinado conjunto de valores objetivo de características de criterio: indicadores clave de rendimiento (KPI) (Vyacheslavovna, 2020).

El planteamiento de indicadores efectivos brinda a los tomadores de decisiones, identificar y evaluar los cambios críticos causados por factores del entorno. Los indicadores o KPI pueden medir cuestiones objetivas o subjetivas relacionadas con la actividad económica. Por una parte, los indicadores subjetivos suelen referirse a actitudes, experiencias, percepciones y la satisfacción de los clientes; mientras que los indicadores objetivos son medidas de la realidad económica, física, social o social sin filtrar por percepciones e independientes de evaluaciones personales. Los indicadores objetivos comunes incluyen la medición de la rentabilidad, liquidez, productividad, morosidad, tasas de empleo, la eficiencia energética, entre otros, sin embargo, estos no siempre son cuantificables y necesariamente pueden ser algo subjetivos, esto depende de los objetivos del ejercicio de seguimiento, pueden ser necesarios indicadores tanto objetivos como subjetivos (Rasoolimanesh et al., 2020).

1.1.4.6.1. Indicadores de mercadeo

Los indicadores de mercadeo se encuentran relacionados con la obtención de un mayor volumen de ventas, es decir que su establecimiento permite determinar la eficiencia de las estrategias aplicadas para gestionar una transacción con un cliente (Rueda et al., 2020). Algunos de los KPIs que se deben aplicar para lograr este enfoque son:

- Medidas de satisfacción del cliente
- Criterio sobre el producto o servicio prestado
- Incremento o decremento del número de clientes con respecto a anteriores períodos.
- Monto o porcentaje de crecimiento en ventas
- Índice de visitas de los clientes
- Indicador de clientes perdidos.

1.1.4.6.2. Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad permiten conocer de qué manera se están desarrollando los procesos internos empresariales, este análisis incluye la gestión tanto de los recursos tangibles e intangibles como del talento humano. Estos indicadores suelen ser más utilizados en los procesos de producción y se aplica cuantificando los resultados de cada uno de los componentes del departamento para conocer su aporte en la obtención d un producto rentable. Con los resultados es posible tomar decisiones oportunas para mejorar o eliminar aquellos elementos que dan lugar a dificultades (Rueda et al., 2020).

A continuación, se detallan ejemplos de la aplicación de indicadores de calidad:

- Evaluación del resultado de la encuesta de satisfacción del cliente
- Análisis del resultado de la aplicación de un cuestionario de control interno.
- Análisis del cumplimiento de las leyes y normas aplicables y vigentes en el país.

1.1.4.6.3. Indicadores de gestión del talento humano

De acuerdo con García et al. (2019), los indicadore de gestión poseen un enfoque mayormente cuantitativo puesto que su objetivo consiste en la obtención de información necesaria para la toma de decisiones que sean verificables y comprobables. A partir de ello que las empresas se han visto en la necesidad de evaluar al personal para mejorar su rendimiento, entre estos están:

- Ejecución de las tareas asignadas
- Ejecución de planes de capacitación
- Evaluación de la percepción del clima laboral e motivación del personal
- Evaluación para la selección del personal.
- Medición de la experiencia de los trabajadores

1.1.4.7.Indicadores financieros

El análisis de los ratios o indicadores financieros se utilizan para evaluar la posición de la empresa con respecto al sector y a otras empresas para valorar el rendimiento de

la empresa durante un periodo de tiempo. También se considera valioso para medir el rendimiento de los directivos, los departamentos y proyectar las tendencias futuras del rendimiento de las empresas para las partes interesadas relacionadas. A lo largo de los años, el desarrollo de varios ratios financieros y su aplicación por parte de los investigadores y analistas se ha multiplicado. El proceso de selección de ratios financieros siempre ha sido difícil y problemático debido a la alta probabilidad de solapamientos de información. Por otro lado, si sólo se consideraran ratios totalmente independientes, se podría omitir cierta información importante del proceso (Nandan et al., 2020).

Esto, a su vez, daría lugar a una información insuficiente para determinar el estado completo de los resultados financieros de la empresa. Dado que existe un amplio conjunto de ratios disponibles, el proceso de análisis de estos ratios y la comparación de diferentes empresas y sectores se convierte en una tarea tediosa. Por lo tanto, es necesario combinar los ratios importantes en un número menor de factores significativos, de manera que no se pierda información y se pueda realizar un análisis posterior sobre el número menor de factores para formar el marco de evaluación del rendimiento. Para abordar este problema de selección, varios investigadores han realizado un análisis factorial de los ratios financieros (Nandan et al., 2020).

Sin embargo, las empresas que hacen uso de indicadores financieros pronto se darán cuenta que su sola aplicación no les ayudará a sobrevivir entre una competencia más fuerte. Es por ello que, al no innovar, la empresa pierde su capacidad de competir porque no invierte lo suficiente en las áreas no materiales del negocio. Estas áreas incluyen, en particular, la innovación de productos y procesos, la inversión en las habilidades de los empleados, la motivación y la satisfacción del cliente. Asimismo, se conoce que las inversiones en capital humano y la formación de los empleados repercuten negativamente en los resultados financieros a corto plazo. Sin embargo, esto no significa que la empresa vaya a tener problemas por ello. A largo plazo, esta inversión aportará beneficios y aumentará el valor de la empresa, que es, al fin y al cabo, el principal objetivo de los empresarios. La creación de relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con los clientes es un requisito previo para el éxito de las operaciones comerciales a largo plazo (Dobrovic et al., 2018).

1.1.4.7.1. Liquidez corriente

Los indicadores de liquidez son unos de los más utilizados para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de una empresa a corto plazo, en otras palabras, permiten detectar si la empresa tiene suficientes recursos financieros y disponibles para cubrir las obligaciones presentes; además, pueden orientar el proceso de toma de decisión para nuevas proyecciones de la empresa (Sáenz y Sáenz, 2018). Para el cálculo el autor en mención expone la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La forma de interpretar el resultado de la aplicación de la fórmula debe partir del análisis de la naturaleza del valor obtenido, es decir, si el resultado es positivo (mayor a cero) indica que el monto de los activos puede cubrir las obligaciones a corto plazo, por el contrario, si es negativo, puede interpretarse como una deficiencia de la gestión de los recursos (Sáenz y Sáenz, 2018).

1.1.4.7.2. Margen bruto

Según el indicador de margen bruto permite determinar la diferencia entre el precio de venta de un bien y el costo o precio de compra del mismo, es decir, constituye el beneficio que obtienen el empresario por la venta de la mercadería, es por ello que facilita la determinación de los niveles de rentabilidad que obtiene en un determinado ejercicio contable (Molina, 2018). El autor propone el uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ventas}}$$

El resultado indica la participación de los beneficios obtenidos frente el total de ventas generadas en un determinado ejercicio contable.

1.1.4.7.3. Periodo de recuperación de la inversión

Normalmente, el periodo de retorno o recuperación se refiere al beneficio económico, y la mayoría de los artículos que mencionan el periodo de retorno hablan del ahorro

financiero que obtiene la empresa cuando el tiempo de recuperación es inferior (Abuseif y Gou, 2018).

Por otra parte, Soto et al. (2017) indica que el indicador de periodo de recuperación es usado especialmente en la evaluación de la factibilidad de proyectos o análisis de mercado, el resultado puede darse en años, meses y días y corresponde al lapso de tiempo en donde la inversión inicial ya ha sido cubierta por los beneficios netos obtenidos en el tiempo.

1.1.4.7.4. Valor Actual Neto (VAN)

El VAN se obtiene a partir de las variables como el monto de la inversión, los flujos del efectivo obtenidos dentro de un periodo determinado, mismos que deberán ser descontados a través de una tasa que indica el porcentaje de pérdida que sufre la empresa a través del tiempo. Cuando el resultado es positivo, se conoce que el proyecto es factible, mientras que, cuando resulta negativo, es porque el empresario deberá buscar nuevas alternativas de mejora (Saca, 2018).

1.1.4.8. Gestión del talento humano

El Talento Humano se refiere a las cualidades únicas con las que están dotadas las personas que desarrollan sus actividades en una determinada empresa. El talento se concibe como las características de un individuo que le impulsan a superar a los demás. Así, el departamento de gestión del Talento Humano en una empresa tiene el deber de analizar al personal de acuerdo con sus habilidades y capacidades individuales debido a que cada uno de los integrantes poseen competencias y capacidades específicas. Así, es posible mejorar su adecuación a un puesto de trabajo concreto y dentro de un marco competencial. Las empresas que adoptan este enfoque planifican y aplican procedimientos que facilitan la colocación de los empleados adecuados en los puestos de trabajo adecuados, de modo que cada uno de ellos pueda maximizar su rendimiento al utilizar sus talentos en un puesto concreto, contribuyendo a la distribución del personal (Kravariti y Johnston, 2019).

1.1.4.9. Historia del cuadro de mando integral

De acuerdo con Cárdenas (2017), el concepto de Cuadro de Mando (CM) parte de la expresión francesa “tableau de bord”, que significa tablero de mandos. El inicio de esta herramienta se data del siglo XX en donde el objetivo principal de esta herramienta era fijar los objetivos de la institución y por cada uno de ellos se establecería el modo o las estrategias para alcanzarlas. Básicamente el cuadro de mando integral parte de cinco ideas esenciales: instrumento que aporta las directrices para la toma de decisiones, posee un diseño sencillo y eficaz, muestra los principales indicadores financieros y de gestión necesarios para el control de las operaciones, es flexible y se adapta a los cambios y finalmente genera la suficiente motivación sobre todos los niveles de la empresa. De este modo, se conoce que durante la década de los 60, el Cuadro de Mando Integral fue utilizado por varias instituciones especialmente en Francia. Con el paso del tiempo esta herramienta fue evolucionando y, en la actualidad muestra no sólo ratios financieras, sino también los diseñados por la institución a modo de indicadores de gestión para los diferentes procesos del negocio.

1.1.4.10. Herramienta de cuadro de mando integral

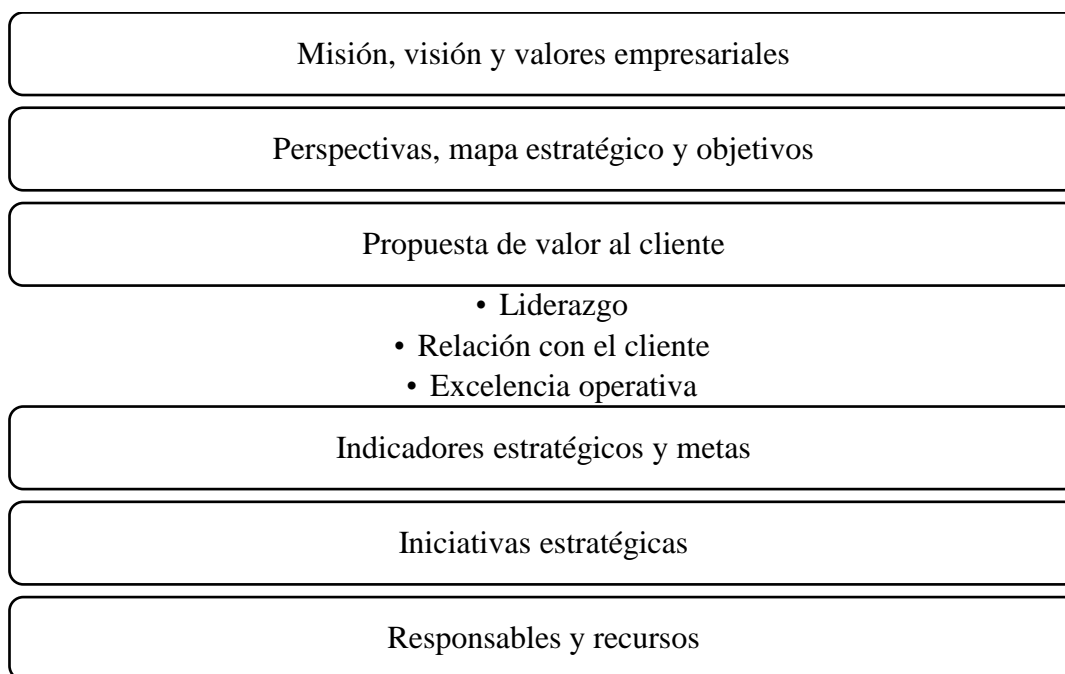
La herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) por sus siglas en inglés, es conocida por constituirse como un medio efectivo para la toma de decisiones, pues permite definir estrategias organizacionales, comunicarlas en forma clara y precisa a todos sus integrantes y efectivizarlas en acciones concretas, mediante un conjunto de indicadores de Gestión integral (Ghiglione, 2021).

De acuerdo con Oyaque et al. (2020); el CMI es una herramienta de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que garantiza que este tipo de organizaciones se desarrollen y se mantengan en el tiempo. La forma en la que se representa este instrumento es a través de un tablero de comando lo que se traduce en un robusto sistema de gestión para actualizar la estrategia de la organización.

Desde la perspectiva Mitarey Osahon (2019); el cuadro de mando integral (BSC) es uno de los sistemas de medición del rendimiento estratégico (SPM) que se utiliza para

sustituir el enfoque tradicional de presentación de informes de rendimiento que se centra únicamente en la medición financiera. Incorpora variables financieras y no financieras para medir el rendimiento. Esto puede lograrse convirtiendo la estrategia de la organización en un conjunto de medidas financieras (también conocidas como indicadores rezagados) y no financieras (indicadores principales) que impulsan los indicadores de rendimiento financiero. Desde el enfoque de Moreira y Murillo (2020), el CMI posee una serie de componentes para ser ejecutado de manera eficiente, mismo que se detallan a continuación:

Figura 3. Componentes del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Moreira y Murillo (2020)

1.1.4.11. Perspectivas del cuadro de mando integral

Por otra parte, el CMI se desarrolla considerando cuatro perspectivas, estas son la financiera, de clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Meduoye (2019), detalla cada uno de estos de la siguiente manera:

- ✓ La **perspectiva financiera** indica si la estrategia y las operaciones de una empresa añaden valor para los accionistas.

- ✓ La **perspectiva del cliente** considera el negocio a través de los ojos de los clientes e indica si la empresa satisface las expectativas de los clientes y en qué medida.
- ✓ La **perspectiva del negocio interno** y del proceso de producción se centra en el rendimiento de los procesos internos clave que impulsan la organización.
- ✓ La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** considera el rendimiento potencial futuro de la organización; dirigiendo la atención sobre la base de todo futuro éxito las personas y la infraestructura de la organización. En cada una de estas cuatro perspectivas, los directivos establecen ciertos objetivos y medidas de rendimiento a través de las cuales se puede juzgar la consecución de estos objetivos. De hecho, las cuatro perspectivas que componen el BSC están interrelacionadas y son interdependientes.

Como se ha mencionado con anterioridad, el desarrollo del Cuadro de Mando Integral requiere el establecimiento de indicadores de gestión por cada uno de los objetivos estratégicos expuestos. Esto permite dar seguimiento al cumplimiento de los propósitos planteados a través de la cuantificación y establecimiento de parámetros de medición. Alveiro (2017), expone algunos de los indicadores más destacados:

Tabla 2. Indicadores aplicados al Balanced Score Card

Perspectiva	Indicador	Objetivo
Financiera	✓ Valor económico agregado – EVA	✓ Maximizar el valor agregado
	✓ Retorno sobre capital empleado – ROCE	✓ Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes
	✓ Margen de operación	✓ Mejorar la eficiencia de las operaciones
	✓ Ingresos	✓ Mejorar el uso del capital
	✓ Rotación de activos	
	✓ Retorno de la inversión –ROI	
	✓ Relación deuda/patrimonio	
Del cliente	✓ Satisfacción de clientes	✓ Mejorar la calidad de los servicios
	✓ Desviaciones de acuerdos de servicios	✓ Ofrecer precios más competitivos

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclamos resueltos del total de reclamos ✓ Incorporación y retención de clientes ✓ Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar las relaciones con terceros.
Perspectiva de los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo del ciclo del proceso ✓ Costo unitario por actividad ✓ Niveles de producción ✓ Costos de falla ✓ Costos reprocesos, desperdicio (costos de calidad) ✓ Beneficios derivados del mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la eficiencia de los procesos ✓ Reducir desperdicios de tiempo ✓ Incrementar los beneficios
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brecha de competencias clave (personal) ✓ Desarrollo de competencias clave ✓ Retención de personal clave ✓ Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado ✓ Ciclo de toma de decisiones clave ✓ Disponibilidad y uso de información estratégica ✓ Progreso en sistemas de información estratégica ✓ <input type="checkbox"/> Satisfacción del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un ambiente laboral sano ✓ Generar empoderamiento en el personal ✓ Incrementar la productividad

Fuente: Alveiro (2017)

La implementación del BSC ha surgido a partir de la problemática en dónde los gerentes no supervisan el mercado, no crean bases de datos de clientes, no realizan encuestas mensuales para el aumento del beneficio a corto plazo. Por lo tanto, la política de marketing se limita a la "introducción" de productos en el mercado.

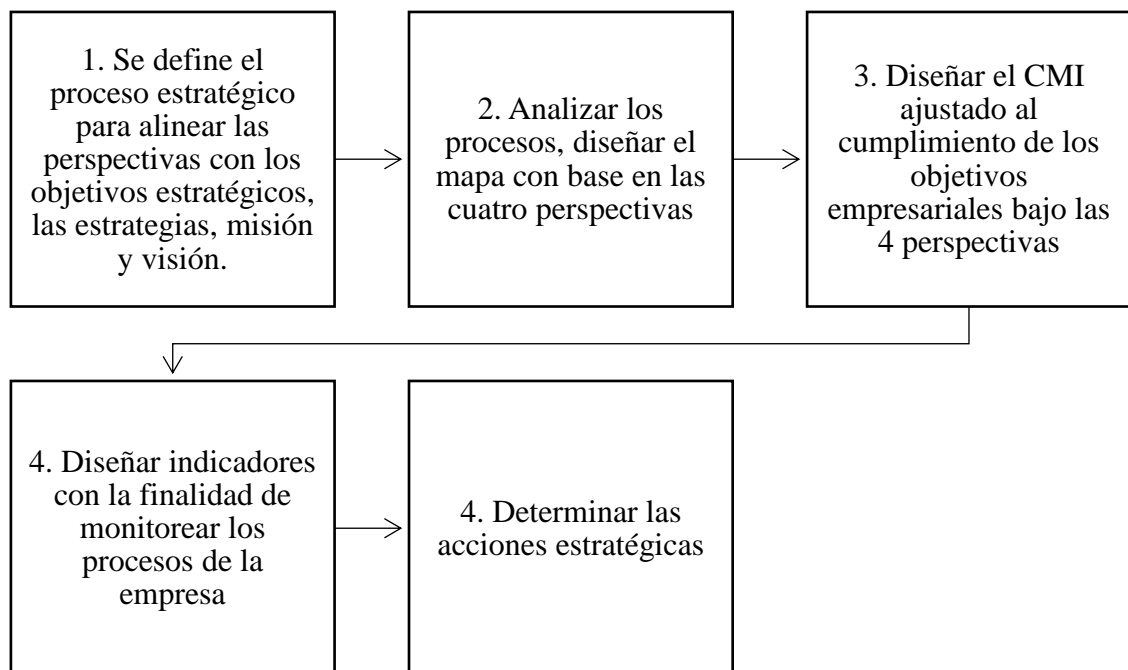
Es así como la aplicación de la herramienta debe ser ejecutada en relación con el precio y la calidad, porque no siempre es rentable utilizarla en el mercado nacional que cambia rápidamente. Cabe señalar que inicialmente el BSC se diseñó para las empresas occidentales, que operan en segmentos saturados del mercado, donde es posible evaluar las ventajas competitivas de todas las empresas (Mihailovna y Anatolievna, 2018).

Además, resulta menester mencionar que las medidas del cuadro de mando integral difieren de las utilizadas tradicionalmente por las empresas, ya que se basan en los objetivos estratégicos y las exigencias competitivas de la organización, en lugar de ser ascendentes y derivadas de procesos ad hoc. Al exigir a los directivos que seleccionen un número limitado de indicadores críticos dentro de cada conjunto de las cuatro perspectivas, el cuadro de mando ayuda a centrar esta visión estratégica. Además, mientras que las medidas financieras tradicionales informan sobre lo que ocurrió en el último periodo sin indicar cómo pueden los directivos mejorar el rendimiento en el siguiente, el cuadro de mando funciona como la piedra angular del éxito actual y futuro de una empresa y complementa las medidas financieras de los resultados pasados con medidas de los impulsores de los resultados futuros (Vu Thi et al., 2018).

1.1.4.12. Proceso para la aplicación del cuadro de mando integral

La metodología aplicada al Cuadro de Mando Integral se representa de la siguiente manera:

Figura 4. Metodología para el diseño del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia a partir de Oyaque et al. (2020)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1. Unidad de análisis

Para el presente proyecto integrador se ha considerado como unidad de investigación a la Empresa Provedora de Internet Netrixfly-Telecomunicaciones S.A., que se encuentra ubicado la matriz en la ciudad de Pelileo, provincia de Tungurahua, y su sucursal en la parroquia se dedica a la prestación de servicio de internet residencial y para Pymes, en el cual trabajan 15 personas, que está conformado por Gerente y Representante legal, Administrador de Operaciones, Contadora, Auxiliares, Personal Técnico, Motorizados de cobranzas.

El punto focal del desarrollo del proyecto es el departamento administrativo y financiero de la empresa puesto que en él se ejecutan todas las actividades relacionadas con la gestión de los recursos y el planeamiento de las estrategias para hacer frente a los riesgos y contingencias.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.2.1. Fuentes de información primarias

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2014), las fuentes de información primarias:

Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (p. 61).

La investigación de este proyecto integrador hará uso de la información proporcionada por los líderes empresariales conforme los instrumentos, sistemas, herramientas y documentos que se manejan en la Empresa Netrixfly-Telecomunicaciones S.A. Los datos obtenidos se cotejarán de acuerdo a la teoría existente sobre la metodología

utilizada para el planteamiento del CMI, a través de los cuales se podrá profundizar en la investigación.

El levantamiento de los datos se realiza a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada dirigida a responsable del departamento financiero y administrativo, así como también al gerente de la institución puesto que se encargan de las actividades relacionadas con el control de la gestión interna en el ámbito contable, financiero, económico, administrativo, legal y comercial.

Los resultados de la entrevista aplicada se presentan divididos por cada uno de los componentes (perspectivas) que abarca el Cuadro de Mando Integral, esto permite identificar las deficiencias de la institución para establecer objetivos y estrategias para hacer frente a las dificultades encontradas.

2.1.2.2. Preguntas de la entrevista semiestructurada

Perspectiva financiera

1. ¿La empresa presenta sus Estados financieros al 2020 y 2021?
2. ¿La empresa se encuentra a día con sus obligaciones tributarias?
3. ¿Cuántos establecimientos se encuentran activos?
4. ¿Se han establecido políticas de cobro?
5. ¿Cómo se evalúa la morosidad en la empresa?
6. ¿Cuál es el producto que más se vende?
7. ¿En base a qué criterios se establecen los precios de venta?

Perspectiva de los clientes:

8. ¿Quiénes son los principales clientes y cuáles son sus montos aproximados de compra mensual o anual?
9. ¿Qué tipo de publicidad hace la empresa? De ser posible adjuntar imágenes
10. ¿Cuáles son las promociones aplicables por la compra de los servicios?
11. ¿Cuáles son los principales motivos por los que existen reclamos y de qué manera se logran solventar?

12. ¿Se hace un seguimiento a los clientes después de la venta?

Perspectiva de los procesos internos

13. ¿Cómo se garantiza la calidad de los servicios?

14. ¿De qué manera se atienden a los reclamos de los clientes?

15. ¿Cómo se cuida de la seguridad de los trabajadores?

16. ¿La empresa posee certificaciones de calidad como la ISO?

17. ¿La empresa ha realizado auditorías internas o externas?

18. ¿Cuál es el proceso que se realiza para cerrar una venta?

19. ¿Cómo se evalúa la eficacia de los productos tecnológicos antes de la venta?

Perspectiva de información y crecimiento

20. ¿Qué productos o servicios diferencian a la empresa de la competencia?

21. ¿Se han realizados capacitaciones al personal?

22. ¿Qué tipo de tecnología se usa?

23. ¿Cuál es el proceso que se realiza para contratar nuevo personal?

24. ¿Se han desarrollado programas para motivar al personal?

2.1.2.3. Fuentes de información secundarias

Sobre las fuentes de información secundarias, Maranto y González (2017), indican que se trata de aquellas que “ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria” (p. 3).

En torno a lo mencionado, el presente proyecto hace uso de fuentes de información secundarias debido a que se analiza la información preparada por otros investigadores sobre un tema de investigación similar al tratado en el presente documento.

2.1.3. Fases del desarrollo

A continuación, se exponen las fases del desarrollo del presente proyecto integrador:

La Fase I de recolección de información: comprende la aplicación del instrumento de levantamiento de datos sobre la gerencia y el departamento administrativo y financiero.

En la Fase II análisis de la información: en donde se procede a establecer una narrativa de lo mencionado por el gerente y el encargado del departamento administrativo y financiero en torno a cada una de las perspectivas que aborda la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

Durante la fase III: se establece un análisis de los factores externos ligados al ejercicio de las actividades normales de la empresa Nettrixfly-Telecomunicaciones S.A., a través de la aplicación del Modelo PESTEL.

En la fase IV: se procede a diseñar la matriz FODA tomando en consideración los aspectos obtenidos del análisis de la entrevista y de los factores contemplados en el modelo PESTEL. Posterior a ello se establecen las estrategias mediante la construcción del mapa estratégico.

La fase V: contempla el desarrollo del Cuadro de Mando Integral dentro del cual se encuentran establecidos los objetivos estratégicos, los indicadores que permiten el monitoreo del cumplimiento de los mismos y la frecuencia de aplicación en conjunto con su responsable asignado.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Análisis externo bajo la herramienta PESTEL

3.1.1. Factores políticos

De acuerdo con el Ministerio de Telecomunicaciones (Mintel) a partir del 2021, el Ecuador participó de un impulso a las telecomunicaciones y mejora de las digitalizaciones para ser parte de la industria 4.0. Parte de esta transformación se debe a la reforma de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, en la cual se eliminó el impuesto especial (ICE) sobre los servicios móviles, además estos cambios se registraron a través de la creación de un Plan Nacional de Creación de Oportunidades 2021-2025 (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, 2022).

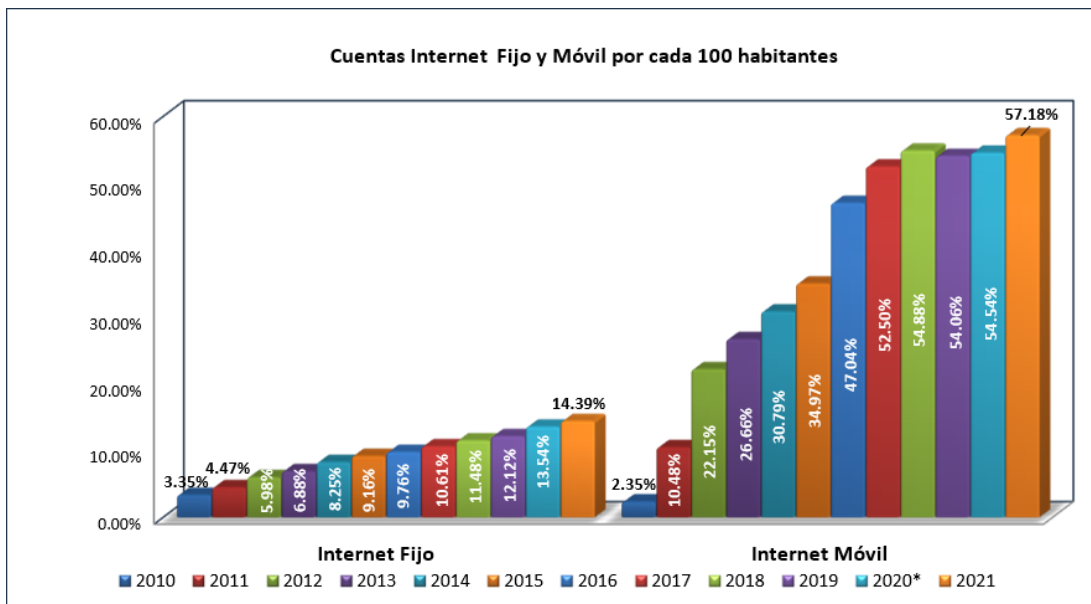
Este aspecto constituye una oportunidad para el sector de las telecomunicaciones y las empresas que desarrollan sus actividades en este entorno. El deber del gobierno es crear un ecosistema favorable para que exista un mejor desarrollo económico, en este sentido, la eliminación de los impuestos implica que los consumidores incrementen su nivel de consumo por los servicios de telefonía móvil e internet.

3.1.2. Factores económicos

El consumo del internet ha incrementado con el pasar del tiempo, uno de los factores que han influido en la obtención de estas cifras, es la necesidad del sistema de educación de acceder a los medios que proporciona la red para ejecutar los procesos de enseñanza aprendizaje. Aunado a los anterior la aparición del Covid 19 hizo que la demanda de los servicios tecnológicos incrementara aún más con el objetivo de mantener la conectividad considerando que por un considerable periodo de tiempo varias regiones a nivel global optaron por acceder a un confinamiento tal como medida para la prevención acelerada de los contagios, sin embargo, en este proceso el trabajo podría continuar desarrollando bajo la modalidad de teletrabajo, incluso las

planificaciones estatales se ejecutaron utilizando los medios tecnológicos y las plataformas web para planificar sus procesos (Rojas y Martínez, 2020).

Figura 5. Consumo de los servicios de internet a nivel nacional



Fuente: (bnamericas, 2021)

En la figura anterior es posible evidenciar el incremento del número de cuentas de internet fijo y móvil por cada 100 habitantes a nivel de Ecuador, en el cual se evidencia una tendencia positiva con cada año. Cabe mencionar que “el mercado de servicios de internet es liderado por CNT con un 31,3% del mercado, seguida por Megadatos (22,5%), Conecel (12,1%), Setel (11,3%), Puntonet (4,61%), Etapa (3,09%) y Telconet (1,14%)” (bnamericas, 2021, pág. 3).

En este sentido, se evidencia que el mercado de las telecomunicaciones se ha visto favorecido a raíz del incremento de la demanda de servicios digitales para la educación virtual, este aspecto constituye una oportunidad para la empresa Netrixfly debido a que la población, a medida que crece mayores serán sus necesidades de conectividad.

3.1.3. Factores sociales

El rápido desarrollo de las computadoras e Internet ha cambiado en gran medida el trabajo, los métodos de estudio y el estilo de vida de las personas, por lo que se ha convertido en una parte integral del mundo moderno. Internet no es solo una herramienta, sino también un entorno social en el que existen sujetos cognitivos, el uso de Internet es la acción básica de las personas en el entorno digital. Se ha demostrado que los usuarios de Internet en el mundo han alcanzado los 2.500 millones. Según el informe estadístico número 40 sobre el desarrollo de Internet en China, los usuarios chinos de Internet han alcanzado los 751 millones, de los cuales el 19,4 % tiene entre 10 y 19 años (Yonghui et al., 2019).

En contraste con lo anterior, los factores sociales muestran que la demanda de internet se debe principalmente a las necesidades de mantenerse siempre conectados, los jóvenes cada vez dedican sus actividades a la creación de contenido online por lo que contar con un internet rápido se convierte en una necesidad. Es por ello que la empresa Netrixfly ha dedicado sus esfuerzos en mejorar sus servicios de conectividad.

3.1.4. Factores tecnológicos

Los sistemas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han crecido de forma significativa en diferentes áreas debido a que sus plataformas proporcionan un intercambio de información más rápido, una reducción de costes y un aumento de la productividad. Un concepto reciente planteado llamado Internet de las Cosas (IoT), supone que todas las "cosas" estarán conectadas a la popular Internet a través de equipos de ting con sistemas de telecomunicación. Muchos programas informáticos dispositivos, servicios y conectividad están involucrados en la tecnología IoT. Según anteriores estudios, el IoT alcanzó 130 mil millones de dólares en 2018 y se espera que llegue a 318 mil millones de dólares con una tasa de crecimiento anual compuesta del 20% para 2023. En este escenario, se permite que cualquier cosa se comunique con todo lo que hace la vida más fácil para todos, el IoT pueden conectarse a los automóviles, lavadoras, luces, relojes, cascos, cuerdas, tenedores, chupetes e incluso

calcetines. En este momento, el mundo se encuentra en el proceso de conectar todo al IoT, ya sea que el IoT facilite la vida o no (Abdulkafi y Kurnaz, 2020).

Aunado a lo anterior, se evidencia la necesidad que mantienen las empresas de telecomunicaciones de invertir en tecnología que les permitan cubrir las necesidades no solo de los hogares sino también de las empresas. El internet de las cosas ha revolucionado las formas en las que se puede usar el internet para mejorar la calidad de vida de los usuarios. Este aspecto constituye una debilidad para la empresa Netrixfly puesto que la adquisición de las nuevas tecnologías implica una inversión cuantiosa.

3.1.5. Factores legales

De acuerdo con lo expresado por Sánchez et al. (2022);

En Ecuador MINTEL es el Órgano rector de las TIC, que busca la democratización de dichas tecnologías y en su Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021 tuvo como visión ubicar al Ecuador en el año 2021 como un referente regional en conectividad, acceso y producción de los servicios TIC, para lo cual se apoya en varias instituciones: Operadores de telecomunicaciones, Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones-ARCOTEL, Ministerio de Industria y Producción-MIPRO, Empresas del sector de TI, Ministerio de Educación-MINEDUC, Secretaría Nacional de la Administración Pública-SNAP, Servicio de Rentas Internas-SRI, Ministerio de Salud-MINSALUD, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad-MCPEC y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación-SENESCYT (pág. 4).

En torno a lo anterior expresado, es evidente que los cambios de las leyes y normativas influye significativamente en la creación de entornos favorables o desfavorables para las empresas, en este sentido, la obtención de mejores resultados para la empresa Netrixfly se debe también al apoyo del gobierno central y de los organismos de control como lo es MINTEL.

3.2. Análisis interno a partir de la aplicación de la entrevista

3.2.1. Perspectiva financiera

3.2.1.1. Cumplimiento de obligaciones

El encargado del departamento financiero y administrativo de la empresa señala que los balances financieros han sido presentados de forma integral a diciembre del 2020, estos son: Estado de Situación Financiera, Estado de resultados, Notas a los Estados Financieros y el estado de Flujo del Efectivo.

Los encargados de la preparación de los Estados Financieros son el contador general de la institución y el auxiliar contable quienes a su vez se encuentran en la obligación de monitorear el registro de todas las operaciones diarias desarrolladas en la empresa (registro de las ventas, control de los plazos de pago a proveedores, monitoreo de la cartera, declaración de impuestos, registro y control interno de inventarios, elaboración de informes presupuestarios, reporte de ventas, entre otros).

Además, de acuerdo con la información revelada por el Servicio de Rentas Internas, se ha determinado que en la actualidad existe un solo establecimiento activo cuyas actividades iniciaron en el año 2018. En este sentido, al momento de indagar sobre el cumplimiento de las obligaciones de la empresa, se ha consultado al departamento financiero, el cual señala que las patentes municipales se encuentran canceladas a diciembre del 2021, así como aquellas exigidas por otros organismos de control. Por otra parte, la empresa se encuentra al día con sus obligaciones tributarias a mayo del 2022, por lo que no registra valores en mora o notificaciones por el incumplimiento de las declaraciones de impuestos.

Figura 6. Certificado de cumplimiento tributario

		Certificado Cumplimiento Tributario	
7 de junio de 2022			
Contribuyente:			
NETTRIXFLY-TELECOMUNICACIONES S.A.			
RUC: 1891780571001			
Ciudad.-			
De conformidad con lo establecido en el artículo 96 del Código Tributario sobre el cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes y en concordancia con el artículo 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno sobre la responsabilidad por la declaración de impuesto del sujeto pasivo; el Servicio de Rentas Internas certifica que:			
Una vez revisada la base de datos del SRI, el contribuyente NETTRIXFLY-TELECOMUNICACIONES S.A. , con RUC 1891780571001 , no registra deudas en firme , información registrada a la fecha de emisión del presente certificado de cumplimiento tributario.			
Sin embargo, la Administración Tributaria se reserva el derecho de verificar las declaraciones presentadas y ejercer la facultad determinadora, orientada a comprobar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes en caso de detectarse falsedad en la información presentada.			
Particular que comunico para los fines pertinentes.			
Atentamente,			
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS			

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2022)

3.2.1.2. Gestión de cobros

En torno a la gestión de cobros y control de la morosidad empresarial; el encargado del departamento financiero menciona que se ha asignado a un responsable para gestionar las cobranzas y recuperar la cartera que se encuentra en riesgo de impago. De este modo, las políticas aplicadas en el área son:

- ✓ El inicio de la obligación del cliente parte desde el momento de la instalación del servicio en el domicilio.

- ✓ La evaluación de cartera vencida se ejecuta al menos una vez cada trimestre.
- ✓ Si la deuda pendiente de cobro llega al término de los 30 días plazo para liquidar la obligación, el encargado de cobro procede a notificar al cliente a través de una llamada telefónica o WhatsApp.
- ✓ Cuando se han vencidos los 60 días de plazo se procede a notificar al cliente a través de un correo electrónico en el cual se adjunta el estado de cuenta del cliente, adicionalmente se realizará una llamada telefónica y se notificará al departamento de ventas sobre los problemas de cobro con el objetivo de limitar el alcance de los servicios a dichos usuarios.
- ✓ Al término de los 90 días de retraso en el pago, el área de gestión de cobros efectúa una visita personal junto con el equipo técnico para efectuar una negociación en los plazos de pago o a su vez llegar a un acuerdo de pago.
- ✓ Cuando el cliente es reincidente, se notifica al cliente que se tomarán medidas vía judicial.

3.2.1.3. Gestión de ventas

El servicio que presta la empresa corresponde a la instalación y abastecimiento de internet de acuerdo a un plan contratado que varía de acuerdo a los megas (medida de velocidad del servicio) que el cliente requiera conformes sus necesidades, lugar en donde se encuentre y capacidad de pago.

De este modo, existe la posibilidad de que el cliente contrate un plan prepago y pospago en base a tres alternativas que son:

- ✓ Plan básico de 20 megas a \$20,00 mensuales.
- ✓ Plan intermedio de 30 megas a \$24,64 mensuales.
- ✓ Plan de máxima velocidad de 50 megas a \$32,48 mensuales.

De estos servicios, el producto estrella (de mayor demanda) es el plan básico puesto que el objetivo principal por el cual los clientes contratan los servicios de internet es para cubrir las necesidades de los estudiantes. Esta demanda se fortaleció en mayor proporción a partir de la crisis económica y sanitaria por Covid 19, en donde se tomó como alternativa impartir clases por los medios digitales.

Los precios de cada uno de los planes se establecen a partir de un estudio de mercado continuo, en donde se realiza un comparativo de los precios del mercado con el objetivo de mejorar la competitividad y abarcar a la mayor cantidad de los usuarios.

3.2.2. Perspectiva de los clientes

3.2.2.1.Principales clientes

Los principales clientes de la empresa son los hogares ubicados en un radio aproximado de 30 km a la redonda, la mayor parte adquieren planes básicos. Se registra un listado de 850 usuarios de los servicios de internet. A estos se suman empresas como Avisan S.A. cuyo consumo mensual de internet es de \$74,64 sumándose ventas anuales de \$895,68.

3.2.2.2.Promoción y publicidad

El tipo de publicidad que maneja la empresa es a través de redes sociales (Página web, Facebook, Instagram Tik Tok, entre otros), sin embargo, también invierte en publicidad tradicional por medios televisivos, radiales, así como también en pancartas y flyers.

Figura 7. Página web de la empresa



Fuente: (Netrixfly-Telecomunicaciones S.A., 2022)

Figura 8. Logo oficial de la empresa



Fuente: (Netrixfly-Telecomunicaciones S.A., 2022)

La empresa ha decidido establecer promociones con el fin de mejorar la oferta de los servicios, para eso, la venta de un plan de internet se acompaña de la instalación gratuita del Módem en el punto en donde el cliente lo solicite. Además, la empresa brinda servicios de mantenimiento y consultas continuas sin recarga a la factura mensual del usuario.

3.2.2.3. Gestión de quejas y reclamos

Para gestionar las ventas y reclamos la empresa mantiene abiertos diferentes canales de comunicación (vía telefónica, WhatsApp, correo electrónico) con el fin de atender a todas las solicitudes y requerimientos de los usuarios. Los principales motivos por los cuales existen reclamos son por cortes de luz, fallas técnicas de salida internacional, por obstrucción de fibra óptica.

Para atender a estas fallas el equipo técnico se comunica con el usuario para asignar un día y hora en el cual se desarrollará la visita con el objetivo de solucionar los problemas que impiden que el servicio de internet sea el más adecuado.

Uno de los aspectos que la empresa no realiza por su cuenta es el seguimiento constante de los clientes inmediatamente después que éste ha adquirido los servicios para ofrecer una guía y recomendaciones para el mantenimiento adecuado de los equipos instalados, es por ello que la mayor parte de las llamadas son para emitir un reclamo relacionado a los servicios.

3.2.3. Perspectiva de los procesos internos

3.2.3.1. Control de calidad de los procesos

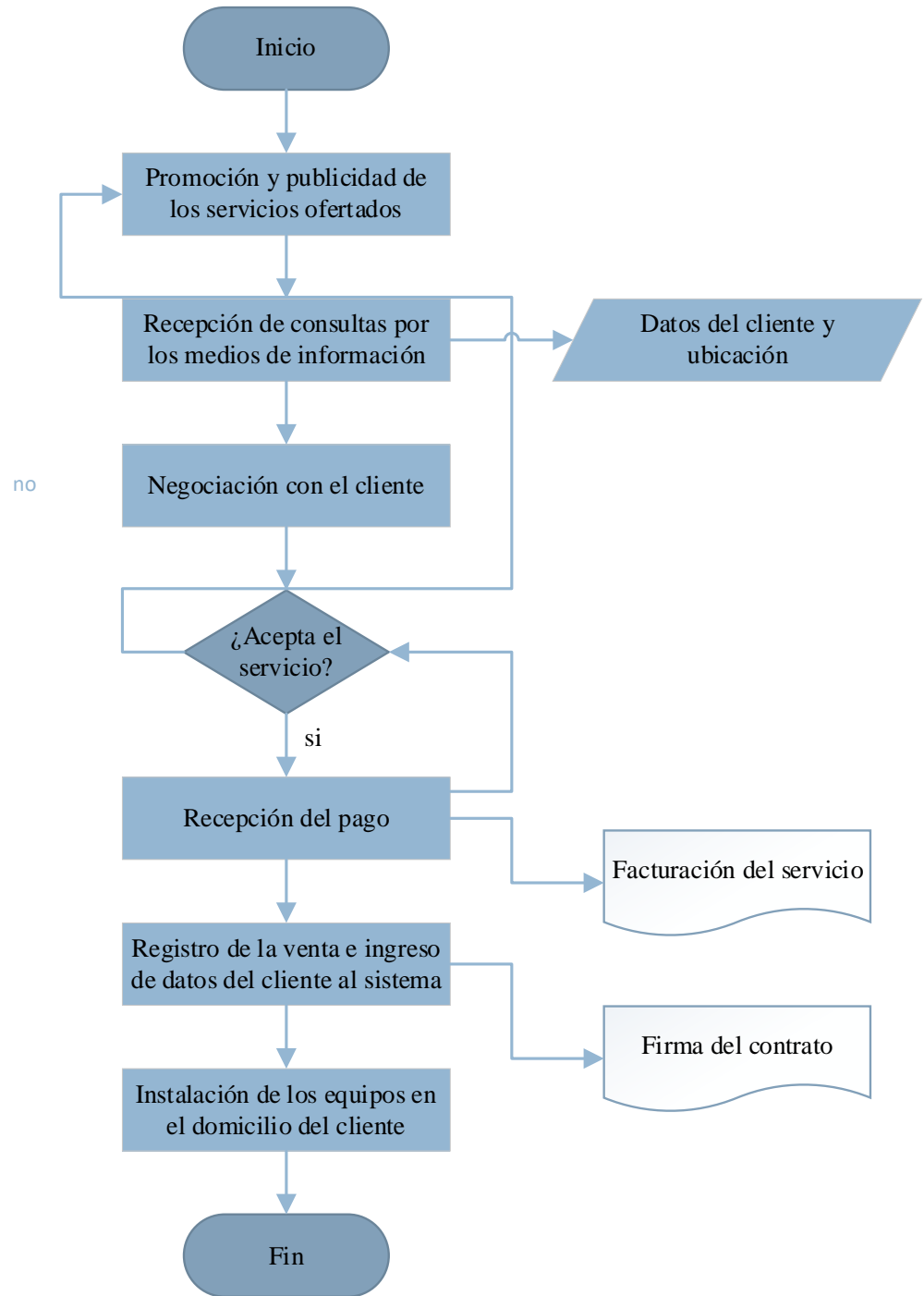
Los procesos internos se encuentran ligados a la ejecución de las actividades que permiten brindar los servicios o vender los productos, entre estos está la logística que interviene desde la adquisición de los bienes, inventarios y suministros, hasta el momento en el cual el cliente obtiene lo que desea adquirir.

En medio de estos procesos se encuentra la selección adecuada del talento humano, el control de la calidad de los inventarios, mantenimiento de equipos, evaluación de la productividad, control de los procesos de venta, atracción de clientes, atención de quejas y reclamos, entre otras indispensables que permiten alcanzar la excelencia y la mejora continua.

En este sentido, al realizar la entrevista, se ha determinado que no existe un plan de acción, estrategias o políticas que permitan dar seguimiento a los procesos para mejorar la calidad de los servicios. Además, se consultó si la empresa ha diseñado protocolos de seguridad de los trabajadores en especial sobre las actividades desarrolladas fuera de las instalaciones de la empresa y se encontró que esta documentación no se ha elaborado.

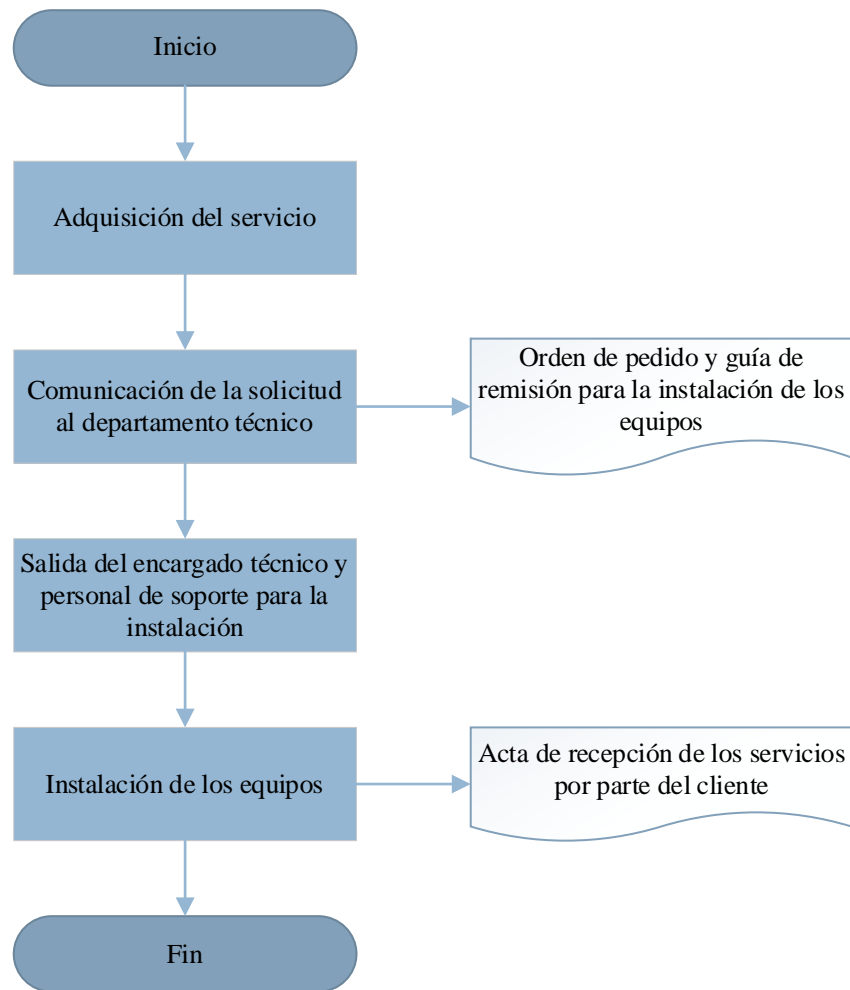
Así también, la institución no cuenta con ningún tipo de certificación que permita reconocer a la empresa por sus esfuerzos para mejorar la calidad de los servicios. Además, se ha mencionado que la empresa no ha realizado ningún tipo de auditoría interna.

Figura 9. Proceso para la venta de los servicios



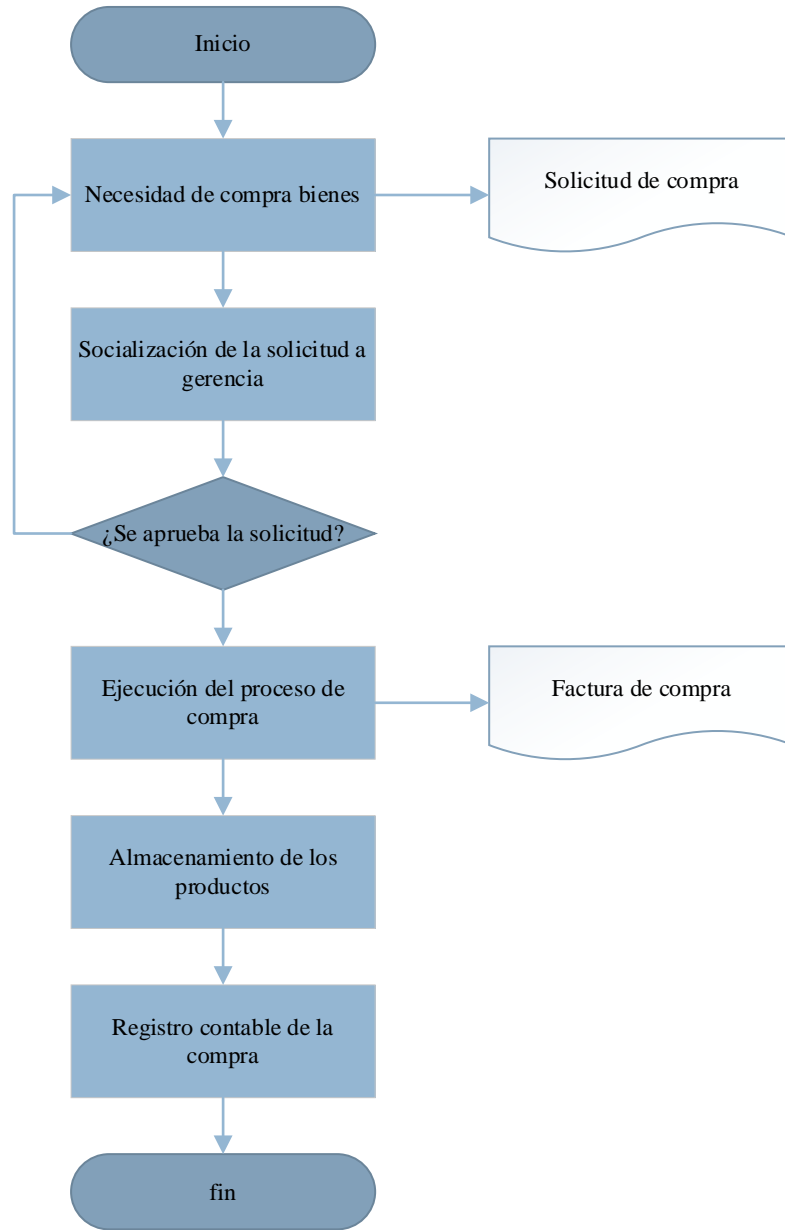
Fuente: (Netrixfly-Telecomunicaciones S.A., 2022)

Figura 10. Proceso de logística de los servicios



Fuente: (Netrixfly-Telecomunicaciones S.A., 2022)

Figura 11. Proceso de adquisición de bienes



Fuente: (Netrixfly-Telecomunicaciones S.A., 2022)

3.2.3.2. Control del estado de los inventarios disponibles para la venta

De acuerdo con la entrevista realizada, no existe un protocolo preestablecido que permita efectuar un control técnico de los productos previa la realización de la venta. Por el contrario, se realiza una revisión empírica del estado de la mercadería.

3.2.4. Perspectiva de información y crecimiento

3.2.4.1. Valor agregado

De acuerdo con la entrevista establecida, el encargado del departamento financiero y administrativo, indica que se ha establecido un plan para proporcionar el servicio de fibra óptica incluso sobre lugares en donde resulta dificultoso la realización de la instalación, como son los sectores rurales más aislados las causas principales serían su infraestructura, el difícil acceso al sector como es el sector de Chacauco perteneciente a Cotalo y Bilbao perteneciente a Chimborazo.

3.2.4.2. Capacitaciones al personal

La empresa no ha establecido ningún tipo de plan de capacitación para el personal, sin embargo, al momento de la contratación se procura que las personas que ingresan a la empresa posean la preparación y la experiencia necesaria para desarrollar las actividades que se encuentran bajo su cargo.

3.2.4.3. Uso de tecnología

La empresa hace uso de un tipo de tecnología esencial para la prestación de los servicios de internet, sin embargo, no ha considerado la opción de mejorar los servicios a partir de la adquisición de nuevas herramientas y equipos.

3.2.4.4. Proceso para contratación de personal

De acuerdo con la entrevista realizada, la empresa no cuenta con un proceso documentado para la realización de los procesos de contratación, este procedimiento se lo realiza de forma empírica y el encargado es designado por el jefe del departamento financiero y administrativo.

3.2.4.5. Programas para motivar al personal

La empresa no ha establecido un plan para motivar al personal, sin embargo, se procura mantener un buen ambiente laboral y mejorar el entorno de trabajo entregando flexibilidad con los horarios laborales. Además, la empresa cumple con todas sus obligaciones y entrega los beneficios que la Ley exige en torno a la remuneración de los trabajadores y las licencias correspondientes de acuerdo al Código de Trabajo.

3.3. Evaluación del cuadro situacional de la empresa

3.3.1. Definición de las amenazas

Las amenazas corresponden a aquellos elementos externos que influyen en la institución y que poseen implicancias negativas en la ejecución de los procesos, estos factores provienen del análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales en los que participa la empresa. A continuación, se destacan los siguientes:

- ✓ Existe una fuerte competencia empresarial de instituciones con gran participación en el mercado de las telecomunicaciones.
- ✓ Existen modificaciones continuas de las leyes sobre el sector de las telecomunicaciones por lo que el escenario futuro puede resultar incierto.
- ✓ La tecnología a nivel global posee grandes cambios por lo que es necesaria una actualización constante de los equipos y las metodologías para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- ✓ Cambio de las políticas económicas en torno a los impuestos pagados por los usuarios de los servicios de internet.
- ✓ Altas tasas de aranceles e impuestos en la importación de nuevas tecnologías.

3.3.2. Definición de las oportunidades

- ✓ Eliminación del impuesto ICE sobre los servicios de telefonía móvil para la creación de oportunidades.
- ✓ Impulso al sector de las telecomunicaciones por parte el Ministerio de Telecomunicaciones a través de la inserción de la WEB 4.0.

- ✓ Incremento de la demanda de aparatos tecnológicos y uso de plataformas digitales para el proceso de enseñanza – educación a raíz de la aparición del Covid 19.
- ✓ La modalidad de empleo por teletrabajo ha incrementado.
- ✓ Incremento del número de usuarios del internet a nivel global.
- ✓ El uso de las herramientas web mejora la productividad empresarial y supone una recuperación rápida de la inversión.
- ✓ Incremento de la demanda de los equipos del internet de las cosas en los hogares y empresas.

3.3.3. Definición de las fortalezas

- ✓ La información financiera es reportada en cumplimiento con los plazos fijados por los organismos de control.
- ✓ Las actividades financieras de la empresa se encuentran monitoreadas por el gerente, contador y auxiliar para evitar incurrir en multas y sanciones innecesarias.
- ✓ Las obligaciones con el fisco se encuentran al día.
- ✓ Se mantiene un responsable para el desarrollo de la gestión de cobros y el control de la morosidad el mismo que se rige a las políticas empresariales.
- ✓ Los precios asignados a los productos y servicios ofertados son competidos.
- ✓ Existe una inversión considerable realizada por la empresa con el objetivo de captar la mayor parte del mercado objetivo.
- ✓ La empresa posee líneas de comunicación disponibles para resolver quejas y sugerencias por parte de los usuarios de los servicios.
- ✓ Se ha abastecido la mayor cantidad de solicitudes de fibra óptica.

3.3.4. Definición de las debilidades

- ✓ No existe un plan de acción, estrategias o políticas que permitan dar seguimiento a los procesos para mejorar la calidad de los servicios.
- ✓ La empresa no cuenta con protocolos de seguridad laboral en el campo de trabajo para los colaboradores.

- ✓ No se ha logrado obtener una certificación de calidad de los servicios ofertados.
- ✓ No se ha ejecutado ningún tipo de auditoría interna.
- ✓ No existe un protocolo para realizar el control técnico de los productos ofertados (mercadería).
- ✓ No se ha planteado ningún tipo de plan de capacitación para el personal.
- ✓ No existe un departamento de recursos humanos.
- ✓ No existe un plan de motivación del personal ni mejora del clima laboral.

3.3.5. Construcción de la Matriz FODA

Tabla 3. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">✓ La información financiera al día.✓ Las actividades financieras de la empresa se encuentran monitoreadas para evitar incurrir en multas y sanciones innecesarias.✓ Las obligaciones con el fisco se encuentran al día.✓ Se desarrolla la gestión de cobros y el control de la morosidad.✓ Los precios asignados a los productos y servicios ofertados son competidos.✓ Existe una inversión considerable realizada por la empresa con el objetivo de lograr captar a la mayor parte del mercado objetivo.✓ La empresa mantiene canales para atender quejas.✓ Se ha abastecido la mayor cantidad de solicitudes de fibra óptica.	<ul style="list-style-type: none">✓ Eliminación del impuesto ICE sobre los servicios de telefonía móvil para la creación de oportunidades.✓ Impulso al sector de las telecomunicaciones por parte del Ministerio de Telecomunicaciones a través de la inserción de la WEB 4.0.✓ Incremento de la demanda de aparatos tecnológicos y uso de plataformas digitales para el proceso de enseñanza – educación a raíz de la aparición del Covid 19.✓ La modalidad de empleo por teletrabajo ha incrementado.✓ Incremento del número de usuarios del internet a nivel global.✓ El uso de las herramientas web mejora la productividad empresarial y supone una recuperación rápida de la inversión.✓ Incremento de la demanda de los equipos del internet de las cosas en los hogares y empresas.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe un plan de acción, estrategias o políticas que permitan dar seguimiento a los procesos para mejorar la calidad de los servicios. ✓ La empresa no cuenta con protocolos de seguridad laboral en el campo de trabajo para los colaboradores. ✓ No se ha logrado obtener una certificación de calidad de los servicios ofertados. ✓ No se ha ejecutado ningún tipo de auditoría interna. ✓ No existe un protocolo para realizar el control técnico de los productos ofertados (mercadería). ✓ No se ha planteado ningún tipo de plan de capacitación para el personal. ✓ No existe un departamento de recursos humanos. ✓ No existe un plan de motivación del personal ni mejora del clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe una fuerte competencia empresarial de instituciones con gran participación en el mercado de las telecomunicaciones. ✓ Existen modificaciones continuas sobre el sector de las telecomunicaciones por lo que el escenario futuro puede resultar incierto. ✓ La tecnología a nivel global posee grandes cambios por lo que es necesaria una actualización constante de los equipos y las metodologías para satisfacer las necesidades de los consumidores. ✓ Cambio de las políticas económicas en torno a los impuestos pagados por los usuarios de los servicios de internet. ✓ Altas tasas de aranceles e impuestos en la importación de nuevas tecnologías.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Matriz de estrategias FO DO FA DA

Aspectos internos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de información financiera - Monitoreo de actividades - Obligaciones con el fisco - Gestión de cobros - Precios competitivos - Inversión para captar mayor cantidad de clientes - Resolución de quejas - Abastecimiento de fibra óptica 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de acción para la mejora de procesos - Protocolos de seguridad laboral - Certificación de calidad - Auditoría interna - Protocolo para el control técnico de la mercadería. - Capacitaciones sobre el personal - Plan de motivación y mejora del clima laboral.
Aspectos externos		
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> - Eliminación del ICE a la telefonía móvil - Impulso generado por el Ministerio de telecomunicaciones - Incremento de la demanda de aparatos tecnológicos en el sector educativo - Teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis financiero cada trimestre. - Realizar un plan promocional de megas al menos 1 vez al mes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un protocolo de seguridad laboral para prevenir accidentes en el campo de trabajo. - Generar un plan de capacitación al personal por lo menos dos 3 veces al año.

<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de cibernautas a nivel global - Rápida recuperación de la inversión tecnológica - Demanda de equipos para el internet de las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una alianza estratégica con proveedores de equipos tecnológicos ligados al uso del internet de las cosas. - Realizar un análisis del periodo de recuperación de una inversión en equipos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un programa de incentivos al personal por buen desempeño laboral.
--	--	--

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia del mercado de las telecomunicaciones - Modificaciones de las leyes sobre el sector de las telecomunicaciones - Crecimiento y actualización acelerado de los equipos tecnológicos que incrementan la exigencia del consumidor. - Cambio de políticas económicas - Tasa de aranceles e impuestos en la importación de los equipos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un estudio de factibilidad para la importación de nuevas tecnologías. - Establecer un canal de sugerencias de los usuarios de los servicios para mejorar la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el estado actual de la empresa en torno a la calidad de los servicios para obtener una certificación de calidad. - Incrementar el monto de la inversión en control y mantenimiento de los activos tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Definición de estrategias por cada una de las perspectivas

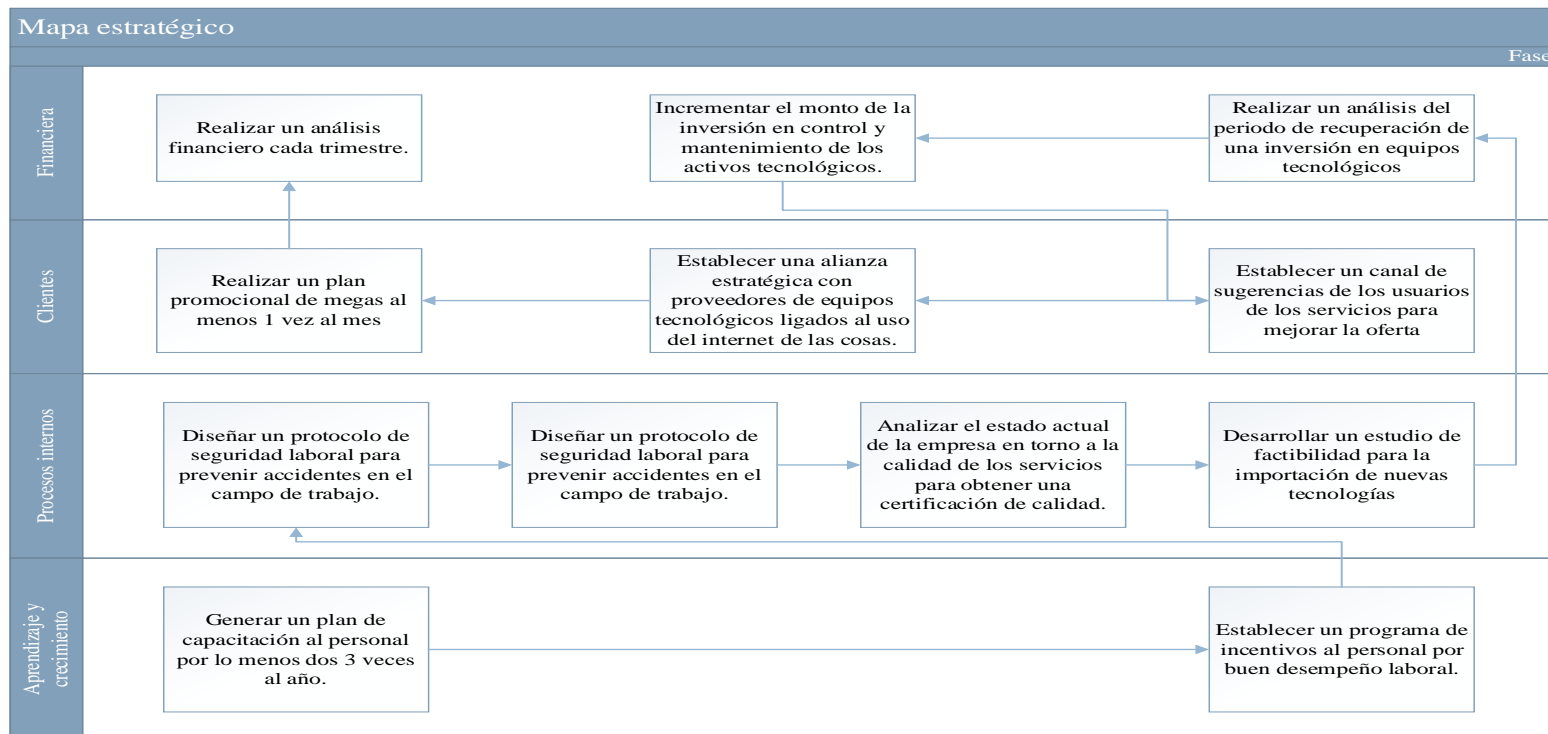
Tabla 5. Definición de las estrategias por cada una de las perspectivas

Estrategias	P. Financiera	P. Clientes	P. Procesos internos	P. Aprendiz. y crecimiento
Realizar un análisis financiero cada trimestre.	X			
Realizar un plan promocional de megas al menos 1 vez al mes.		X		
Establecer una alianza estratégica con proveedores de equipos tecnológicos ligados al uso del internet de las cosas.		X		
Realizar un análisis del periodo de recuperación de una inversión en equipos tecnológicos.	X			
Diseñar un protocolo de seguridad laboral para prevenir accidentes en el campo de trabajo.			X	
Generar un plan de capacitación al personal por lo menos dos 3 veces al año.				X
Establecer un programa de incentivos al personal por buen desempeño laboral.				X
Desarrollar un estudio de factibilidad para la importación de nuevas tecnologías.			X	
Establecer un canal de sugerencias de los usuarios de los servicios para mejorar la oferta.		X		
Analizar el estado actual de la empresa en torno a la calidad de los servicios para obtener una certificación de calidad.			X	
Incrementar el monto de la inversión en control y mantenimiento de los activos tecnológicos.	X			

Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Construcción del mapa estratégico

Figura 1. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

3.5. Establecimiento de indicadores

Los indicadores establecidos a continuación permiten analizar el cumplimiento de las estrategias establecidas para determinar un diagnóstico y posibles puntos de mejora para la toma de decisiones oportunas.

En la Tabla 6 se muestran los indicadores que se han asignado por cada una de las estrategias, estos se dividen en cuatro tipos que son:

- ✓ Indicadores financieros
- ✓ Indicadores de mercadeo
- ✓ Indicadores de calidad
- ✓ Indicadores de talento humano

Cada uno de los indicadores posee un nivel de evaluación que permite determinar si el resultado obtenido resulta favorable o desfavorable.

3.6. Implementación del cuadro de mando integral

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Tipo de indicador	Nombre de indicador	Fórmula	Unid. de medida	Niveles	Frecuencia de medición	Meta	Responsable	
Financiera	Realizar un análisis financiero	Financiero	Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Dólares	>1	Trimestral	>1,5	Dep. financiero y administrativo	
						=1				
						<1				
	Incrementar el monto de la inversión en mantenimiento de equipos tecnológicos	Financieros	Inversión en mantenimiento	$\frac{\text{Vnts netas} - \text{cost. de vets}}{\text{Ventas}}$	Porcentaje	>70%	Trimestral	85%	Departamento financiero y administrativo	
						40%-69%				
						<40%				
	Análisis de periodo de recuperación de la inversión	Financieros	Monto de recuperación	$\text{Payback} = a + \frac{I_0 - b}{Ft}$	Años	45%-60%	Semestral	50%	Departamento financiero y administrativo	
						20%-44%				
						<20%				
	Clientes	Mercadeo				Porcentaje	< 2 años	Anual	1 año	Departamento financiero y administrativo
							2 años			
							>2 años			
						90%-100%	Mensual	100%		

Perspectiva	Objetivo estratégico	Tipo de indicador	Nombre de indicador	Fórmula	Unid. de medida	Niveles	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Procesos internos	Realizar un plan promocional de megas		Ejecución de los planes promocionales	$\frac{\text{Planes promocionales Planificados}}{\text{Planes promocionales ejecutados}}$		60%-89%			Departamento financiero y administrativo
				>60%					
				90%-100%					
	Alianza estratégica con proveedores de equipos tecnológicos	Mercadeo	Alianzas consolidadas	$\frac{\text{Alianza consolidada}}{\text{Alianza planificada}}$	Porcentaje	60%-89%	Trimestral	100%	Gerencia
						>60%			
						90%-100%			
	Establecer un canal de sugerencias	Calidad	Naturaleza de la sugerencia	$\frac{\text{Sugerencia positiva}}{\text{Total de las sugerencias}}$	Porcentaje	60%-89%	Diario	100%	Soporte
						>60%			
						90%-100%			
	Diseñar un protocolo de seguridad laboral para la prevención de accidentes	Talento humano	Ejecución de los objetivos del protocolo	$\frac{\text{Objetivos ejecutados}}{\text{Objetivos planificados}}$	Porcentaje	60%-89%	Semestral	100%	Gerencia
					>60%				
					75%-100%				
Analizar el estado actual de la empresa para la obtención de un certificado de calidad	Calidad	Cuestionario de control interno	$\frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$	Porcentaje	50%-74%	Semestral	90%	Gerencia y Departamento técnico	
					>50%				
Estudio de factibilidad para la	Financiero	Valor actual neto (VAN)		Dólares	>0	Trimestral	>0		

Perspectiva	Objetivo estratégico	Tipo de indicador	Nombre de indicador	Fórmula	Unid. de medida	Niveles	Frecuencia de medición	Meta	Responsable	
Información y crecimiento	importación de equipos tecnológicos			$\sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$		=0			Departamento financiero y administrativo	
						<0				
	Generar un plan de capacitación para el personal	Talento humano	Ejecución de los objetivos del plan		$\frac{\text{Objetivos ejecutados}}{\text{Objetivos planificados}}$	Porcentaje	90%-100%	Cuatrimestralmente	100%	Departamento financiero y administrativo
							60%-89%			
							>60%			
							90%-100%			
Desarrollar un programa de incentivos para el personal	Talento Humano	Ejecución de los objetivos del programa		$\frac{\text{Objetivos ejecutados}}{\text{Objetivos planificados}}$	Porcentaje	90%-100%	Anual	100%	Gerencia	
						60%-89%				
						>60%				

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El objetivo del presente proyecto, fue diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la mejora de la gestión de la empresa Nettrixfly-Telecomunicaciones S.A., para ello se desarrolló un análisis interno y externo de los factores que influyen en el desarrollo de los procesos empresariales.

Por otra parte, para dar cumplimiento con el primer objetivo específico que indica: determinar los fundamentos teóricos que sustenten la aplicación de las perspectivas del cuadro de mando integral para la medición de los procesos administrativos, operativos y financieros en la empresa, se realizó una revisión de las formas de evaluación del estado empresarial y la aplicación de modelos de gestión empresarial con sus respectivos indicadores de evaluación. A partir de este procedimiento, fue posible seleccionar las mejores prácticas para aplicarlas en el desarrollo del presente proyecto integrador.

Además, conforme el segundo objetivo específico que indica: efectuar un análisis de la situación interna de la empresa a través de una entrevista para determinar las debilidades gerenciales existentes en torno al manejo adecuado de las herramientas de gestión, a partir de ellos fue posible determinar múltiples fortalezas que le permiten a la empresa ser competitiva, sin embargo, no se han establecido planes de acción y diseño de estrategias para la mejora de la calidad de los servicios, así también, se evidencia la omisión en el diseño de protocolos de seguridad laboral, planes de capacitación y motivación para los colaboradores.

Como producto final, conforme lo establecido en el tercer objetivo específico que señala: definir los objetivos estratégicos con sus indicadores a través del establecimiento del Cuadro de Mando Integral para la empresa Nettrixfly-Telecomunicaciones S.A., se estableció la matriz que contiene cada uno de los

aspectos de mejora empresarial con sus respectivos indicadores, metas de cumplimiento y el responsable de la ejecución de cada una de las actividades.

4.2.Recomendaciones

Se recomienda a la institución, adoptar la herramienta de gestión con el fin de mejorar aquellos aspectos que se han detectado como dificultades para brindar un servicio de calidad, de este modo, se logrará alcanzar a la mayor cantidad de usuarios del mercado objetivo y con ello se fijará un mejor posicionamiento.

Es menester mencionar que el cuadro de mando integral, si bien favorece al logro de los objetivos y a la toma de decisiones oportuna, no constituye la base de la gestión empresarial, es por ello que las deficiencias detectadas deben ser solventadas estableciendo instrumentos de mejora tales como: plan de acción de estrategias y políticas para mejorar la calidad de los servicios, protocolo de seguridad laboral para evitar riesgos de trabajo, certificación de calidad, plan de capacitación al personal y plan de motivación al personal.

Por último, se recomienda realizar un análisis de mercado que le permita a la institución conocer las necesidades de los usuarios y las nuevas tecnologías aplicadas en el entorno, con ello se lograrán un mejor posicionamiento empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdulkafi, F., & Kurnaz, S. (2020). Security improvements of internet of things systems. *European Journal of Technique (EJT)*, 10(2). Obtenido de <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1003153>
- Abuseif, M., & Gou, Z. (2018). A Review of Roofing Methods: Construction Features, Heat Reduction, Payback Period and Climatic Responsiveness. *Energies*(11). Obtenido de <https://www.mdpi.com/1996-1073/11/11/3196>
- Acosta, M., & Jiménez, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *FIPCAEC*, 5(5), 115-131. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218>
- Alveiro, C. (2017). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista científica "Visión de Futuro"*, 15(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- bnamericas. (30 de diciembre de 2021). *Radiografía al mercado de telecomunicaciones de Ecuador*. Obtenido de <https://www.bnamericas.com/es/noticias/radiografia-al-mercado-de-telecomunicaciones-de-ecuador>
- Cárdenas, T. (2017). Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación estratégica. *Perspectivas*, 75-92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf>
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2017). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Dobrovic, J., Lambovska, M., Gallo, P., & Timkova, V. (2018). Non-financial indicators and their importance in small medium-sized enterprises. *Journal of*

Competitiveness, 10(1), 41 - 55. Obtenido de
<https://www.cjournal.cz/files/284.pdf>

García, J., Cazallo, A., Barragán, C., Mercado, M., Olarte, L., & Meza, V. (2019). Indicadores de eficiencia y eficacia en la gestión de producción de materiales en empresas del sector de la construcción. *Revista Espacios*, 40(22), 16. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>

Ghiglione, F. (2021). El Cuadro de Mando Integral. *Revista Digital*, 9(8). Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10294/10996>

Google Maps. (2021). *Ubicación de la empresa Netrixfly Telecomunicaciones S.A.* Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Netrixfly-Telecomunicaciones_SA_es_9157882.html

Haryono, E. (2019). La gestión estratégica como apoyo empresarial en el desarrollo de las empresas. *IJO - International Journal of Business Management*, 2(7). Obtenido de <https://www.ijojournals.com/index.php/bm/article/view/188/61>

Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.

Hosoda, M. (2018). Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company. *Corporate Governance*, 18(1), 68-80. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-05-2017-0105/full/html>

Ikelegbe, S., & Udeh, R. (2021). Business risk management practices adopted by entrepreneurs for business success in delta state. *Research Journal of Management Practice*, 1(2). Obtenido de <https://www.ijaar.org/articles/rjmp/v1n2/rjmp-v1n2-feb21-p1109.pdf>

Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Gestión del talento: una revisión de la literatura crítica y una agenda de investigación para la gestión de recursos humanos del

sector público. *Revisión de la gestión pública*, 22(1). Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2019.1638439>

Maranto, M., & González, M. (2017). *Fuentes de información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., Medina, D., & Medina, Y. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062021000300012

Meduoye, O. (2019). Balanced Scorecard and organizational performance in selected banks in Anambra State. *Global Journal of Education, Humanities and Management Sciences*, 1(2), 125- 155. Obtenido de <http://www.gojehms.com/index.php/GOJEHMS/article/view/35/pdf>

Mendoza, W., García, P., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6656251.pdf>

Mihailovna, O., & Anatolievna, G. (2018). A logistic approach to establishing balanced scorecard of Russian Oil - Producing service organization. *Acta logistica - International Scientific Journal about Logistics*, 5(1), 6. Obtenido de https://actalogistica.eu/issues/2018/I_2018_01_Perminova_Lobanova.pdf

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información. (2022). *Ecuador Digital*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/25693-2/>

- Mitaire , E., & Osahon, H. (2019). The balanced Scorecard as a performance Management tool for small and medium scale enterprises in Nigeria. *Assumption University-eJournal of Interdisciplinary Research*, 4(1), 49-57. Obtenido de <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/eJIR/article/view/4074/2400>
- Molina, L. (2018). Análisis financiero de las empresas comerciales del Ecuador. *Revista de investigación Sigma*, 5(1), 8-28. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1202/857>
- Moreira, J., & Murillo, M. (2020). Cuadro de mando integral para gestión estratégica en instituciones de educación superior. Diagnóstico Universidad Técnica de Manabí. *Polo del conocimiento*, 5(3), 255-282. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7398393.pdf>
- Nandan, N., Kumar, K., Johari, S., & Neeraj, K. (2020). Identification of significant financial performance indicators for the Indian construction companies. *International Journal of Construction Management*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15623599.2020.1844856>
- Netrixfly-Telecomunicaciones S.A. (2022). *Las telecomunicaciones al servicio de la sociedad*. Obtenido de <http://netrix.net.ec/>
- Oyaque, S., Santamaría, E., & López, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas- Caso Obra Social Sopeña Oscus- Ecuador. *Revista Espacios*, 41(15), 1. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/20411501.html#iden2>
- Rasoolimanesh, M., Ramakrishna, S., Hall, M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. (2020). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2020.1775621>

- Rodríguez, A. (2018). Estudio de Modelos de Gestión en Instituciones para el Crecimiento Empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(2), 443-466. Obtenido de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1811>
- Rojas, Y., & Martínez, L. (2020). Tecnologías de la información y las comunicaciones apoyando la educación en tiempos de COVID-19. *Edumecentro*, 12(4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742020000400261
- Rueda, J., Garavito, Y., & Calderón, J. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para pymes. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(2). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/343247905_Indicadores_de_gestion_como_herramienta_de_diagnostico_para_Pymes/link/600f7b2b299bf14088c08578/download
- Saca, J. (2018). *Uso del VAN y el TIR como herramienta para determinar la viabilidad económica de un negocio de emprendimiento*. Unidad académica de Ciencias Empresariales. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12692/1/ECUACE-2018-AE-CD00360.pdf>
- Sáenz, L., & Sáenz, L. (2018). Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Orbis Cognita*, 3(1). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131217005/2131217005.pdf>
- Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2022). Telecomunicaciones en Ecuador. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*, 4. Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2021/07/Telecomunicaciones-en-Ecuador.pdf>

- Servicio de Rentas Internas. (2022). *Certificados*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Soto, C., Ollague, J., Arias, V., & Sarmiento, C. (2017). Perspectivas de los criterios de evaluación financiera, una selfie al presupuesto Perspectivas de los criterios de evaluación financiera, una selfie al presupuesto. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 139-158. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/357/410/>
- Vega, L., & Marreno, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Gestión: Revista internacional de administración*(10). Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2861>
- Vu Thi, K., Duong Vu, T., & Van Hoang, K. (2018). Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Small and Medium- Sized Garment Enterprises in Vietnam. *Accounting and Finance Research*, 7(3), 251-265. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Anh-Vu-Thi-Kim/publication/326916660_Using_the_Balanced_Scorecard_to_Measure_the_Performance_of_Small_and_Medium-Sized_Garment_Enterprises_in_Vietnam/links/60635ef292851cd8ce7ac815/Using-the-Balanced-Scorecard-to-Meas
- Vyacheslavovna, E. (2020). Indicadores financieros clave de la eficacia de la gestión empresarial. *Revista de la Universidad Rusa de Economía Plekhanov*, 18-23. Obtenido de <https://elibrary.ru/item.asp?id=43068488>
- Yonghui, F., Yutong, M., & Qisong, Z. (2019). La relación entre el estrés de los adolescentes y la adicción a Internet: un modelo de moderación mediada. *Sec. Psicología de la Salud*. Obtenido de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02248/full>