



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD EN LA EMPRESA INNO FIBER CÍA. LTDA.**

Trabajo de grado previo a la obtención del título de licenciatura en administración de empresas

AUTOR:

COLIMBA FARINANGO ELISA JANETH

DIRECTOR (A):

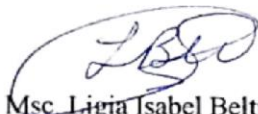
Msc. LIGIA BELTRAN

IBARRA-2022

CONSTANCIA DE APROBACION DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, presentado por las egresadas **ELISA JANETH COLIMBA FARINANGO** para optar por el título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, cuyo tema es: **“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA INNO FIBER CÍA. LTDA.”** Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Efectuado, en la ciudad de Ibarra a los 19 días del mes de mayo del 2022



Msc. Ligia Isabel Beltrán Urvina

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004783260		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Colimba Farinango Elisa Janeth		
DIRECCIÓN:	La Esperanza comunidad Chirihuasi		
EMAIL:	ejcolimbaf@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	063047068	TELÉFONO MÓVIL:	0993867311

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Análisis de la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa Inno Fiber Cía. Ltda."
AUTOR (ES):	Colimba Farinango Elisa Janeth
FECHA: DD/MM/AAAA	28 de julio del 2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Beltrán Urvina Ligia Isabel

2. CONSTANCIAS:

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 26 días del mes de Septiembre de 2022

EL AUTOR:

(Firma).....
Nombre: Colimba Farinango Elisa Janeth

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico principalmente a Dios, por permitirme celebrar mi formación profesional.

A mis padres, por siempre demostrarme por su apoyo incondicional y su cariño a pesar de aquellas diferencias.

A mi pareja e hija, a quienes amo tanto y agradezco por tenerme tanta paciencia, estar a mi lado en todo momento y por darme su amor todos los días, lo que me motiva a cumplir todo lo que me proponga.

Por último, a familiares quienes de alguna u otra forma me ayudaron a seguir adelante con mis estudios.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios, el ser que me brindo las fuerzas para continuar con mi carrera profesional y llegar a donde hoy me encuentro.

De igual manera expreso mi gratitud a mis padres, por el esfuerzo que realizaron todos los días, principalmente el apoyo incondicional en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible.

A mi tía Aida, quien me brindo su apoyo incondicional en los momentos buenos y malos.

A los docentes, de la Universidad por compartir sus conocimientos y permitirme formar como persona y profesional.

No puedo terminar de agradecer a Jeaneth, más que mejor amiga hoy es mi colega, te agradezco por tus consejos y recomendaciones que siempre fueron una ayuda en mi vida personal y profesional.

Elisa Janeth Colimba Farinango.

ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>Dedicatoria</i>	III
Resumen.....	IX
Abstract	X
Capítulo 1. Descripción del caso.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento de problema	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivos	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
1.5 Pregunta de investigación.....	5
Capítulo 2. Marco referencial	6
2.1 Estado del arte	6
2.1.1 Historia.....	6
2.1.2 Investigaciones anteriores.....	7
2.1.3 Teorías relacionadas con el tema estudio.....	8
2.2 Marco teórico	10
2.2.1 Gestión empresarial	10
2.2.2 Componentes de la gestión empresarial.....	11
2.2.3 Planeación estratégica.....	12
2.2.4 Diagnóstico estratégico.....	15

2.2.5	Balanced Scorecard.....	19
2.2.6	Indicadores financieros y de gestión relacionados con las perspectivas.....	21
2.3	Marco legal.....	23
2.3.1	Constitución de la República del Ecuador	23
2.3.2	Plan de Desarrollo (2021 -2022).....	23
2.3.3	Ley de Telecomunicaciones.....	24
2.3.4	Código de Trabajo.....	24
Capítulo 3. Metodología de la investigación.....		26
3.1	Métodos.....	26
3.1.1	Enfoque cualitativo	26
3.1.2	Enfoque cuantitativo	26
3.2	Técnicas.....	28
3.2.1	Unidad de estudio	29
3.3	Instrumentos	32
Capítulo 4. Diseño del estudio de caso		34
4.1	Recolección de la información.....	34
4.2	Análisis de la información.....	35
4.3	Redacción del informe	36
4.4	Presentación y Análisis de Resultados del Caso	37
4.4.1	Encuesta a trabajadores.....	37
4.4.2	Análisis de la encuesta a clientes	42
4.4.3	Coefficiente de correlación de Pearson.....	51
4.4.4	Indicadores financieros	54
4.4.5	Indicadores de gestión.....	57

4.4.6	Balanced Scorecard.....	61
	Conclusiones	66
	Recomendaciones.....	67
	Referencias.....	68
	Anexos.....	75
	Anexos 1- Entrevista al gerente	75
	Anexo 2- Encuesta a clientes	78
	Anexo 3- Encuesta a trabajadores	80
	Anexo 4- Balances generales y estado de resultados	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Pasos para realizar la matriz EFI	18
Figura 2 Pasos para realizar la matriz EFE	19
Figura 3 Fórmula del tamaño de la muestra.....	31
Figura 4 Resultado de la muestra.....	31
Figura 5 Datos informativos	37
Figura 6 Procesos administrativos	38
Figura 7 Valoración de sugerencias y calidad de atención	39
Figura 8 Procesos para alcanzar la eficiencia	40
Figura 9 Capacitación del personal	41
Figura 10 Formación y crecimiento profesional	42
Figura 11 Calidad del servicio de internet	43
Figura 12 Calidad de atención por parte de los trabajadores	44
Figura 13 Asistencia, reclamos y sugerencias de clientes	45
Figura 14 Estrategias de retención al cliente	46
Figura 15 Satisfacción del cliente por el servicio	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores financieros	22
Tabla 2 Indicadores de gestión.....	22
Tabla 3 Número de trabajadores	30
Tabla 4 Matriz de operacionalización de variables	32
Tabla 6 Matriz FODA	48
Tabla 7 Matriz EFI	49
Tabla 8 Matriz EFE	50
Tabla 5 Correlación de Balanced Scorecard – Gestión empresarial	52
Tabla 9 Liquidez corriente	54
Tabla 10 Razón efectiva.....	55
Tabla 11 Capital de trabajo	55
Tabla 12 Apalancamiento.....	56
Tabla 13 Rendimiento sobre el activo.....	56
Tabla 14 Satisfacción del cliente por el servicio.....	57
Tabla 15 Oportunidad en la respuesta.....	58
Tabla 16 Calidad en atención al cliente	58
Tabla 17 Cumplimiento.....	59
Tabla 18 Eficacia en los procesos	59
Tabla 19 Ausentismo.....	60
Tabla 20 Rotación del personal.....	60
Tabla 21 Capacitaciones.....	61
Tabla 22 Balanced Scorecard.....	63

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo aplicar el Balanced Scorecard en la gestión empresarial de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda. para la cual, el estudio fue generado desde una la planificación estratégica. Por tanto, el diseño del caso de estudio partió desde un enfoque mixto, bajo un alcance descriptivo correlacional, debido a que a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos como: entrevista al gerente, encuesta a los trabajadores y clientes, permitieron conocer la situación actual y obtener información necesaria para llevar a cabo la presente investigación. Mientras que para relacionar la gestión empresarial y el Balanced Scorecard se realizó un análisis correlacional en la cual, se determinó que, si existe una asociatividad positiva entre las dos variables de estudio, es decir, las dimensiones relacionadas a cada perspectiva se vinculan directamente con la gestión empresarial para lograr una mejor ventaja competitiva. Por tanto, la empresa requiere aplicar el Cuadro de Mando Integral para una mejor visión de objetivos y estrategias que conlleve a tener una mayor productividad de la compañía.

Palabras claves: Balanced Scorecard, Gestión empresarial, Procesos administrativos.

Abstract

The objective of this research is to apply the Balanced Scorecard in the business management of the company Inno Fiber Cía. Ltda. for which the study was generated from a strategic planning. Therefore, the design of the case study started from a mixed approach, under a correlational descriptive scope, because through the application of data collection instruments such as: interview with the manager, survey of workers and clients, they allowed to know the current situation and obtain the necessary information to carry out this investigation. While to relate business management and the Balanced Scorecard, a correlational analysis was carried out in which it was determined that if there is a positive associativity between the two study variables, that is, the dimensions related to each perspective are directly linked to business management to achieve a better competitive advantage. Therefore, the company needs to apply the Balanced Scorecard for a better vision of objectives and strategies that lead to greater productivity of the company.

Keywords: Balanced Scorecard, Business management, administrative processes.

Capítulo 1. Descripción del caso

1.1 Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas, según Rodríguez & Aviles (2020) “... se presentan en diferentes formas y dimensiones; pudiendo existir con un solo propietario, con libertad de desarrollar diversas actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, siempre con el fin de lograr una utilidad económica” (p.190). Con el tiempo el interés por estos sectores económicos fue incrementando pues, en la actualidad la sociedad ha contribuido para el desarrollo del país, debido a la creación de estos, se ha incrementó el PIB y las plazas de trabajo. Hoy en día, las MIPYMES representan la mayor potencia económica del país y son una parte importante de la economía en desarrollo (Rizzo & Saravia, 2017).

En Ecuador el 80% de las empresas están constituidas por MIPYMES, las cuales están distribuidas por rama de actividad, de este modo el 44.4% corresponden al sector servicios, puesto que en los últimos años esta actividad ha presentado un gran crecimiento en el país; de esta manera el INEC (2021) menciona que en el periodo 2012 a 2020, la actividad de servicios sobresale como el sector con mayor número de empresas, con una participación promedio del 40,9% a lo largo de estos años y continua presentado un crecimiento del 38,3% en 2012 a un 44,4% en 2020.

A nivel nacional existen 136 empresas destinadas a ofrecer la instalación de servicio de internet y televisión por cable de tipo doméstico y empresarial, específicamente en la provincia de Imbabura, cantón Ibarra se encuentran, 7 empresas legalmente constituidas entre ellas, Saitel, CNT, Tvcable, Cablespeed Cía. Ltda., Grupo TvCable, Setel S.A., Mikronet, e Inno Fiber Cía. Ltda. (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2021).

Las MYPIMES se enfrentan a la necesidad de diseñar un plan estratégico a corto y mediano plazo, desarrollando estrategias que les permitan afrontar a mercados más

competitivos. En este sentido, las empresas deben optar por implementar el Balanced Scorecard como una herramienta que favorece a la administración, mejora los procesos, alinea a los colaboradores a lograr la visión de la empresa, permitiendo así aportar al crecimiento y cumplimiento de metas planteadas (Quintero & Osorio, 2018).

Algunas investigaciones han determinado que el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, permite una evaluación de la gestión estratégica para tomar acciones correctivas a tiempo y así controlar el rumbo de la organización. Las MIPYMES tienen un escaso conocimiento de su eficacia es por ello, que se busca orientar a estas empresas a fin de, permitir formular estrategias adecuadas, para ejecutarlas de forma efectiva (Sánchez et al., 2015).

Inno Fiber Cía. Ltda. es una empresa de servicio con sede principal en la ciudad de Cayambe y matrices en Ibarra y Otavalo, se dedica a la prestación de servicio de acceso a internet, utilizando una infraestructura de telecomunicaciones alámbricas como: operación y mantenimiento de sistemas de conmutación y transmisión. Fue fundada en el 2018 como una empresa de accionistas, desde entonces ha contribuido a que cada día más personas tengan acceso a un servicio de internet de la más alta calidad.

1.2 Planteamiento de problema

De acuerdo a Suárez & González (2017) las MYPIMES demuestran un nivel muy bajo de gestión empresarial la cual, las pone en desventaja frente a la competencia. En este sentido, las MIPYMES presentan problemas en las áreas administrativas y financieras, debido al desconocimiento de herramientas de gestión que permitan mejorar el rendimiento financiero, posicionamiento en el mercado y gestión de la capacitación y comunicación.

Actualmente, la gestión en los sectores públicos y privados plantean retos, es por esto que las empresas requieren de herramientas de evaluación y gestión para medir la sostenibilidad y con ello garantizar la permanencia en el mercado, debido a que es más competitivo y exige

cambios de acuerdo a las variaciones, necesidades del entorno y a la sociedad para ello, es importante conocer los aspectos internos como fortalezas y debilidades, externos como oportunidades y amenazas que pueden afectar al desempeño de la organización (Lozada et al., 2017).

En el Ecuador la mayoría de las MYPIMES son de tipo familiar, las cuales son administradas por propietarios y gerentes que carecen de conocimientos para dirigir y operar de manera eficaz por consiguiente, tendrán dificultades en establecer estrategias de creación de valor para el negocio (Rodríguez, 2014). Por lo tanto, al tener un conocimiento empírico para el manejo del negocio por consecuencia, no tienen un posicionamiento fuerte en el mercado, que conlleve a marcar la diferencia con la competencia en cuanto a manejar de forma técnica y transparente la información y principalmente se mida la eficiencia de la gestión financiera.

La falta de aplicación de estrategias ha dependido en gran parte de la ausencia de interés y conocimiento por parte de los propietarios de las empresas es por ello, que es necesario implementar herramientas empresariales para de esta manera realizar un análisis, en base a una serie de actividades que permita controlar lo que está ocurriendo, integrado indicadores de gestión para evaluar las estrategias y con ello lograr dichos objetivos.

1.3 Justificación

En el Ecuador la mayor parte del apartado económico empresarial corresponde a las MIPYMES las cuales, enfrentan desafíos relacionados a la deficiencia en la gestión administrativa por lo que limita la competitividad en el mercado, requiriendo de metodologías que contribuyan a analizar y evaluar la gestión. Así lo manifiesta, Perez (2016) las empresas requieren “fortalecerse a partir de su apoyo en herramientas cualitativas y cuantitativas, lo que minimiza los riesgos y niveles de incertidumbre, y permite que sean ejecutados de forma rápida y eficiente; conllevando a mejores resultados en las organizaciones” (p.1). Por ello, se busca orientar a estas empresas a fin de, permitirles formular estrategias adecuadas, que reorganicen

todos los aspectos administrativos y operativos para ejecutar de forma positiva las estrategias es por eso, que una de las herramientas a emplear es el Balanced Scorecard (Lozada et al., 2017).

Conocer el medio por el que atraviesan hoy en día las MIPYMES es de gran importancia debido a que, en los dos últimos años han tenido que realizar grandes cambios para lograr su permanencia en el mercado. Es por esto que se han visto en la necesidad de adaptarse incrementando su desarrollo económico, utilizando herramientas de gestión para un mejor accionar empresarial (Ibarra et al., 2017).

Las empresas requieren de una metodología que permita la obtención de los objetivos relacionados a la gestión financiera, procesos internos, de cliente, de aprendizaje y crecimiento. Así, para Bolaños et al. (2020) es preciso mejorar el rendimiento económico de las empresas, donde se dé la oportunidad de tener un crecimiento a través de un valor agregado que se realice a cada producto y con ello satisfacer al cliente mediante un mejor servicio, una atención de calidad y por ende aplicar procesos claros para ser productivos y eficientes.

Por tanto, de acuerdo con Delfín & Acosta (2016) es importante aplicar el Balanced Scorecard con el fin de, mejorar la gestión empresarial que apunte al crecimiento y sostenibilidad, comprendiendo la gestión de los activos intangibles como el capital humano, la filosofía, la información y la comunicación, que le permitan diferenciarse de la competencia.

Las empresas necesitan aplicar el Balanced Scorecard para replantear las estrategias de manera coherente que permita cumplir con los objetivos planeados y de esta manera gestionar los recursos mediante un aprendizaje continuo, enfatizando en la calidad del servicio y la atención por parte de los colaboradores. Todo esto con el fin de, contribuir a la sostenibilidad empresarial es decir, que la empresa sea competitiva y se mantenga a través del tiempo para ganar reputación y reconocimiento (Jiménez et al., 2019).

En ese sentido analizar el Balanced Scorecard en la gestión empresarial de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda., beneficiara directamente a la organización debido a que, ayudara a identificar los procesos críticos que no contribuyen al crecimiento y aprendizaje de la empresa, lo que a su vez permitirá mejorar la gestión empresarial para alinear los objetivos empresariales.

1.4 Objetivos

Objetivo general

Aplicar el Balanced Scorecard en la gestión empresarial de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.
2. Determinar la influencia del Balanced Scorecard en la gestión empresarial a través de un análisis de correlación.
3. Evaluar mediante indicadores de gestión las perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard.

1.5 Pregunta de investigación

¿Cómo el Balanced Scorecard influye en la Gestión Empresarial de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.?

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Estado del arte

2.1.1 *Historia*

La historia del Balanced Scorecard se presenta en tres etapas, en los años 60 se buscó crear indicadores que ayuden a gestionar los procesos de las empresas, desde entonces en los años 80 los riesgos en las organizaciones bajan considerablemente es por ello que, nace el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral el cual fue desarrollada por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la escuela de Harvard) y por David Norton (consultor especializado en gerencia), estos dos autores observaron que la mayoría de las empresas, tomaban más importancia solo en la parte financiera mientras que, el valor agregado también se daba en función a otros aspectos; después de explorar en varias empresas las formas de medir el rendimiento empresarial, decidieron realizar un estudio en la compañía Analog Devices en 1987 el cual, utilizaba un cuadro de mando corporativo, que contenía indicadores financieros tradicionales, mediciones de calidad, tiempo de entrega, eficiencia en procesos; en referencia a esto los autores construyeron un cuadro de mando integral que ayuda a mejorar los procesos, el desempeño organizacional y ser más competitivo. Para los años 90, esta herramienta revolucionó implementando indicadores de gestión (Moscoso et al., 2018).

Más adelante, en el año 2000 el Balanced Scorecard fue una herramienta para gestionar y comunicar las estrategias organizacionales, su utilización por primera vez fue en empresas de Estados Unidos, Europa, Oceanía y Asia (Martín et al., 2010). De esta manera, el modelo de Robert y David proporciona indicadores que se relacionan a cuatro perspectivas que se establecen en una empresa: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento, estos aspectos ayudan al correcto funcionamiento de los procesos de las empresas.

2.1.2 Investigaciones anteriores

Se analizarán estudios anteriores los cuales, tienen relación con el tema de investigación:

En el Perú, Lizana & Yarlequé (2020) aplicaron un estudio para determinar la influencia del Balanced Scorecard en la efectividad de gestión de las empresas. El análisis de datos fue realizado mediante la aplicación del estadístico Coeficiente Rho de Spearman, demostró que la aplicación del Balanced Scorecard contribuye de manera efectiva a la gestión de las empresas y a mejorar el proceso administrativo.

En México, Ramírez (2011) en su estudio sobre “Propuesta de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral para una institución educativa en el estado de México”, señaló que al implementar el plan estratégico, la institución controla de mejor manera sus actividades a través de indicadores financieros, cliente, procesos y aprendizaje la cual, fue propuesta para cada objetivo de esta manera, se evidenció una mejora en el desempeño empresarial.

Por otro lado, Rojas et al. (2011) realizó una investigación en Lima la cual, tuvo como finalidad plantear objetivos a largo y corto plazo utilizando los indicadores del Balanced Scorecard de esta manera, concluyó que al utilizar este modelo se obtienen resultados eficientes y se alinean las estrategias al plan estratégico de la empresa.

Para, Ramos (2015) en su trabajo de investigación sobre “Diseño de un Plan Estratégico con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión para el Consejo Nacional Electoral delegación provincial de Chimborazo”, demostró que es un instrumento de gestión para comprobar y fiscalizar el desempeño de las acciones en procesos de la visión de la institución, así también la autora manifestó que esta herramienta no solo puede ser usada en las empresas, sino que también en todo tipo de instituciones.

Suarez & Gonzales (2017) realizaron un estudio en Colombia sobre “análisis de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico adaptada a microempresas”, demostró que el cuadro de mando integral contribuye de manera positiva y significativa a la evaluación y control de las empresas que lo aplican puesto que, la mayor parte de microempresas presentan una débil estructura organizacional para lo cual, se emplearon herramientas de diagnóstico que permitieron contribuir al crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

Hernández & Sánchez (2017) en su investigación sobre “El modelo de gestión Balanced Scorecard en la empresa chiclayana transportes Yakos SAC. Para el año 2016 – 2017”, determinaron que al utilizar este modelo, se sincronizó los objetivos con las estrategias y cada estrategia con un indicador, que mida el cumplimiento de los objetivos por tanto, concluyeron que esta herramienta permite mejorar el desempeño de las empresas.

En el ámbito nacional Mendez; Ayala & Palacios (2019) realizaron una investigación sobre “El Balanced Scorecard en el desarrollo de los negocios familiares” con el objetivo de analizar esta herramienta de gestión, el estudio demostró que el cuadro de mando integral es eficaz para la evaluación y cumplimiento de los objetivos empresariales, permite mejorar la organización y control de las actividades.

Los estudios demuestran la efectividad de la aplicación del Balanced Scorecard en la gestión empresarial, independientemente del sector a la que pertenezcan, la herramienta permite mejorar la gestión de los procesos y cumplir de manera eficaz los objetivos planteados.

2.1.3 Teorías relacionadas con el tema estudio

- **Teoría del Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional (CO) es un campo que estudia a los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el propósito de que las empresas tengan un mejor funcionamiento, esta teoría abarca temas como la motivación, el comportamiento y

liderazgo, comunicación con todo el personal, procesos, aprendizaje y desarrollo. Por tanto, esta teoría permite alcanzar una mayor productividad en la producción de bienes y servicios con un nivel alto de eficiencia y eficiencia en un estable ambiente laboral. (Molina et al., 2016)

La gestión empresarial y el comportamiento organizacional tienen una relación muy importante debido a que, el CO explica la conducta de las personas dentro de las empresas y la gestión es un conjunto de habilidades para resolver problemas que pueden implementarse para sostener, proteger o mejorar la ventaja competitiva. Para esto hacen uso de diferentes teorías que hacen referencia a problemas que se enfrentan los directivos como la motivación, la eficiencia en los procesos, el servicio al cliente, tareas asignadas correctamente y bonificaciones por buen desempeño laboral al personal. Por tanto, esta teoría con lleva aspectos primordiales que se denotan en las perspectivas de cliente y aprendizaje y desarrollo del Balanced Scorecard como el comportamiento del personal, motivación, aprendizaje y desarrollo (Dailey, 1990).

- **Teoría clásica de la Administración**

Henry Fayol fue el creador de la Teoría clásica de la administración, el autor de esta teoría desarrolló una metodología para medir el desempeño en las organizaciones, su modelo se basó en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, aplicación de un proceso administrativo y formulación de criterios técnicos que deben estar orientados a una buena función administrativa. Para tanto, Henry Fayol menciona que las funciones administrativas son primordiales en todo tipo de empresas, dentro de ella se encuentran: la planeación, está enfocado en crear acciones para alcanzar el objetivo; organización, se asigna las funciones y recursos para crear la estructura organizacional; dirección, encaminar al personal para cumplir con los objetivos de la empresa y control, disponer de todas las acciones para mejorar la gestión empresarial. La teoría clásica de la administración menciona aspectos fundamentales que son

de gran importancia para el Balanced Scorecard al tener relación las perspectivas con los procesos administrativos de Henry Fayol (Lucero & Manciatì, 2013).

2.2 Marco teórico

En referencia al marco teórico se exponen las bases teóricas científicas que sustentan el uso de la herramienta de cuadro de mando integral o Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial para ello, se ha conceptualizado y analizado algunas temáticas como: gestión empresarial, planeación estratégica, indicadores de gestión y semaforización, Balanced Scorecard y perspectivas.

2.2.1 *Gestión empresarial*

Una buena gestión empresarial depende de las decisiones diarias que tomen sus directivos, teniendo en cuenta cuatro elementos importantes como: marketing el cual identifica las necesidades de los clientes, producción ayudando a cumplir con la ejecución de los procesos para ofrecer productos y servicios de calidad, finanzas el área que controla la parte económica de las empresas verificando las inversiones, financiación, entradas y salidas de dinero y como el departamento primordial los recursos humanos son las personas idóneas y calificadas que desempeñan eficazmente su labor; todo este conjunto de factores permiten que la empresa genere valor y alcance el éxito. (Laporta, 2016)

La gestión empresarial se la puede definir como la destreza que tiene el líder de las organizaciones para hacer que sus colaboradores contribuyan a dar cumplimiento a los procesos administrativos que se forma a partir de la planificación, organización, dirección y control, este proceso permite el establecimiento de objetivos, metas, estrategias para las actividades que realiza en cada uno de los departamentos para lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales. (Carpintero, 2015)

2.2.2 Componentes de la gestión empresarial.

Para Mora et al. (2016) los componentes principales de la gestión empresarial son:

Planeación: Define las metas de las empresas y establece estrategias para el logro de estas así también, desarrolla planes para integrarlas y coordinar actividades de las organizaciones como: asignación de recursos al personal, programas de actividades, entre otros. (p.516)

Organización: Se determina quién va a realizar las tareas, que se va a realizar, quien va a informar los resultados a la gerencia y donde se debe tomar decisiones, por tanto la estructura organizacional debe estar perfectamente diseñada de tal forma que se evidencie con claridad quien debe hacer determinada tarea y la persona responsable de informar los resultados pertinentes. (p.516)

Dirección: Cada empresa está conformada por personas que realizan diferentes actividades en cada área es por ello, que los administradores tienen la responsabilidad de motivar al personal, dirigir, coordinar las actividades diariamente y recompensar con reconocimientos o una buena paga por un trabajo eficaz. (p.516)

Control: Una vez establecida las metas, formulado los planes, especificado la estructura organizacional existe la probabilidad de tener falencias en los procesos, puede presentarse obstáculos inesperados, malas interpretaciones. Por ello, es importante informar de forma inmediata al gerente para tomar decisiones correctas y que todo marche en buenas condiciones, y de esa manera dar un seguimiento continuo al desempeño organizacional para comparar los resultados con las metas y presupuestos fijados desde un principio. (p.516)

Los cuatro componentes están interrelacionados entre sí, por lo general no se ejecutan en una secuencia en particular, más bien como se presente la situación, en algunos casos las empresas optan por realizar en primera instancia el control, dirección, administración y finalmente la planeación, pero como resultado deben estar alineados a los objetivos.

Es por ello, que las empresas siempre buscan tener ventaja competitiva frente a las competencias puesto que, con los recursos que poseen esperan ser sostenibles a través del tiempo por tal razón, hacen uso de diferentes herramientas que permitan lograr los objetivos planeados. Una de las herramientas utilizadas por las organizaciones es el Balanced Scorecard el cual, es adaptable a las necesidades que requiere cada proceso por tanto, el objetivo de este instrumento es convertir en acción la misión, visión de las empresas mediante objetivos estratégicos y monitorearlos mediante indicadores (Caypane & Lavado, 2018).

Para aplicar la herramienta Balanced Scorecard se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Analizar la misión y visión de las organizaciones en función de las perspectivas.
2. Establecer los objetivos estratégicos y las metas para cada una de las perspectivas para cumplir con la misión.
3. Establecer indicadores que permita conocer si los objetivos estratégicos se están cumpliendo.

2.2.3 Planeación estratégica

Es un instrumento fundamental para las organizaciones debido a que, permite lograr los objetivos con mayor eficiencia y eficacia para enfrentar los retos del entorno y tomar decisiones asertivas orientadas a metas realistas para mejorar el desempeño. De igual manera, esta herramienta ayuda a las organizaciones proponiendo estrategias positivas que le permitan actuar de forma eficaz para evitar futuras dificultades que perjudiquen el desempeño de las empresas. (Jaramillo & Tenorio, 2019)

Según, Bernal (2018) el proceso de la planeación estratégica contiene tres fases primordiales como son: la formulación de la estrategia, en donde se establece la misión, visión, objetivos y estrategias a alcanzar por las empresas, una vez trazado la formulación de la estrategia se procede con la ejecución en el cual, se diseña las políticas, filosofía organizacional y los recursos asignados al personal capacitado para ejecutar el logro de los objetivos organizacionales. Finalmente, en la fase de evaluación permitirá conocer si las estrategias implementadas tuvieron éxito dentro de los procesos de las empresas.

- **Formulación de la estratégica.** En esta primera fase se determina la misión, visión, objetivos a largo plazo, estrategias de las empresas.

Misión. De acuerdo con Chiavenato (2017) la misión representa la razón de ser de las empresas, se enfoca en los propósitos y alcances, así como también debe ser clara y concreta para guiar al personal hacia el objetivo propuesto, así para formular la misión se debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para qué público va dirigido?, ¿Por qué lo hacemos?. De esta manera, la misión actúa y explica su razón de existir, para satisfacer alguna necesidad dentro de la sociedad.

Visión. Es la perspectiva que tienen las empresas a futuro en un determinado tiempo y lugar, debe ser alcanzable, el propósito de establecer la visión es guiar y motivar al personal hacia un mismo objetivo, por lo que es importante para continuar con el crecimiento de las organizaciones (Fernández, 2017). Para ello, debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué y cómo queremos ser?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Qué deseamos lograr?, ¿Cuáles son los valores?, ¿Para qué lo hacemos? por lo tanto, la visión contesta lo que desea ser a futuro a largo plazo, es decir que los superiores tienen un anhelo para el crecimiento de las empresas.

Objetivos organizacionales. Para Otero et al. (2006) los objetivos señalan los fines o resultados que las empresas desean tener en un determinado tiempo, estos deben

ser claros y concisos, así como también el personal debe tener conocimiento de los mismos puesto que, cada área debe tener sus propias metas y deben ser destacados por los superiores. Por consiguiente, estos objetivos se enmarcan en la sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento de las organizaciones y deben ser: Realistas, lógicos, medibles y viables.

Estrategias. Es un medio para lograr los objetivos, que incluye el esparcimiento dentro del mercado, diversificaciones de bienes y servicios, desarrollo y aprendizaje de nuevos procesos mediante la reducción de costos. Por tanto, las estrategias permiten optar por un mejor futuro para las empresas con acciones que unifiquen la toma de decisiones (González et al., 2019).

- **Ejecución de la estrategia.** Una vez formulada la estrategia para realizar su ejecución, se fijan aspectos como las políticas, filosofía organizacional, motivaciones al personal y que se asignen los recursos disponibles que pueden influir en la correcta implantación de las estrategias.

Políticas. Consiste en las normas o reglas que se establece para apoyar y alcanzar los objetivos, así como también orienta la toma de decisiones en cuanto al manejo de situaciones repetitivas o recurrentes, como el trato al personal, contratación, reclutamiento, lineamientos a seguir con los clientes, proveedores, entre otros. (Marcó et al., 2016).

Filosofía organizacional. Está constituida por valores y principios la cual, es un conjunto de definiciones y creencias generales que las empresas adoptan y respetan. Son fundamentales debido a que servirán como guía a las personas que laboran dentro de las empresas. Los principios son normas que se debe cumplir para un buen desempeño y los valores son atributos que guían a actitudes efectivas para tener una

cultura organizacional estable a partir del respeto, la responsabilidad y la transparencia (Idárraga & Losada, 2015).

Recursos. Según Batista & Fernández (2014) es la forma de distribuir los recursos y la tecnología al personal indicado de cada área para llevar a cabo cada tarea, proceso y procedimiento mediante materiales que permitan cumplir con las perspectivas de las empresas, los recursos pueden dividirse en cuatro grupos que son:

Recursos humanos: Personal capacitado para realizar las tareas de las empresas.

Recursos materiales: Puede ser la maquinaria, edificios, terrenos, entre otros.

Recursos técnicos: Conlleva la tecnología para realizar los procesos de la empresa de manera eficaz.

Recursos financieros: Presupuesto.

- **Evaluación de la estratégica.** La tercera fase consiste en evaluar el cumplimiento de los objetivos y llegar a conocer si las estrategias implementadas tuvieron éxito o no dentro de los procesos, haciendo uso de herramientas gerenciales que ayuden a medir el desempeño de las empresas y puedan detectar posibles errores para tomar acciones correctivas.

2.2.4 Diagnóstico estratégico

Es el análisis interno que infiere (las fortalezas y debilidades) de los recursos y actividades que posee las compañías, así también el análisis externo que consiste en (las amenazas y oportunidades) más importantes que enfrentan las empresas en el cual, existen tendencias como económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicas y tecnológicos que pueden afectar o beneficiar al desempeño de la mismas (Jarquín & Palacios, 2015).

El principal objetivo del diagnóstico estratégico es identificar las influencias que intervienen en los factores internos y externos que pueden llevar al éxito a las compañías en un futuro. La mejor forma de realizar una auditoria es mediante la construcción de matrices que recopilen la información para su posterior análisis, dentro de ellos están: la matriz (FODA), Matriz EFI y matriz EFE.

Matriz (FODA). Una vez identificado los factores internos y externos, se procede a elaborar la matriz FODA, conocida como una herramienta de estudio que permite determinar los factores internos y externos que poseen las empresas permitiendo así el análisis y evaluación completo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales permitan desarrollar una labor eficiente en la organización. (Rodriguez, 2017).

La matriz está formada por cuatro elementos, dos internos que son las fortalezas y debilidades y dos externos que son las amenazas y las oportunidades, estos a su vez permiten generar estrategias a la planificación estratégica que parte de la formulación de objetivos, ejecución de la estrategia y evaluación de la estrategia. Por tanto, Castillo & Banguera (2018) define los siguientes conceptos:

Debilidades. Son todas las actividades internas que están dentro de la empresa y están bajo su control, como gerencia, mercado, finanzas, producción, exploración. Sin embargo, a su vez restringen el éxito empresarial por consecuencia, la organización debe seguir estrategias que le permitan mejorar las debilidades internas. (p.227)

Fortalezas. Son capacidades que tiene la empresa, le permite tener una mejor posición frente a la competencia, entre algunas fortalezas que puede tener una organización se detallan: locales amplios, diversidad de productos y excelente atención al cliente. (p.227)

Oportunidades. Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y legales que resultan positivas, las cuales benefician a la organización en el futuro y le permiten obtener una ventaja. (p.226)

Amenazas. Son factores que provocan una perspectiva negativa frente a la competencia, como la escasez de recursos, falta de conocimientos, tareas ineficientes. Por tanto, es necesario identificar estas causas para diseñar una estrategia adecuada que le permita permanecer dentro del mercado. (p.227)

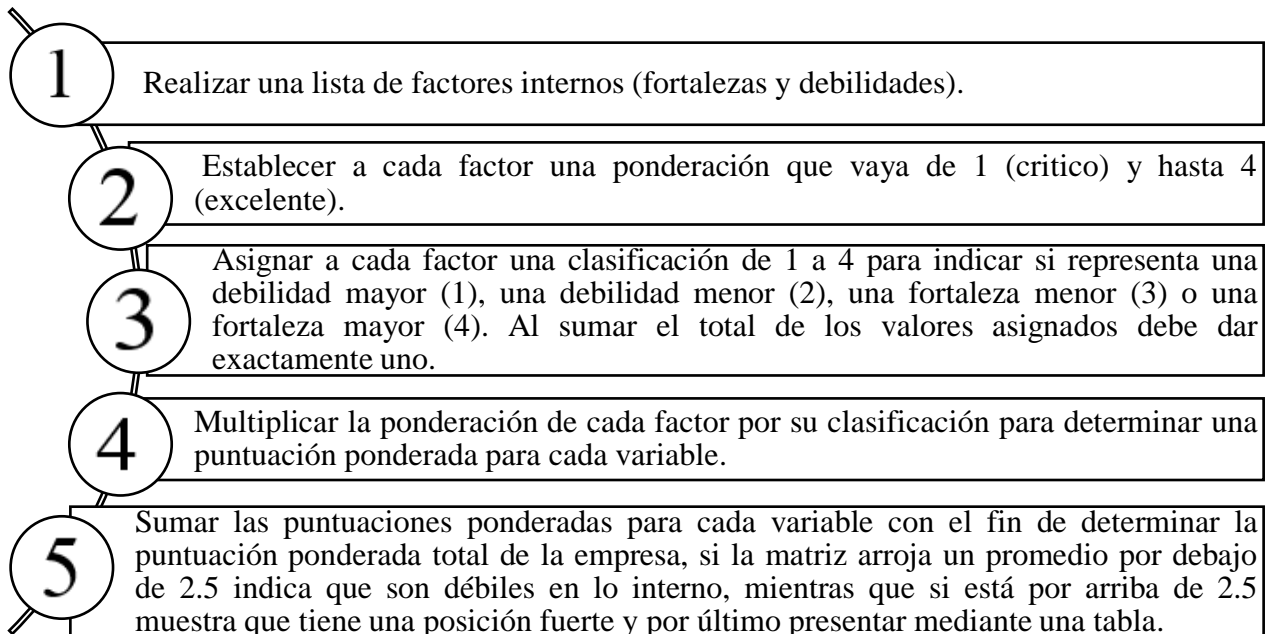
- **Análisis interno**

Las empresas cuentan con varios factores, sobre los cuales tienen control y pueden incidir en el desarrollo de las mismas es por ello, que es fundamental que identifiquen sus fortalezas y debilidades con el propósito de impulsar las fortalezas para tomar decisiones correctas al momento de minimizar las debilidades mediante capacidades y recursos disponibles (Castro, 2018). Es así que las organizaciones realizan un análisis interno de las actividades que apoyan al crecimiento y desarrollo de las mismas (Álvarez et al., 2019).

Matriz EFI. Según Mena (2015) es un análisis de las fortalezas y debilidades más importantes que tienen las empresas, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

Figura 1

Pasos para realizar la matriz EFI



Nota: Elaborador por "Diseño de un modelo organizacional y propuesta de implementación. Caso:" UWC ECUADOR" (pp. 41-42), por Mena (2015).

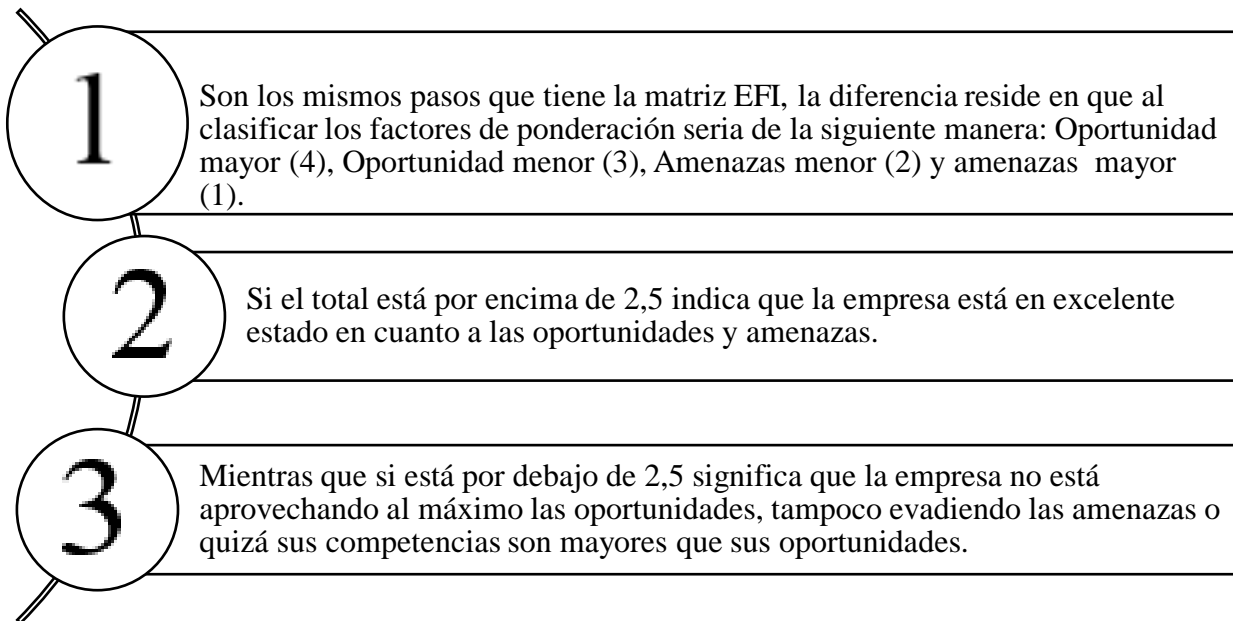
- **Análisis Externo**

Todas las empresas cuentan con un entorno externo que afectan a su crecimiento y desarrollo por ello, es importante identificar y analizar estos factores para aprovechar las oportunidades que les permitan incrementar la competitividad y reducir las causas que afectan negativamente. Según menciona Miranda et al. (2020) las empresas se manejan en un macro ambiental que contienen factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales, que afectan al entorno de las mismas.

Matriz EFE. Ayuda a las empresas a analizar, resumir y evaluar información social, cultural, económica, política, tecnológica etc. Por ende, la matriz EFE se la realiza de la siguiente manera.

Figura 2

Pasos para realizar la matriz EFE



Nota: Elaborador por "Diseño de un modelo organizacional y propuesta de implementación. Caso:" UWC ECUADOR" (pp. 39-40), por Mena (2015).

2.2.5 *Balanced Scorecard*

Es una herramienta de gestión estratégica que incluye perspectivas para la gestión de las empresas u organizaciones. Entre las perspectivas que forman el cuadro de mando integral están la perspectiva financiera la cual, realiza un análisis de la rentabilidad, del retorno financiero y formula los objetivos respectivos para el buen funcionamiento del departamento ; la perspectiva del cliente tiene como finalidad aumentar clientes, mejorar los servicios para lograr la satisfacción; la perspectiva de proceso interno es donde se determina los procesos existentes de las empresas, los cuales deben estar enfocados en la mejora y excelencia empresarial, finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca siempre aumentar la capacitación de su equipo para lograr un trabajo eficiente. (Bolaños et al., 2020)

- **Perspectivas del Balanced Scorecard.**

La estratégica de esta herramienta aborda desde cuatro perspectivas diferentes (financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento) el cual, contribuye con información para implantar objetivos estratégicos y medir a través de indicadores las perspectivas que ayudan a cumplir con la misión y visión de las empresas (Bolaños et al., 2020).

Perspectiva Financiera. Este punto responde a las perspectivas de los accionistas, tiene como propósito maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos, mejorar la eficiencia de las operaciones, hacer un buen uso de los recursos financieros para garantizar el desarrollo y crecimiento. (p.67)

Perspectiva de cliente. Para que las empresas alcancen su desempeño financiero, es importante describir el posicionamiento de las organizaciones en el mercado, mediante el uso de la fidelización y satisfacción del cliente es por ello, que esta perspectiva responde a la relación y expectativas de los mismos, además se toman en cuenta los elementos principales que satisfacen a los clientes y los procesos que generan más valor a la empresa. Todo esto es fundamental puesto que, a medida que las ventas aumentan por la repetitiva compra de los clientes la perspectiva financiera tendrá éxito. (p.67)

Perspectiva de procesos internos. Esta perspectiva se lo realiza luego de haber identificado los objetivos e indicadores estratégicos de las perspectivas financieras y de clientes. Al alinear estas perspectivas se logra identificar de mejor manera las actividades y procesos que permita establecer objetivos específicos para garantizar la satisfacción de los clientes y accionistas. Por tanto, para tener mayor eficiencia en los procesos se recomienda realizar una cadena de valor que inicie una innovación, procesos operativos y finalmente opte por un servicio posventa. (p.67)

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento. Se enfoca en el personal de las empresas, capacitación, motivación, en los métodos que utiliza, en la forma de generar ingresos y mejorar los procesos de planificación puesto que, todos estos aspectos son la base de toda organización para poder alcanzar los objetivos. (p.67)

Una vez definidos los objetivos y las estrategias de cada perspectiva se deben medir mediante indicadores de gestión que se mencionaran a continuación.

2.2.6 Indicadores financieros y de gestión relacionados con las perspectivas

Son herramientas que permiten conocer el resultado medible que proviene de las actividades que se llevan a cabo en las empresas, estos marcan el camino para tomar decisiones adecuadas que permitan el crecimiento empresarial (García et al., 2019).

Los indicadores financieros dan a conocer la situación económica de las empresas a través del tiempo por tal razón, para calcular estos índices se necesita información de los estados financieros y mediante ello tener la posibilidad de interpretar los resultados y tomar acciones correctivas que apunten al crecimiento y desarrollo de las empresas (Morelos et al., 2012).

Los indicadores de gestión son la relación entre variables que permiten observar y analizar aspectos de una situación conjuntamente con sus proyecciones, los mismos que tienen como finalidad identificar el nivel en el que se logra un objetivo; también realizar un monitoreo a los procesos. Estos indicadores pueden tener variables cuantitativas o cualitativas las cuales, permiten su clasificación en indicadores tácticos, operativos y estratégicos (García et al., 2019).

Es una herramienta fundamental al momento de implementar en la planeación estratégica de las organizaciones, se alinean a los objetivos, políticas organizacionales permitiendo lograr las metas propuestas por las empresas, los indicadores pueden clasificarse de la siguiente manera (ver tabla 1 y 2).

Tabla 1*Indicadores financieros*

Perspectiva	Indicador	Fórmula
Perspectiva financiera	Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Razón efectiva	$\frac{(\text{Caja} + \text{Bancos})}{\text{Pasivo corriente}}$
	Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
	Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
	Rendimiento sobre el activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$

Nota: Elaborador por “Indicadores de gestión”, (pp. 52-97), por (Uribe & Reinoso, 2014).

Tabla 2*Indicadores de gestión*

Perspectivas	Indicador	Fórmula
Cliente y mercado	Satisfacción del cliente por el servicio	$\frac{\text{Número de clientes que califican positivamente}}{\text{Total de clientes}} * 100$
	Oportunidad en la respuesta	$\frac{\text{Número de solicitudes atendidas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$
	Calidad en atención al cliente	$\frac{\text{Número de quejas de clientes}}{\text{Total de clientes}} * 100$
Procesos internos	Cumplimiento	$\frac{\text{Número de servicios prestados a tiempo}}{\text{Total de servicios programados}} * 100$
	Eficacia en los procesos	$\frac{\text{Número total de procesos con eficiencia}}{\text{Total de procesos}} * 100$
	Ausentismo	$\frac{\text{Horas personas ausentes}}{\text{Horas personas trabajadas}} * 100$

Aprendizaje y crecimiento	Rotación de personal	Número de trabajadores retirados / Total de trabajadores *100
	Capacitaciones	Número de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas *100

Nota: Elaborador por “Indicadores de gestión”, (pp. 52-97), por (Uribe & Reinoso, 2014).

2.3 Marco legal

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Es una Ley primordial que establece las normas y reglamentos que amparan los derechos, obligaciones y libertades de todos los ciudadanos y organismos por tal razón, se citaran artículos relacionados a la presente investigación. En su capítulo VI trabajo y producción, sobre las formas de organización y su gestión República del Ecuador (2008).

“Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas” (p. 95).

“Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente” (p. 95).

Todas las empresas públicas o privadas pueden tener diversas formas de organizar sus procesos con el fin de, estimular a una gestión empresarial eficiente.

2.3.2 Plan de Desarrollo (2021 -2022)

De igual forma la investigación apunta en conseguir objetivos que aporten al eje económico de la empresa, por ello el Plan de Desarrollo CNP (2017) en el objetivo 2 abarca el fomento a la productividad y competitividad de las empresas, permitiendo mejorar la gestión empresarial de las compañías. Además, que contribuye a la gestión del cambio de la matriz productiva realizando una evaluación con la herramienta Balanced Scorecard de tal forma que, las empresas obtengan un crecimiento significativo en el cumplimiento de las metas.

2.3.3 Ley de Telecomunicaciones

Al ser una empresa que pertenece al sector de telecomunicaciones, también se fundamenta en la Ley de Telecomunicaciones aprobada por la Asamblea Nacional (2015):

Artículo 3.- Son objetivos de la presente Ley:

1. Promover el desarrollo y fortalecimiento del sector de las telecomunicaciones.
2. Fomentar la inversión nacional e internacional, pública o privada para el desarrollo de las telecomunicaciones.
3. Incentivar el desarrollo de la industria de productos y servicios de telecomunicaciones.

(p.4)

Uno de los objetivos de la Ley orgánica de Telecomunicaciones es promover el desarrollo y fortalecimiento de las empresas proveedoras de internet y las relacionadas en este sentido, la investigación se sustenta en el apoyo a dicha ley puesto que, la aplicación del Balanced Scorecard permitirá mejorar la situación actual de la empresa y potencializará un mejoramiento continuo y competitivo en el mercado mediante la aplicación de estrategias que marquen la diferencia.

2.3.4 Código de Trabajo

Al tratarse de la aplicación de un Balanced Scorecard en el cuadrante cuatro aborda la importancia del manejo de los trabajadores en cuanto a la capacitación para ello, el Código de Trabajo, establecido por la Asamblea Nacional del Ecuador (2012) establece: Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. (p.3)

El empleador debe capacitar al empleado de manera continua para mejorar el rendimiento empresarial debido a que, es de vital importancia para promover el conocimiento de cada uno de los colaboradores.

Capítulo 3. Metodología de la investigación

La metodología que se aplica en esta investigación contiene métodos, técnicas e instrumentos con la finalidad de, obtener resultados necesarios para dar cumplimiento a los objetivos planteados en este estudio, mediante las principales técnicas de recolección de datos como la entrevista y encuesta que se realizó a través del instrumento cuestionario. Así también se da a conocer la unidad de análisis, la población y la muestra.

3.1 Métodos

Para poder analizar las variables de gestión empresarial y el Balanced Scorecard, se aplicó un enfoque cualitativo-cuantitativo.

3.1.1 Enfoque cualitativo

Según Otero (2018)“este enfoque cualitativo puede ser visto a través de diferentes momentos operacionales. Un primer momento considerado como de reflexión en donde todos los participantes del estudio exponen los diversos elementos que abordan el interés de la investigación” (p.16).

Este enfoque permitió describir las características de la gestión empresarial y las perspectivas aplicadas en el Balanced Scorecard que utiliza la organización para ello, se analizó su aplicación y los criterios expuestos por el gerente, por tanto, se utilizó la técnica de la entrevista para conocer la situación actual y el funcionamiento de la empresa

3.1.2 Enfoque cuantitativo

Para Otero (2018) el enfoque cuantitativo: “... se concentra en las mediciones numéricas. Utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Este enfoque utiliza los análisis estadísticos” (p.3).

Por otro lado este enfoque contribuyo a recopilar datos estadísticos, mismos que fueron tabulados y cuantificados por tal razón, se evaluó toda la planeación estratégica mediante indicadores financieros y ,de gestión relacionados a cada perspectiva del Balanced Scorecard, para ello se utilizó la técnica de encuesta dirigida hacia los clientes con el fin de, conocer las perspectivas que tienen acerca la calidad del servicio de internet, la gestión de calidad de atención y la satisfacción y de igual forma hacia los trabajadores con la intención de determinar las percepciones y el desempeño que mantienen dentro de la empresa.

- **Alcance**

El alcance de esta investigación corresponde a los tipos descriptivo-correlacional, las cuales permitieron conocer el grado de incidencia entre las dos variables, que a continuación se detallan:

Descriptivo

Para Escudero & Cortez (2018) el alcance descriptivo “como su nombre lo indica, este tipo de investigación está enfocado a describir la realidad de determinados sucesos, objetos, individuos, grupos o comunidades a los cuales se espera estudiar” (p.22).

La finalidad del alcance es describir las características del Balanced Scorecard y como esta herramienta de gestión facilita identificar los procesos críticos que no contribuyen al crecimiento y aprendizaje de la empresa lo que, por ende, ayudará a mejorar la gestión empresarial. Así también se describió cada uno de los componentes que conforman el Balanced Scorecard, mediante un análisis realizado a la empresa en cuanto a la gestión económica, de clientes, procesos y capacitación.

Correlacional

El tipo de investigación correlacional de acuerdo a Gómez (2018) “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (479).

Para el caso de estudio el tipo de investigación correlacional pretendió dar a conocer la relación entre las dos variables es decir, determinar cómo influye el Balanced Scorecard en la gestión empresarial, cuestión que aborda desde la pregunta de investigación y desde ese punto se planteó las variables dependientes e independientes que fueron el sustento para diseñar y ejecutar el caso de estudio y para ello, es necesario la aplicación de la correlación de Pearson con la intención de relacionar las dimensiones de cada variable.

- **Diseño**

El diseño para el caso de estudio se enmarco en el no experimental de acuerdo con 2 tipos, en primera instancia es transversal debido a que, pretende medir las variables y analizar los datos recopilados en un momento específico. En segundo lugar, es de tipo longitudinal puesto que, requiere de información financiera de años anteriores como los balances financieros, estado de resultados, los cuales fueron proporcionados por la misma empresa para posteriormente ser analizados con indicadores de gestión y observar la situación desde la perspectiva financiera.

3.2 Técnicas

Con el propósito de recolectar datos primarios en la empresa en estudio, se recurrió a la utilización de las siguientes técnicas:

- **Entrevista.** - Esta técnica de recolección de datos forma parte del enfoque cualitativo debido a que, permite recopilar información de acuerdo a la variable dependiente e independiente. Por lo tanto, se aplicó una entrevista al gerente de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda., en vista de que es la persona indicada para proporcionar información necesaria acerca de la compañía.
- **Encuesta.** - Es una técnica que permitió obtener información de varias personas. Para ello, se elaboró un cuestionario con preguntas relacionadas a las dimensiones de cada

variable. Por tal razón, las encuestas se aplicaron a los empleados y clientes de la compañía con el fin de, conocer las percepciones y necesidades de los mismos.

- **Periodo de referencia**

El presente caso de estudio se desarrolló en el periodo de enero a febrero, tiempo en el que se recolectó la información de manera presencial y por medios tecnológicos con la finalidad de, obtener dicha información y seguir desarrollando la presente investigación.

3.2.1 Unidad de estudio

Se ha considerado como unidad de estudio a la microempresa Inno Fiber Cía. Ltda. ubicada en la provincia de Imbabura cantón Ibarra, con una estructura organizacional conformada por una junta general de socios, gerencia y una asesoría jurídica, al igual que cuenta con departamentos financieros, administrativos, talento humano, marketing y ventas, técnicos, gestión de la red y bodega, por tanto, se analizó todos los aspectos concernientes a la procesos administrativos y planificación estratégica.

- **Unidad de análisis**

La población que se considera para la unidad de análisis está representando por:

- Gerente General
- Trabajadores
- Clientes

Con el fin de conocer el ambiente interno y externo de la empresa, se realizó un cuestionario 18 preguntas abiertas dirigidas hacia el gerente general de modo que, cada pregunta fue diseñada en base a las variables de estudio.

Los trabajadores también constituyen la unidad de análisis por lo que, de igual forma se aplicó una encuesta de 12 preguntas con escala de Likert, con el fin de conocer los procesos, reglamentos, códigos, manuales, ambiente laboral y capacitación para analizar desde el punto

de vista de las perspectivas del Balanced Scorecard y que contribuya al objetivo dos del caso de estudio.

Tabla 3

Número de trabajadores

Departamento	Número de trabajadores
Dpto. Administrativo	2
Dpto. Contabilidad	3
Dpto. Talento Humano	2
Dpto. Marketing y ventas	3
Dpto. Técnico	5
Dpto. Gestión de la red	2
Dpto. Bodega	2

Nota: Estructura organizacional de Inno Fiber Cía. Ltda.

De igual manera los clientes son una parte importante para conocer la percepción que tienen sobre la empresa en cuanto a satisfacción, calidad y el servicio que brinda el personal, por tanto, se requiere aplicar una encuesta de 8 preguntas con escala de Likert, para medir que cuan eficiente es la empresa en cuanto a satisfacer las necesidades de las personas.

- **Tamaño de la muestra**

La población objetivo son los trabajadores y los clientes los cuales forman parte de esta microempresa por lo cual, se aplicó una encuesta dirigida hacia los empleados, con el propósito de determinar el nivel de satisfacción en su puesto de trabajo y el desempeño laboral. Por otro lado, la compañía maneja una base de clientes que utilizan el servicio de internet para lo cual, se consideró aplicar un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple debido a que, “todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos para la muestra” (Suárez, 2018 p. 15) de esta manera se trabajó conjuntamente con la persona encarga de

sistemas y con la base de datos de la institución acerca de los clientes. Todo esto con la finalidad de identificar las perspectivas y el nivel de satisfacción del servicio.

Por consiguiente, para calcular la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

Figura 3

Fórmula del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Fuente: Adaptado de *Interaprendizaje de Estadística Básica* (M. Suárez, 2018)

Simbología

N= Tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población

Z= Nivel de confianza

e= Límite aceptable de error muestral

El tamaño de la población es de 1.800 personas, los cuales forman parte de la cartera de clientes de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda. Se aplicó una desviación estándar (σ) de 0,5, un nivel de confianza (Z) del 95% que equivale al 1,96 y un límite aceptable de error (E) de 5%.

Figura 4

Resultado de la muestra

$$N = \frac{(1800)(0,5)^2(1,96)^2}{(1800-1)(0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2} = \frac{1.728,72}{5,4579} = 317$$

Nota: Aplicación de la fórmula de muestreo

Al aplicar la fórmula, el tamaño de la muestra dio como resultado 317 encuestas.

3.3 Instrumentos

Para el levantamiento de información se utilizó los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- **Cuestionario.** Consiste en un diseño de cuestionarios estructurados con preguntas cerradas y abiertas, los cuales fueron desarrollados en base al marco teórico propuesto en el capítulo anterior todo esto con el fin de, recolectar información fácil para analizar e interpretar datos necesarios que aporten al alcance de los objetivos de la investigación.
- **Escala de Likert.** Es un instrumento que a diferencia de los cuestionarios este debe tener una elaboración más cuidadosa con el objetivo de, brindar confiabilidad y validez al momento de realizar el análisis pertinente. Por consiguiente, se debe determinar en primer lugar la variable dependiente e independiente que a continuación se presenta en una matriz de operacionalización de variables en función de cada objetivo planteado por la investigación, como se observa en la tabla 4.

Tabla 4

Matriz de operacionalización de variables

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión empresarial	Se define como la destreza que tiene el líder de la organización para hacer que sus colaboradores contribuyan al cumplimiento del proceso administrativo que se forma de la planificación, organización, dirección y control. (Carpintero, 2015)	La gestión empresarial permite el establecimiento de objetivos, metas, estrategias para cada una de las actividades que juntamente con los recursos humanos, financieros, técnicos logren el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Procesos administrativos	Planeación
				Organización
				Dirección
				Control
			Planeación estratégica	Misión
				Visión
				Objetivos
				Estrategias

				Políticas
				Metas
Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Balanced Scorecard	Es una herramienta de gestión estratégica que incluye perspectivas financieras, de procesos internos, cliente y aprendizaje y crecimiento para la gestión de la empresa u organización. (Bolaños et al., 2020)	El Balanced Scorecard permite observar el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo, empleando indicadores los cuales son fundamentales, debido a que permite cumplir con los objetivos y mejorar los procesos internos y externos.	Perspectiva financiera	Rentabilidad
			Perspectiva del cliente	Liquidez
			Perspectiva de procesos internos	Retención del cliente
			Perspectivas de aprendizaje y crecimiento	Procesos
				Competidores
				Herramientas de diagnóstico
				Capacitación
				Incentivos

Nota: Elaboración de la matriz de operacionalización de variables basado en los autores (Martinez, 2017) y (W.

Hernández & Sánchez, 2017).

Capítulo 4. Diseño del estudio de caso

4.1 Recolección de la información

Los cuestionarios de la entrevista y encuesta fueron validados en primera instancia por los oponentes asignados al caso de estudio, donde las preguntas no tuvieron cambio alguno de igual forma, las preguntas fueron examinadas por el gerente de la empresa y una vez revisado se procedió a la aplicación de los instrumentos.

Con la finalidad de recolectar la información acerca de los factores internos, se realizó una visita al gerente de la compañía Inno Fiber Cía. Ltda. en la cual, se llevó a cabo una entrevista, las preguntas presentaron una estructura de 18 preguntas abiertas, este diálogo tuvo una duración de 20 minutos, tiempo preciso para obtener toda la información necesaria. Una vez finalizado la entrevista, posteriormente se aplicó las encuestas a los trabajadores y clientes de la empresa.

Para recolectar los datos de manera eficaz se procedió a utilizar la herramienta de Google Forms, con la intención de diseñar las encuestas online tanto para trabajadores y clientes puesto que, fue la mejor manera de obtener respuestas inmediatas. De esta manera para realizar la encuesta a los trabajadores, se obtuvo de la base de datos los números telefónicos y se envió el link vía WhatsApp, este cuestionario estuvo conformada por 12 preguntas con escala de Likert.

Por último, para enviar la encuesta a los clientes se trabajó juntamente con el departamento de gestión de la red, quienes disponen de información de cada uno de los usuarios, una vez terminado de revisar los datos proporcionados se realizó un documento en Excel, en el cual se seleccionó aleatoriamente los números telefónicos de los clientes, para luego enviar el link vía WhatsApp, este cuestionario estaba constituido por 8 preguntas con escala de Likert. La aplicación de estos instrumentos se desarrolló en 5 días tiempo en el cual, se recolecto toda la información posible para seguir desarrollando el presente estudio pero,

cabe recalcar que del tamaño de la muestra que se obtuvo anteriormente para aplicar a los clientes, no se logró obtener el número total de respuestas debido a que algunos clientes no dieron contestación a las encuestas, otros no visualizaron el mensaje de WhatsApp por lo que se insistió en varias ocasiones de forma reiterativa para obtener resultados efectivos por tanto, se consideró trabajar solo con 262 clientes lo cual, corresponde a un porcentaje del 80% de encuestados.

4.2 Análisis de la información

Los datos provenientes de las encuestas aplicadas a trabajadores y clientes de la empresa fueron procesados en el programa Microsoft Excel, en donde se tabularon todas las respuestas obtenidas por parte de los encuestados, para analizar de mejor manera los cuestionarios se realizó una codificación a cada una de las preguntas para luego asignar una valoración a la escala de Likert, siendo Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5), una vez definido las puntuaciones se procedió a analizar mediante la estadística descriptiva utilizando tablas de frecuencia y gráficos de cada pregunta a fin de, poder interpretar de mejor manera los resultados obtenidos.

Del mismo modo, para dar respuesta a la pregunta de investigación y cumplir con el objetivo 2 correspondiente a determinar la influencia del Balanced Scorecard en la gestión empresarial a través de un análisis de correlación se procedió a utilizar una prueba estadística que permita relacionar la información de cada variable en estudio para ello, se empleó el método de coeficiente de correlación de Pearson debido a que, permite conocer el grado de correlación respecto a la variable dependiente e independiente y de esa manera realzar un cruce entre las dimensiones del Balanced Scorecard y la gestión empresarial con el fin de, determinar objetivos y estrategias de acuerdo a cada departamento para un crecimiento empresarial.

4.3 Redacción del informe

El presente caso de estudio está compuesto por cuatro capítulos, en los cuales se redacta la respectiva información que se llevara a cabo en la investigación para posteriormente establecer las conclusiones y recomendaciones, por tanto, se detallaran cada uno de los contenidos para una mejor comprensión.

El capítulo 1 se describe la importancia del Balanced Scorecard en la gestión empresarial, para ello se realizó una breve introducción relacionando contextos actuales de empresas que conlleven la misma situación de estudio, así también se describe el problema y la justificación de esta investigación, los cuales son de gran importancia para la formulación del objetivo general, específicos y con ello diseñar la pregunta de investigación.

En el capítulo 2, se presenta una investigación de teorías y trabajos relacionados con el tema de estudio, se compilan bases teóricas de diferentes autores sobre: conceptos, componentes, fases, procedimiento a seguir, herramientas, fórmulas tales como: gestión empresarial y sus componentes, la planeación estratégica, herramientas de diagnóstico estratégico, indicadores de gestión y las perspectivas del Balanced Scorecard.

En el capítulo 3, se estableció la metodología para conocer el nivel de incidencia del Balanced Scorecard en la gestión empresarial de la empresa en estudio para ello, se utilizaron las principales técnicas de recolección de datos como la entrevista con preguntas estructuradas y encuestas con escala de Likert con el fin de, conocer la situación actual de la empresa cabe recalcar que, en este capítulo también se determina la unidad de análisis, la población y la muestra mediante la utilización de muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple.

En el capítulo 4, se redacta la información recolectada a través de las técnicas utilizadas anteriormente, seguido se analizan los datos obtenidos a través del programa Microsoft Excel para visualizar e interpretar de mejor manera los resultados obtenidos, posteriormente se utiliza

la prueba estadística de correlación de Pearson con la finalidad de relacionar las variables en estudio. Y por último se analizan los factores internos y externos mediante las herramientas de diagnóstico con el fin de, conocer la situación actual de la empresa, así también se calculan los indicadores financieros y de gestión para establecer los objetivos y estrategias pertinentes para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard llegando a proporcionar las conclusiones y recomendaciones que se deben tomar en cuenta en este caso de estudio.

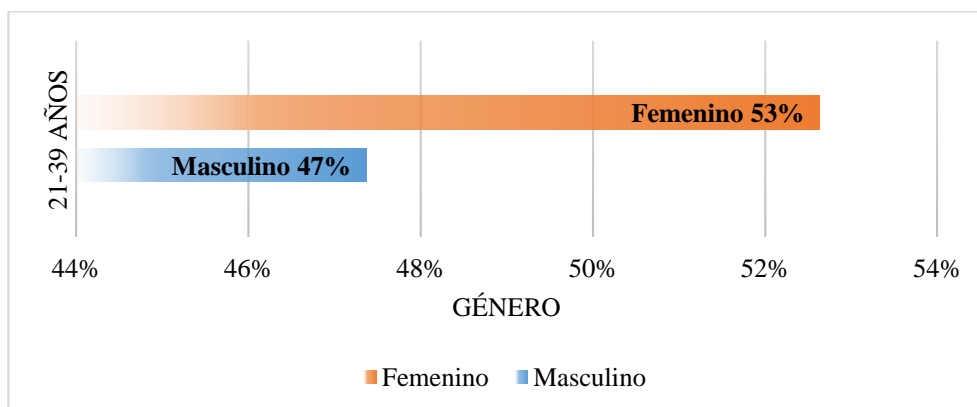
4.4 Presentación y Análisis de Resultados del Caso

Una vez realizada la investigación mediante las técnicas de entrevista y encuesta, se procedió a analizar cada una de las dimensiones tomadas en cuenta de la variable dependiente e independiente de modo que, a continuación, se redactan los resultados obtenidos.

4.4.1 Encuesta a trabajadores

Figura 5

Datos informativos



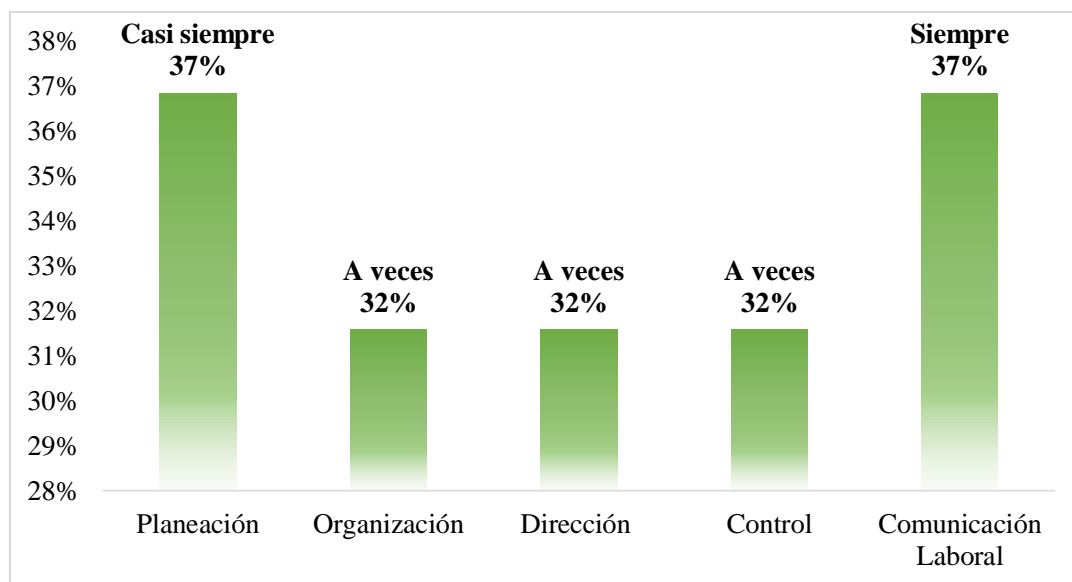
Nota: Detalle de información general de la encuesta realizada a trabajadores.

Los trabajadores son una clave muy importante dentro de cualquier empresa, por lo que se determinó que el 53 % corresponde al género femenino, mientras que el 47 % pertenecen al género masculino, cabe señalar que del total de empleados encuestados se encuentra en un rango de edad entre 21-39 años. En virtud de ello, el gerente manifiesta que durante la pandemia del Covid-19 se hizo un recorte de personal por la situación económica de la empresa

y prefirió conservar a personas jóvenes, puesto que son quienes ayudan a tener un ambiente laboral más activo y proactivo, así como también aportan con conocimiento tecnológico o administrativo.

Figura 6

Procesos administrativos



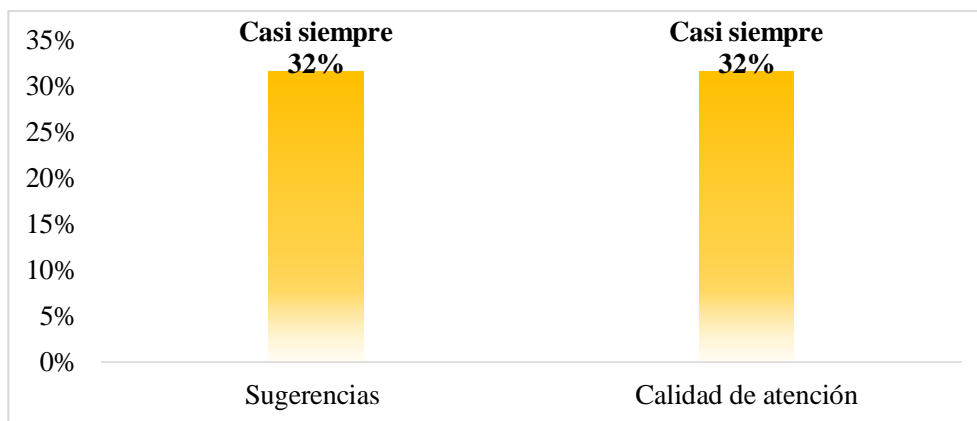
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

Para evaluar los procesos administrativos de la empresa en estudio, se consideró cinco elementos primordiales: Planeación, organización, dirección, control y la comunicación laboral, los cuales son importantes para alcanzar los objetivos propuestos por tanto, se puede observar que casi siempre hay una buena planificación para realizar las actividades con eficiencia, sin embargo existe una mayor concentración de respuestas en la opción a veces que en las otras dimensiones que conforman los procesos administrativos mientras tanto, en la comunicación laboral los trabajadores concuerdan que si existe un entorno laboral adecuado para desempeñar las labores. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, (Muños et al., 2020) señala que el Ecuador está conformado en su mayor parte por las MIPYMES, los cuales no cuentan con una estructura organizacional pertinente que permita tener una eficiente gestión de los procesos administrativos, una estable comunicación entre empleador y empleados, una

buena utilización de los recursos materiales y humanos, los cuales conlleve a una alta productividad para alcanzar los objetivos de la empresa.

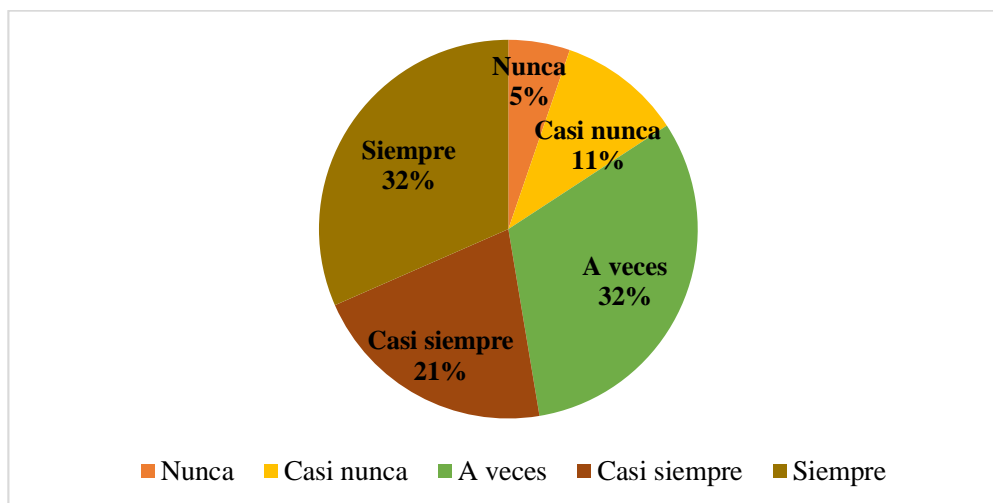
Figura 7

Valoración de sugerencias y calidad de atención



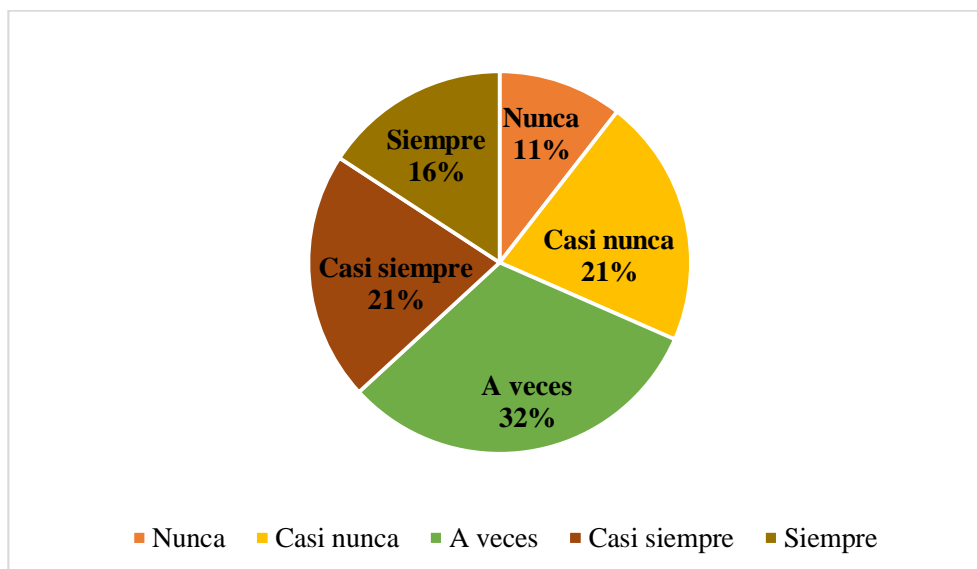
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

El 32% de los trabajadores de la empresa Inno Fiber, manifiestan que en su mayoría si toman en cuenta las sugerencias del cliente puesto que, la opinión de los consumidores es muy importante para detectar y mejorar los procesos que se encuentran con falencias. Por otro lado, los protocolos que se aplican para atención al cliente según la encuesta aplicada el 32% de los trabajadores mencionan que casi siempre son claros, lo que con llevaría a tener una buena imagen y reputación para ser recomendados a más personas, mientras que el gerente menciona que también se brinda un servicio técnico inmediato para una buena atención. Del tal modo, Rojas & Calderón (2021) señala que las empresas deben priorizar las opiniones que tienen los clientes para el desarrollo de nuevos productos o servicios que permita satisfacer a todo el mercado a fin de tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas.

Figura 8*Procesos para alcanzar la eficiencia*

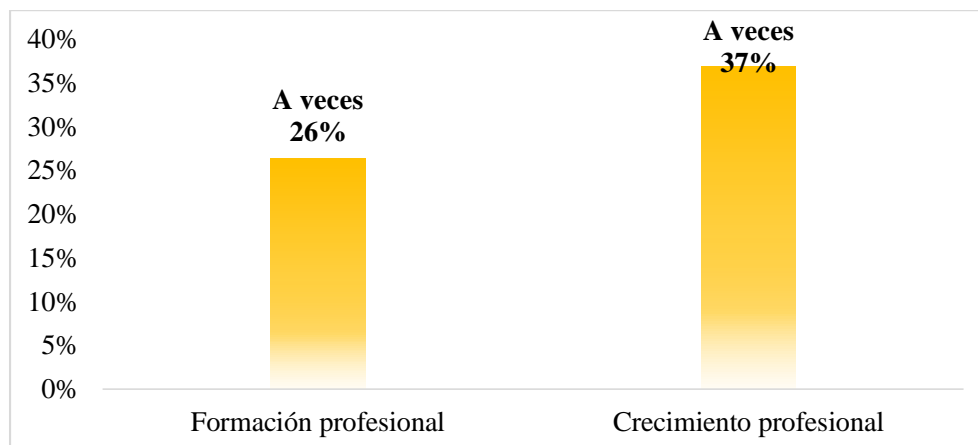
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores

En relación a los procedimientos que se realizan en cada actividad dentro de las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo, el 32% de los trabajadores de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda., concuerdan que en su mayoría se implementan procesos adecuados para alcanzar la eficiencia por tal motivo, el gerente menciona que “siempre se realizan reuniones con todos los jefes de los departamentos cuando existe problemas o cuando se demoran los procesos de instalación del servicio y mediante esta acción poder detectar los puntos débiles y alcanzar la eficiencia” por tanto, la empresa utiliza estrategias que ayudan a tener procesos eficaces en cada una de las actividades que se vayan ejecutando diariamente. Para Ganga et al. (2016) una de las principales prioridades son los procesos que se realizan en cada una de las actividades puesto que, la demanda valora la calidad del producto o servicio que se oferta. Sin embargo, las empresas se enfrentan a muchos cambios exigentes por el cual, deben optar por innovar cada vez más con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener mayor productividad que genere crecimiento económico en las organizaciones.

Figura 9*Capacitación del personal*

Nota: Encuesta realizada a los trabajadores

Según la investigación realizada por Labrador et al. (2019) menciona que en la actualidad las empresas optan por no llevar a cabo frecuentemente cursos de capacitación debido a que, solo se basan en la experiencia empírica para poder realizar las operaciones en cualquier área, por tanto la empresa en estudio también se basa en las experiencias de los empleados, así lo manifiestan el 32% de los trabajadores puesto que, son pocas las ocasiones en las cuales les han facilitado cursos de capacitación para mejorar su conocimiento e incrementar el grado de eficiencia en los procesos; cabe recalcar que la empresa en el año 2021 realizó en dos ocasiones capacitaciones al equipo de técnicos en temas de seguridad ocupacional, a los asesores comerciales se brindó temas de marketing encaminados en mejorar las publicidades y promociones mientras que, al personal administrativo no se llevó a cabo las capacitaciones. Por ende, la compañía debe optar por realizar capacitaciones continuas a todos los trabajadores para mejorar todos los procesos administrativos y operativos con el fin de satisfacer a los clientes.

Figura 10*Formación y crecimiento profesional*

Nota: Encuesta realizada a los trabajadores

La formación profesional del personal es de gran importancia para una mejor productividad dentro de la empresa, de acuerdo con la encuesta realizada el 26% de los empleados mencionan que existen pocas oportunidades para una formación personal lo cual, no les permite tener un mejor desempeño en las actividades que se les asigna. Mientras que el 37% de los trabajadores manifiestan que son pocas las veces en las cuales tienen posibilidades de obtener un crecimiento y desarrollo laboral que beneficien a los mismos. Así (Martínez & Vásquez, 2014) expresan que la formación y crecimiento profesional es cada vez más exigente debido a que, el funcionamiento de las empresas se basan en los conocimientos de los empleados para poder enfrentar los diferentes cambios en las demandas. De manera que la formación profesional es de gran importancia puesto que, permitirá demostrar los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen cada uno de los empleados para ayudar al crecimiento empresarial.

4.4.2 Análisis de la encuesta a clientes

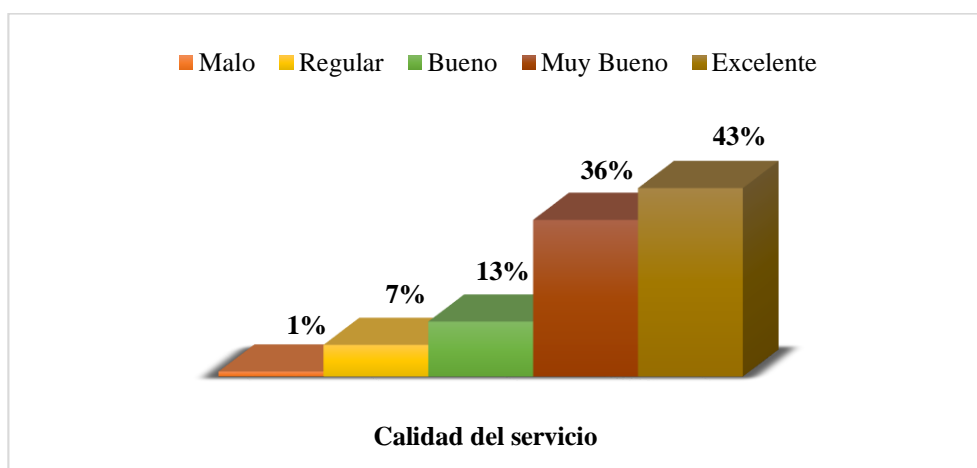
Se realizó una encuesta a los clientes con el fin de conocer las expectativas que tienen de la empresa acerca del servicio que ofrece, atención al cliente, sistemas de reclamos,

actividades de retención y satisfacción debido a que, todos estos aspectos son importantes para obtener información acerca de la perspectiva de cliente.

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que la mayor parte de la cartera de clientes son de tipo doméstico es decir, personas naturales las cuales corresponde a un porcentaje de 85%, siendo así que la empresa prefiere recurrir a áreas alejadas de la ciudad con el fin de captar más clientes que necesiten el servicio de internet ya sea para la formación profesional, comunicación o trabajo mientras que, solo el 15% de clientes son de tipo empresarial como: municipios, escuelas, colegios, entre otros.

Figura 11

Calidad del servicio de internet



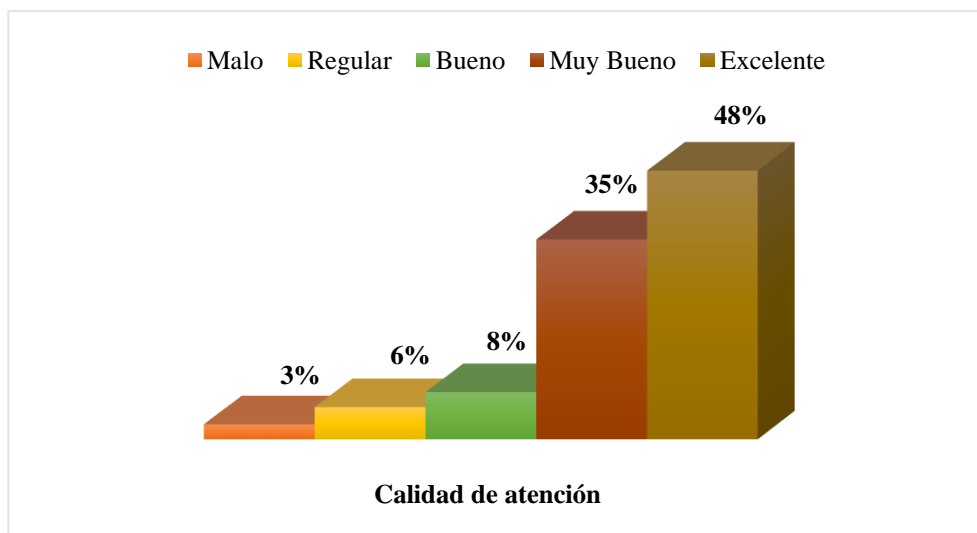
Nota: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

Al aplicar la encuesta a los clientes de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda. se puede observar que en un rango del 43% y el 36% de clientes no están muy conformes con la calidad de servicio de internet debido a que, pueden existir muchas causas por las cuales no exista una satisfacción total con el servicio por tal razón, los clientes optan por contratar a otras empresas que ofrezcan un mejor servicio, según el gerente menciona que para ellos los competidores directos son “ las empresas grandes como CNT, Netlife y de igual manera las pequeñas empresas como Saitel”, debido a que, estas empresas ofrecen el mismo servicio y son más

competitivos dentro del mercado. Por lo tanto, esta dimensión es una debilidad para la empresa debido a que el servicio que están brindando no tiene las suficientes perspectivas para cubrir las necesidades del cliente.

Figura 12

Calidad de atención por parte de los trabajadores

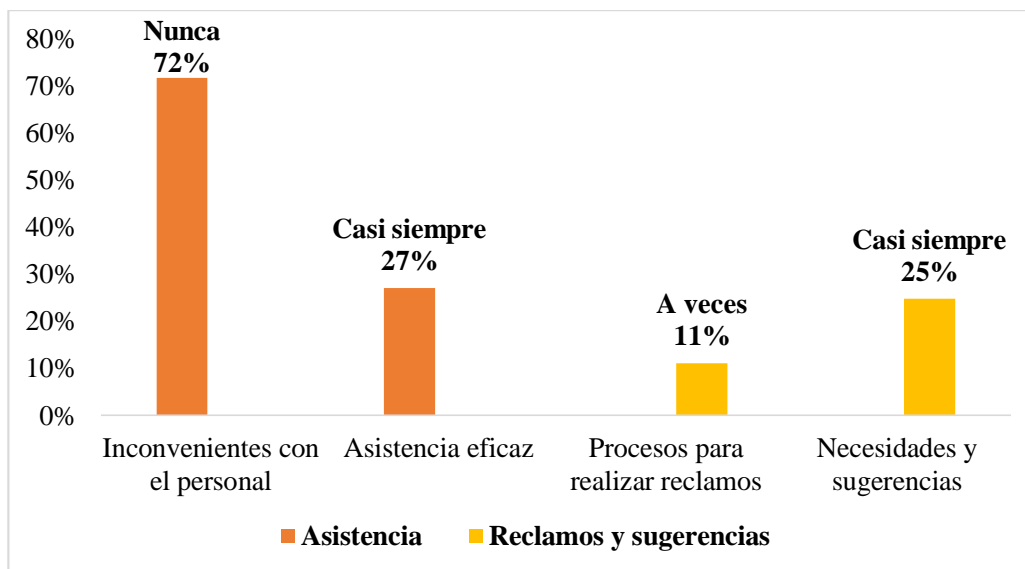


Nota: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

Con relación a la dimensión de calidad de atención se determina que la mayor parte de clientes tiene una buena expectativa de la empresa debido a que, se sienten satisfechos por la atención que les proporciona el personal, calificando en rangos de excelente y muy bueno, mientras que existe un porcentaje muy bajo de clientes que no están conformes con la calidad de comunicación que brinda el personal. Sin embargo, el gerente menciona que los clientes son la parte esencial de la empresa, es por ello que tratan de brindar una atención y servicio inmediato para poder fortalecer la fidelización de los mismos. Por tal razón, Solórzano & Aceves (2013) mencionan que esta dimensión es uno de los puntos fundamentales dentro de las organizaciones; sin importar el tamaño y giro de negocio, para tener una buena imagen y reputación deben mostrar desde la primera instancia una atención adecuada a los clientes puesto que, al no tenerlo afectaría al desarrollo y crecimiento de las empresas.

Figura 13

Asistencia, reclamos y sugerencias de clientes



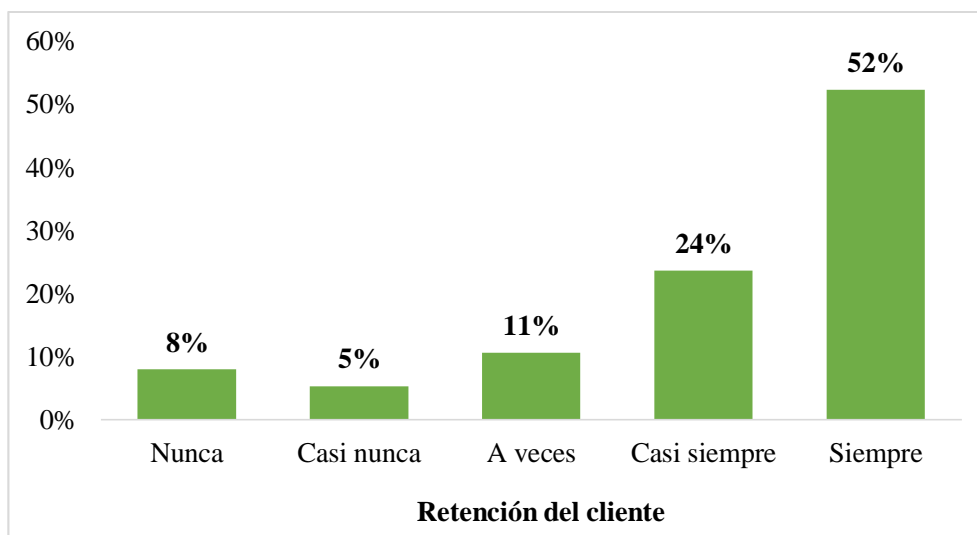
Nota: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

Con respecto a la dimensión de asistencia, se determina que el 72% de los clientes, nunca han tenido inconvenientes con el personal que brinda la atención, es decir existe personal con valores éticos que ayuda al desarrollo y crecimiento de la empresa. Sin embargo, algunos clientes no están conformes en su totalidad con la asistencia eficaz que les brinda el personal, debido a que existen ocasiones en las que tiene inconvenientes con el servicio de internet y no les brinda una asistencia técnica inmediata. Por otro lado, en relación con la dimensión de reclamos y sugerencias, el 11% de los clientes, es decir 28 personas no conocen totalmente cuales son los procesos pertinentes que deben seguir para colocar un reclamo, ya sea por mal servicio, mala atención al cliente, una asistencia ineficaz, entre otros. Por eso, Guías Colombia (2014) sugiere que hoy en día las empresas deben optar por utilizar sistemas de atención al cliente que le ayuden a recolectar y registrar las quejas o reclamos, hacer un seguimiento a cada una de los reclamos proporcionados por los clientes y dar solución inmediata. Por último, algunos clientes mencionan que la empresa si toma en cuenta sus necesidades y sugerencias, en cuanto a mejorar la velocidad del servicio, atención domiciliaria, facilidad de pagos, entre

otros. Mientras que los trabajadores de la compañía manifiestan que la opinión de los consumidores es muy importante para detectar y mejorar los procesos que se encuentran con falencias.

Figura 14

Estrategias de retención al cliente

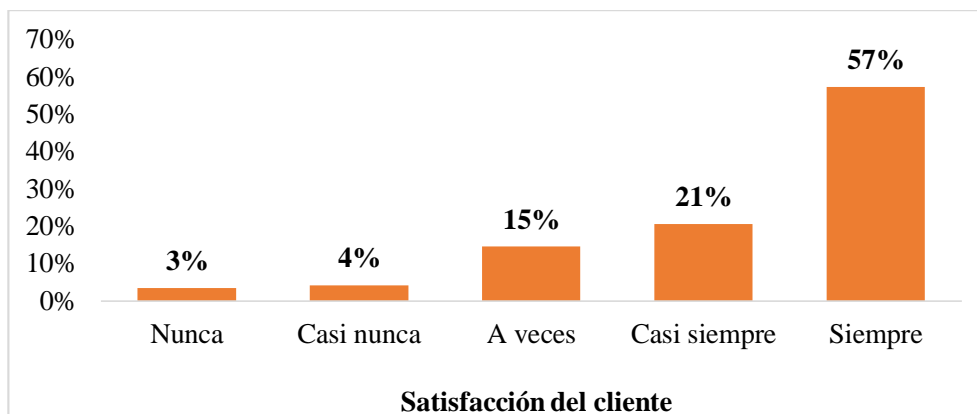


Nota: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, la mayor parte de clientes mencionan que si se implementan actividades para garantizar su permanencia con el servicio mientras que, algunos clientes manifiestan que la empresa no utiliza estrategias para seguir con el contrato del servicio; sin embargo el gerente de la organización manifiesta que para retener a sus clientes utiliza estrategias como: subir los planes de internet, premiar a aquellos que traigan nuevos clientes con un mes gratis de instalación, entre otros. Por lo tanto, se evidencia que los clientes desconocen de la implementación de estas estrategias y por ello se obtiene los resultados de las encuestas aplicadas. Según Agüero (2014) en su investigación realizada expresa que en la actualidad existen muchos factores que interviene en la fidelización de los clientes como: la competencia y demanda exigente, es por ello las empresas deben estar siempre atentos a los cambios del mercado.

Figura 15

Satisfacción del cliente por el servicio



Nota: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

Mediante los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la mayor parte de los clientes mencionan que la empresa si se preocupa por la satisfacción del servicio de internet, mientras que algunos clientes manifiestan que no tiene una satisfacción al 100% y por ende, la compañía no tiene interés en cubrir las necesidades de los usuarios, sin embargo el gerente menciona que uno de los propósitos de la empresa es brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado. Por tal razón, considerando que la satisfacción es uno de los elementos más importantes dentro de las empresas, es necesario que exista una mayor preocupación por parte de los directivos para verificar que el estado en el que se encuentra el servicio de internet este en óptimas condiciones.

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo específico uno, conocer la situación actual de la empresa frente a los factores internos y externos, así como también determinar las estrategias adecuadas para un mejor crecimiento de la empresa se utilizó herramientas de diagnóstico, las cuales se realizaron en base a la entrevista y encuestas realizadas, las que se detallan en las matrices FODA, EFI y EFE.

Tabla 5*Matriz FODA*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores jóvenes • Personal con capacidad de resolución de conflictos. • Valoración de necesidades y sugerencias del cliente. • Medición de rentabilidad. • Estrategias de promoción del servicio. • Soporte técnico inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes. • Ampliación de la cartera de clientes. • Crecimiento empresarial a nivel local y nacional. • Mejoramiento del plan de servicios.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos administrativos ineficientes. • Escasos procesos para alcanzar la eficiencia. • Falta de capacitación a trabajadores. • Falta de reconocimiento a trabajadores. • Restricción de formación de trabajadores. • Desconocimiento de herramientas de diagnóstico empresarial. • Carencia de estrategias para retención al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia. • Absorción de grandes operadoras de servicio de internet.

Nota: Detalle de los factores internos y externos.

Una vez diagnosticado la situación actual de la empresa, se puede observar que existen debilidades y amenazas que no les permite tener una buena productividad. Sin embargo, si cuentan con fortalezas y oportunidades que les ayude tener un mejor desarrollo y crecimiento empresarial.

Por tanto, al tener conocimiento de la situación actual que se obtuvo mediante la herramienta (FODA), se procede a elaborar las matrices EFI y EFE puesto que, por medio de estos instrumentos y de la ponderación que se asigne, se podrá detectar aquellos factores que tiene mayor relevancia dentro de la empresa.

Tabla 6*Matriz EFI*

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Trabajadores jóvenes.	0,1	4	0,4
Personal con capacidad de resolución de conflictos.	0,05	4	0,2
Valoración de necesidades y sugerencias del cliente.	0,1	4	0,4
Medición de rentabilidad.	0,1	3	0,3
Estrategias de promoción del servicio.	0,05	4	0,2
Soporte técnico inmediato.	0,07	4	0,28
Debilidades			
Procesos administrativos ineficientes.	0,08	1	0,08
Escasos procesos para alcanzar la eficiencia.	0,09	2	0,18
Falta de capacitación a trabajadores.	0,15	1	0,15
Falta de reconocimiento a trabajadores.	0,1	2	0,20
Restricción de formación de trabajadores.	0,05	1	0,05
Desconocimiento de herramientas de diagnóstico empresarial.	0,06	2	0,12
Carencia de estrategias para retención al personal.	0,05	2	0,10
Total	1		2,66

Nota: Detalle de factores internos.

Para asignar la puntuación adecuada a los factores internos de la empresa se estableció un peso del 0,15 a los aspectos más importantes mientras que, para los menos importantes se consideró pesos entre 0,10 a 0,05, luego de establecer las respectivas puntuaciones se procedió a calificar de la siguientes manera: Debilidades mayores (1), debilidades menores (2), fortalezas menores (3) y fortalezas mayores (4), de tal manera que, como resultado se obtuvo un valor de 2,66 lo que significa que la empresa se encuentra internamente en una situación favorable, es decir existen mayor incidencia de fortalezas en factores como: trabajadores jóvenes, valoración de necesidades, sugerencias del cliente y medición de la rentabilidad, los cuales ayudan a tener una mejor sostenibilidad y principalmente permitan tener una gran ventaja frente a la competencia; mientras que en debilidades existen varias causas que sobresalen para no alcanzar la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos como el no realizar con capacitación continuas a trabajadores y el desconocimiento de herramientas de diagnóstico que le permitan tener una mejor visión de la empresa.

Tabla 7

Matriz EFE

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidad			
Fidelización de clientes.	0,16	4	0,64
Ampliación de la cartera de clientes.	0,16	4	0,64
Crecimiento empresarial a nivel local y nacional.	0,1	4	0,4
Mejoramiento del plan de servicios.	0,15	3	0,45
Amenazas			

Incremento de la competencia.	0,17	1	0,17
Absorción de grandes operadoras de servicio de internet.	0,1	2	0,2
Total	1		2,50

Nota: Detalle de factores externos

Al establecer la puntuación adecuada a los factores externos de la empresa se asignó un peso entre el 0,17 a 0,15 a los aspectos más importantes mientras que para los menos importantes se consideró un peso de 0,10, después de implantar las respectivas puntuaciones se procedió a calificar de la siguientes forma: Amenazas mayores (1), amenazas menores (2), oportunidades menores (3) y oportunidades mayores (4), por lo cual el resultado obtenido según la calificación muestra un valor total de 2,50 lo que significa que la empresa está en una posición positiva debido a que, se evidencia que tienen mayor oportunidades de mejorar los factores internos, aunque se deben buscar nuevas alternativas para afrontar las amenazas y de esa forma mantener un equilibrio entre todos los factores internos y externo para un crecimiento empresarial.

4.4.3 Coeficiente de correlación de Pearson

Es una medida de estadística descriptiva, que establece la relación entre dos variables cuantitativas y mide el nivel de correlación que existe entre las mismas, para ello se realizó un cruce entre los indicadores del Balanced Scorecard y la gestión empresarial con el fin de, conocer cómo influye la variable independiente sobre la variable dependiente. Esta prueba estadística comprende valores entre -1 y +1, donde si la correlación tiene un valor de -1 significa que es negativa perfecta; es decir las variables se asocian inversamente. Mientras que si la correlación tiene un valor de +1 significa que es positiva perfecta; es decir las variables se relación directamente y por último si la correlación tiene un valor de 0 significa que no existe relación alguna entre las variables (Hernández et al., 2014).

A fin de conocer el grado de correlación que existe entre la gestión empresarial y el Balanced Scorecard, de acuerdo a la variable dependiente se analizó todos los elementos del proceso administrativo debido a que, permite controlar de manera eficiente los recursos que posee la compañía, así también forman parte fundamental para el buen funcionamiento de los procesos y actividades que se realizan para ofertar el servicio mientras que, para la variable independiente se consideró los indicadores más relevantes para conllevar una buena gestión interna y externa de la empresa puesto que, mediante ellos se obtendrá una mayor ventaja competitiva frente a la competencia al tener un sistema eficiente de calidad de atención al cliente y un personal capacitado para cada departamento. De manera que estas variables se asocian de alguna manera para cumplir los objetivos propuestos. A continuación, en la tabla (5) se muestra la correlación que existe entre las variables de estudio:

Tabla 8

Correlación de Balanced Scorecard – Gestión empresarial

		Balanced Scorecard			
Indicadores		Sugerencias y reclamos	Calidad de atención	Procesos	Capacitación
Gestión Empresarial	Planeación	0,593	0,553	0,798	0,711
	Organización	0,391	0,356	0,455	0,558
	Dirección	0,391	0,356	0,455	0,558
	Control	0,681	0,630	0,886	0,412
	Comunicación	0,879	0,871	0,955	0,339

Nota: Elaborado en base a los datos obtenidos por la encuesta aplicada a los trabajadores.

El detalle de la tabla muestra el cálculo de coeficiente de correlación de Pearson, prueba estadística que contribuye a dar respuesta a la pregunta de investigación y al objetivo número dos, evidenciado que el Balanced Scorecard si influye en la gestión empresarial puesto que, se analizó cada una de las dimensiones tomadas en consideración, una vez obtenidos los datos se

evidencio una correlación positiva en todos los resultados e inclusive perfectas, de tal manera que se encuentran en un rango desde 0,339 como la relación más baja y 0,955 como la relación más alta en referencia a 1 por tanto, entre la gestión empresarial y el Balanced Scorecard si existe una relación significativa dado que, si una variable tiene cambios la otra se verá afectada directamente. Por tal razón, Méndez et al. (2019) en su investigación señala que la gestión empresarial es de vital importancia debido a que, permite tener eficiencia y eficacia en las diferentes actividades de cada área de trabajo, mediante ello se logra alcanzar la sostenibilidad y crecimiento en las organizaciones y por ende, los elementos que conforman los procesos administrativos se relacionan directamente con las perspectivas del Balanced Scorecard puesto que, ayuda a evaluar el desempeño en las actividades y empleados, identificar falencias y dar solución inmediata e incluso diseñar nuevas estrategias para conseguir los objetivos.

Al realizar un análisis del mayor resultado se evidencio que entre las dimensiones de comunicación y procesos existe una correlación de 0,995 es decir el grado de relación es positiva muy fuerte; de tal manera se puede interpretar que a mayor comunicación entre empleador y empleados mayor eficiencia en los procesos. Por tanto, Oyarvide et al. (2017) señala que la comunicación interna es una de las grandes ventajas para una buena productividad en los procesos y por ende, sean eficientes y eficaces, puesto que para las empresas es de vital importancia mantener un clima laboral positivo que les permita mantener y mejorar el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.

Por otro lado, se tiene como resultado el 0,339 como la correlación más baja, es decir si existe una relación entre las dimensiones de comunicación y capacitación, sin embargo, no es significativo esto puede darse por diferentes causas como el ausentismo laboral, pocas capacitaciones continuas, entre otros. Por tanto, estos motivos pueden influir para una escasa comunicación entre empleador y empleados. No obstante, la capacitación muestra una correlación positiva fuerte con los procesos administrativos, es decir a mayor capacitación a

empleados mayor productividad en los procesos. Por lo tanto, al realizar un análisis global de todas las dimensiones tomadas en cuenta se muestra que, si existe una correlación positiva entre la gestión empresarial y el Balanced Scorecard debido a que, si una variable tiene cambios la otra de igual manera.

En referencia a dar cumplimiento al objetivo número tres, se evaluará cada perspectiva del Balanced Scorecard con indicadores financieros y de gestión, los cuales ayudarán a reflejar la situación actual de la empresa, los que se detallan a continuación:

4.4.4 Indicadores financieros

Perspectiva financiera. Para el cálculo de la perspectiva financiera se obtuvo información de los balances generales y estados de resultados de los años 2019 y 2020, con la intención de medir la situación económica de la empresa se utilizó ratios financieros como: Liquidez con el objetivo de conocer si tiene el efectivo necesario para cubrir las deudas a corto plazo, de igual manera la solvencia a fin de calcular las obligaciones frente al patrimonio y la rentabilidad la cual, a su vez permite percibir una buena utilidad para la empresa ya sea controlando los costos y gastos innecesarios.

- **Liquidez**

Tabla 9

Liquidez corriente

Indicador	Fórmula	2019	2020
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	3,94	5,75

Nota: Elaborado en base a los estados de resultados

La liquidez corriente es la capacidad de cubrir las deudas a corto plazo, las cuales son cubiertas por el activo corriente (Gitman & Zutter, 2012, p. 65). Por tanto, si se transforma los activos corrientes en efectivo, se puede observar que en el año 2019 se logró cubrir 3,94 veces

la deuda a corto plazo sin embargo, en el año 2020 la liquidez aumenta a 5,75 veces la diferencia entre los dos años es de 1,81 es decir, hay capacidad suficiente para poder pagar las obligaciones a corto plazo la cual, es positivo para la empresa.

Tabla 10

Razón efectiva

Indicador	Fórmula	2019	2020
Razón efectiva	$\frac{\text{(Caja + Bancos)}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,16	0,81

Nota: Elaborado en base a los estados de resultados

Con referencia a la razón efectiva, en el año 2019 se evidencia una liquidez baja, es decir no tiene suficiente efectivo para pagar sus obligaciones con lo cual, para tener fondos necesarios se tendrá que revisar las deudas pendientes de clientes o verificar el inventario que se encuentra en stock como: cable drop, routers, Onus, pinzas, alicates, taladros, tornillos, rodela, entre otros. Así también en el año 2020 existe una pequeña recuperación con referencia al año anterior, pero aún no logra cubrir el pasivo corriente con el efectivo disponible.

Tabla 11

Capital de trabajo

Indicador	Fórmula	2019	2020
Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	\$ 37.626,77	\$ 98.926,63

Nota: Elaborado en base a los estados de resultados

Referente al capital de trabajo se puede evidenciar que el año 2019 el capital de trabajo asciende a \$ 37.626,77 demostrando que existe la posibilidad de cubrir sus obligaciones como; pagos de arriendo, pagos de salarios, adquisición de materiales necesarios y pago de proveedor de internet, entre otros gastos de corto plazo. Mientras que para el año 2020 el capital de trabajo

tiene un incremento de alrededor de 160% demostrando que ha existido gestión de los recursos para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

- **Solvencia**

Tabla 12

Apalancamiento

Indicador	Fórmula	2019	2020
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	0,24	0,09

Nota: Elaborado en base a los estados de resultados

Con referencia a este indicador se puede evidenciar que el año 2019 el patrimonio de la empresa ha podido hacer frente a las deudas contraídas a corto plazo, sin embargo, para el año 2020 este valor disminuye a 0,09 demostrando que el patrimonio debe ser fortalecido para garantizar la estabilidad líquida de la empresa.

- **Rentabilidad**

Tabla 13

Rendimiento sobre el activo

Indicador	Fórmula	2019	2020
Rendimiento sobre el activo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	0,60	0,12

Nota: Elaborado en base a los estados de resultados

Una vez utilizada la fórmula de rendimiento sobre activo, se puede mencionar que en el año 2019 por cada dólar invertido en activos, se obtuvo 0,60 ctv. adicionales por tanto, se obtendrá buenas ganancias independientemente de cómo hayan sido pagadas, mientras que en el año 2020 disminuye a 0,12 ctv. por cada dólar invertidos en los activos, en este último año el rendimiento sobre los activos se ve reducido significativamente, debido a la incidencia de la pandemia y las restricciones de operaciones empresariales establecidas en ese periodo. En

conclusión, para (Chiglione, 2021) la perspectiva financiera es de gran prioridad dentro de las empresas debido a que, actúan en dependencia del mercado para incrementar los ingresos, las utilidades para los accionistas y principalmente reducir los costos financieros y los riesgos de endeudamiento.

4.4.5 Indicadores de gestión

Para conocer el nivel de eficiencia y eficacia que se están ejecutando en cada uno de los procesos se utilizarán indicadores de gestión, los cuales se vinculan con las perspectivas de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para ello se obtuvo información de las encuestas a los clientes, trabajadores y la entrevista realizada al gerente, en la cual también se consideró los datos estadísticos de encuestas anteriores efectuadas a los clientes de los años 2019 y 2020. Para ello, se detalla cada uno de los indicadores.

- **Perspectiva de clientes**

Tabla 14

Satisfacción del cliente por el servicio

Indicador	Fórmula	2019	2020
Satisfacción del cliente por el servicio	$\frac{\text{Número de clientes que califican positivamente}}{\text{Tota de clientes}} * 100$	76%	59%

Nota: Elaborado en base a la información brindada por la empresa

Con referente al indicador de satisfacción del cliente, en año 2019 la mayor parte de la cartera de clientes se encuentran satisfechos con el servicio, sin embargo, se evidencia una inconformidad de algunos clientes. Para el año 2020 este indicador se reduce al 59% tomando en cuenta que este periodo fue atípico, los trabajadores de la empresa no pudieron brindar soporte y atención a los clientes de manera ágil por las restricciones ocasionadas por la pandemia, incidiendo en la calificación del mismo.

Tabla 15*Oportunidad en la respuesta*

Indicador	Fórmula	2019	2020
Oportunidad en la respuesta	$\frac{\text{Número de solicitudes atendidas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$	70%	51%

Nota: Elaborado en base a la información brindada por la empresa

Con respecto a dar una respuesta oportuna, en el año 2019 se lograron cubrir el 70% de solicitudes de los clientes dando a conocer que existen deficiencias en la gestión de atención al cliente, por cuanto no pueden solventar todos los requerimientos. Para el año 2020 la situación empeora debido a que, se cubre apenas el 51% de las solicitudes de los clientes, siendo necesario dar celeridad a las solicitudes recibidas en la empresa, para de esta manera fidelizar al cliente. Por tal razón, Pierrend (2020) menciona que es fundamental que las empresas promuevan productos de calidad para acaparar al mercado utilizando una buena tecnología que ayude a solucionar inmediatamente los problemas y requerimientos que presenten los clientes todo esto con el fin de, que el consumidor continúe interesado en el bien o servicio.

Tabla 16*Calidad en atención al cliente*

Indicador	Fórmula	2019	2020
Calidad en atención al cliente	$\frac{\text{Número de quejas de clientes}}{\text{Total de clientes}} * 100$	38%	48%

Nota: Elaborado en base a la información brindada por la empresa

El indicador de calidad de atención al cliente revela que existen muchas quejas por parte de los clientes en el año 2019 puesto que, el 38% de la cartera de clientes tuvieron algún reclamo por el servicio ofrecido mientras que, para el siguiente año las quejas incrementan al 48% por tal razón la empresa requiere una atención oportuna por parte de los trabajadores para evitar que los clientes renuncien al servicio de internet.

- **Perspectiva de procesos internos**

Tabla 17*Cumplimiento*

Indicador	Fórmula	2019	2020
Cumplimiento	$\frac{\text{Número de servicios prestado a tiempo}}{\text{Total de servicios programados}} * 100$	48%	57%

Nota: Elaborado en base a la información brindada por la empresa

En relación con el indicador de cumplimiento, se evidencia que en el año 2019 solo se logra cubrir el 48% del total de servicios programados, develando deficiencia en el cumplimiento de la planificación operativa. Pese a que en el siguiente año existe un incremento con un resultado del 57% sin embargo, aún existe falta de gestión en el cumplimiento de las actividades programadas.

Tabla 18*Eficacia en los procesos*

Indicador	Fórmula	2019	2020
Eficacia en los procesos	$\frac{\text{Número total de procesos con eficiencia}}{\text{Total de procesos}} * 100$	70%	80%

Nota: Elaborado en base a la información brindada por la empresa

Con respecto al indicador de eficiencia en los procesos en el año 2019 la empresa ha logrado realizar sus procesos programados en un 70%, quedando pendiente un 30% de actividades a realizar para términos de eficiencia no obstante, en el año 2020 dichos procesos mejoran en un 10%, esto evidencia que la empresa requiere un cambio de gestión para cubrir con todos los procesos programados y así elevar la eficiencia empresarial.

- **Perspectivas de aprendizaje y crecimiento**

Tabla 19*Ausentismo*

Indicador	Fórmula	2019	2020
Ausentismo	$\frac{\text{Horas personas ausentes}}{\text{Horas personas trabajadas}} * 100$	5%	3%

Nota: Elaborado en base a la información brindada por la empresa

De acuerdo con el indicador de ausentismo en el año 2019 un 5% de los trabajadores no cumplieron con el horario establecido por la empresa esto debido a, diferentes circunstancias como enfermedad, calamidad doméstica y eventos individuales de cada colaborador. Mientras que en el siguiente año el índice baja al 3%, de tal manera se evidencia que los trabajadores de la empresa por algunas razones se ausentan de sus horas de trabajo, pero el tiempo ausente no es significativo, por tanto, no incide significativamente para la empresa.

Tabla 20*Rotación del personal*

Indicador	Fórmula	2019	2020
Rotación del personal	$\frac{\text{Número de trabajadores retirados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	11%	11%

Nota: Elaborado en base a la información brindada por la empresa.

Con respecto a la rotación del personal se evidencia que el año 2019 y 2020 la tasa del número de trabajadores retirados se mantiene en un 11%, es decir con un total de 19 empleados, 2 de ellos han renunciado cada año, esta situación se puede evidenciar ya sea por insatisfacción de salarios, falta de oportunidad de formación profesional, entre otros. Por tales razones la empresa debe cubrir estas vacantes para no retrasar la ejecución de los procesos planificados. Sin embargo, Hernandez et al. (2017) señala que la rotación del personal en una empresa representa gastos y pérdida de tiempo en contratos y capacitación que se realiza a los

empleados, por lo que puede existir varios motivos por los cuales no estén satisfechos con el puesto de trabajo y optan por pedir cambio de cargo o retirarse de la organización por tanto, es importante identificar las razones con el objetivo de reducir la rotación del personal.

Tabla 21

Capacitaciones

Indicador	Fórmula	2019	2020
Capacitaciones	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones programadas}} * 100$	60%	40%

Nota: Elaborado en base a la información brindada por la empresa

Con respecto a los programas de capacitaciones para el personal, en el año 2019 apenas el 60% de esta planificación han sido ejecutados, es decir tres de cinco capacitaciones se realizaron durante el año. Sin embargo, en el siguiente año menos de la mitad de las capacitaciones programadas se llevaron a cabo, este último año tuvo incidencia en la empresa debido a la pandemia. Es importante destacar que se requieren implementar capacitaciones continuas para el personal para tener requiriendo eficiencia en todos los procesos.

4.4.6 *Balanced Scorecard*

Para realizar el Cuadro de Mando Integral, en primera instancia se diseñó los objetivos de acuerdo a cada perspectiva, para ello se tomó como referencia los análisis de las matrices FODA, EFI, EFE, indicadores financieros y de gestión puesto que, todas estas herramientas fueron de gran ayuda para determinar los aspectos en los cuales se deben mejorar y controlar por tanto, se formuló estrategias de acuerdo a cada objetivo planteado. Posteriormente, se diseñó indicadores de gestión de tipos cuantitativos y cualitativos, procurando que estos aporten a la misión y visión de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda. de tal forma, que este alineados a cada objetivo para ser medidos a largo plazo, es decir anual, trimestral, semestral, mensual y semanal, en ese sentido se evidenciara el avance en cada uno de los departamentos. Por último,

las metas se establecen de acuerdo con cada uno de los objetivos propuestos, cabe recalcar que todo este proceso debe ser supervisado por cada uno de los representantes encargos de los departamentos con el fin, de tener una mayor productividad crecimiento dentro de la empresa, a continuación, se detalla en la tabla 22.

Tabla 22

Balanced Scorecard

Perspectivas	Objetivos	Estrategias	Indicador de gestión	Frecuencia de medición	Metas	Responsable
Perspectiva Financiera	Mejorar el rendimiento económico de la empresa.	Aumentar las ventas del servicio de internet.	Porcentaje de variación de las ventas con referencia al año anterior	Anual	Incrementar el patrimonio de los accionistas.	Gerente
	Aumentar la cartera de clientes.	Buscar nuevos nichos de mercado.	Número de nuevos clientes	Mensual	Ampliar la cartera de clientes con 10 clientes nuevos.	Jefe de marketing y ventas
	Reducir el pasivo corriente de la empresa.	Realizar un plan de presupuesto	Porcentaje de gastos reducidos	Mensual	Disminuir el 2% en insumos innecesarios.	Contadora
Perspectiva de cliente	Fidelizar a los clientes.	Ofrecer un servicio de internet con simultánea conectividad.	Porcentaje de abandono de clientes con referencia al año anterior	Trimestral	Mantener activa la relación con la mayoría de los clientes.	Jefe de marketing y ventas
	Conservar el nivel de satisfacción del cliente.	Cumplir con la garantía de calidad en el servicio de internet.	Número de clientes satisfechos	Semestral	Prevenir inconvenientes con los clientes.	Jefe de marketing y ventas
	Brindar una asistencia eficaz a las solicitudes de clientes.	Ofrecer servicio personalizado a clientes.	Número de solicitudes atendidas	Semanal	Resolver de manera eficaz al 90% de los reclamos de cada cliente.	Jefe de gestión de la red
	Brindar una buena atención al cliente.	Personal capacitado para atención al cliente.	Número de quejas de clientes	Mensual	Conservar una buena relación con todos los clientes.	Jefe de asistencia al cliente

Perspectiva de procesos internos	Optimizar el servicio de soporte técnico.	Asignar un equipo de técnicos para mejorar la atención al cliente.	Numero de servicios prestados a tiempo	Semanal	Ofrecer soporte inmediato a todos los clientes que presentan inconvenientes con el servicio de internet.	Jefe d gestión de la red
	Establecer un servicio posventa.	Realizar visitas frecuentes a los clientes.	Cantidad de visitas realizadas	Trimestral	Incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes.	Jefe de talento humano
	Competencias del personal para cada departamento.	Establecer manuales de funciones estructuradas.	Índice de eficiencia y eficacia en los procesos.	Trimestral	Mejorar todos los procesos de la empresa.	Jefe de talento humano
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir el nivel de rotación del personal.	Establecer eficientemente los procesos de selección del personal.	Cantidad de trabajadores retirados con referencia al año anterior.	Trimestral	Reducir la rotación de personal al 90%.	Jefe de talento humano
	Mejorar el crecimiento profesional y laboral.	Llevar a cabo capacitaciones continuas.	Número de capacitaciones realizadas	Anual	Aumentar el crecimiento profesional de la mayoría de los empleados.	Jefe de talento humano
	Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.	Proporcionar herramientas y uniformes adecuados para una mejor productividad.	Número de personal satisfecho	Trimestral	Mantener la sostenibilidad de la empresa.	Jefe de talento humano

Fuente: Elaborado en base a los estudios de (Gonzales, 2014).

De acuerdo con la realización de un plan estratégico mediante el Balanced Scorecard se puede concluir que, en la perspectiva financiera, los objetivos y estrategias que se plantean se deben realizar una evaluación anual o mensual siempre y cuando sea supervisado por un jefe de cada departamento con el fin de, mejorar la rentabilidad y utilidad de la empresa.

En la perspectiva de clientes se deben llevar a cabo todos los objetivos estratégicos con la intención de mantener y mejorar la relación con los clientes, aumentar a un mayor grado la satisfacción con el servicio de internet puesto que, a través de la utilización de las estrategias planteadas conllevara a tener buena imagen corporativa y mayor reconocimiento de la empresa.

Con respecto, a la perspectiva de procesos internos se requiere implantar los objetivos con el propósito de mejorar los procedimientos que se realiza en cada departamento, de manera que se realiza una mejor asistencia al cliente, un soporte técnico inmediato, rapidez en las instalaciones del servicio de internet, entre otros. Por lo tanto, estas estrategias permitirán tener una mayor ventaja competitiva frente a la competencia la cual, permite a una mejor sostenibilidad empresarial.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es adecuado llevar a cabo dichos objetivos para mejorar el clima laboral, aumentar el desempeño laboral de los trabajadores en cada puesto de trabajo debido a que de esa forma se obtendrá procesos eficientes en cada uno de los departamentos de la empresa; sin embargo, cabe recalcar que se debe realizar capacitaciones continuas con el fin de motivar al personal y obtener una mayor productividad.

En definitiva, el Balanced Scorecard a más de ser una herramienta de diagnóstico ayuda a enfocarse y controlar de mejor manera todos los procesos organizativos de acuerdo con cada departamento, a través de objetivos estratégicos para incrementar el desarrollo empresarial de la compañía. Por tanto, es un sistema para alcanzar el éxito frente a la competencia y tener una mejor productividad que conlleve a incrementar las utilidades de la empresa.

Conclusiones

La presente investigación llego a concluir que el Balanced Scorecard es la herramienta más eficiente que permite visualizar los objetivos estratégicos, los cuales son un apoyo para el logro de la visión, misión y estrategias establecidas por la empresa. Sin embargo, para implementar el Cuadro de Mando integral es necesario implementar una buena gestión empresarial que contribuya a alcanzar las metas de la compañía.

Al diagnosticar la situación actual de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda. mediante las herramientas de diagnóstico como: Matriz FODA, Matriz EFI, Matriz EFE se pudo evidenciar que existen varios factores internos y externos que afectan al crecimiento y desarrollo de la empresa por lo cual, la información que se obtuvo a través de estos instrumentos permitió analizar y establecer objetivos y estrategias que ayuden a alcanzar el crecimiento de la empresa.

Al realizar el análisis de la incidencia del Balanced Scorecard en la gestión empresarial mediante la prueba estadística de Coeficiente de Pearson se pudo comprobar que, si existe una relación positiva entre estas dos variables, al igual que las dimensiones tomadas en consideración también hubo un grado de correlación positiva. Sin embargo, al obtener los resultados de dichas relaciones existen factores internos que se deben mejorar para una buena sostenibilidad empresarial

Por último, los ratios financieros y los indicadores de gestión permitieron visualizar la situación económica y la gestión de cada proceso de acuerdo a cada perspectiva del Balanced Scorecard de tal forma, la empresa se encuentra en un punto de equilibrio en la perspectiva financiera como: liquidez, solvencia, apalancamiento y rentabilidad, mientras que la gestión para las perspectivas de clientes, procesos internos, crecimiento y desarrollo tienen ciertas falencias que necesitan una mejora continua para una mejor productividad.

Recomendaciones

En vista de que no se ha implementado herramientas de diagnóstico que permitan conocer la situación actual de la empresa, se sugiere implementar el Balanced Scorecard con el fin, de conocer cuáles son los objetivos que se deben priorizar y las estrategias que debe utilizar para alcanzar la sostenibilidad empresarial.

Además, la empresa debe optar por utilizar diferentes herramientas estratégicas que le permitan tener una mejor visión de los factores internos y externos, que influyen en el crecimiento y desarrollo de la empresa puesto que, mediante ello se podrá realizar un análisis general de la situación y plantear objetivos y estrategias que ayuden a alcanzar la eficiencia de todos los procesos a fin de, que la empresa sea más competitiva dentro del mercado.

Finalmente, para mejorar la rentabilidad de la empresa y contraer mayores utilidades se recomiendan utilizar diferentes estrategias de marketing como: publicidad y promoción con el objetivo de, aumentar la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, para tener mejores resultados se debe ofrecer un servicio y una atención de calidad que garantice la satisfacción de los clientes. Por otro lado, se debe establecer un manual de funciones y procedimiento en cada departamento con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y operativos para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Referencias

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2021. (n.d.). *No Title*.
<https://www.arcotel.gob.ec/contactos-de-proveedores-del-servicio-internet/#variasprovincias>
- Aguero, L. (2014). *Estrategias de fidelización de clientes*. Universidad de Cantabria.
- Álvarez, A., Marcillo, F., Padilla, M., & Peñafiel, J. (2019). *La cadena de valor y su incidencia en la competitividad del mercado minorista de ropa deportiva*. 4(1), 21–35.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.97> La
- Asamblea Nacional. (2015). Ley Orgánica De Telecomunicaciones. *Registro Oficial Órgano N° 439 Del Gobierno Del Ecuador, Tercer Sup*, 1–40.
<http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Ley-Organica-de-Telecomunicaciones.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). Código del Trabajo. *Boletín de La Oficina General Del Trabajo*, 2016(138), 159.
- Batista, & Fernandez. (2014). Capítulo de estrategia, organización y negocios. In *Global S.D.* (Vol. 1, p. 45).
<https://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>
- Bernal, O. (2018). Planeación Estratégica y Sostenibilidad Corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50–55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77.
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Castillo, G., & Banguera, D. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo Del Conocimiento*, 3(9), 224–230.
<https://doi.org/10.23857/pc.v3i9.720>
- Castro, D. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para una empresa dedicada a la elaboración de pulpa de fruta. Caso: Proalva*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Caypane, L., & Lavado, M. (2018). *Ventajas del Balanced Scorecard como herramienta de*

gestión en las empresas. [Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291>

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. In *Fundamentos y Aplicación* (Vol. 53, Issue 9).

Chiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Revista Digital FCE - UNLP*, 18, 1–7.
https://doi.org/10.1057/9780333981740_5

CNP. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv4w3tkp.17>

Dailey, R. (1990). Comportamiento Organizacional. In *Primera edición* (Vol. 11, Issue 05).
<https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>

Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 40, 184–202. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>

Escudero, C., & Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. In *Redes 2017*.

Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Documento Análisis*, 42, 182–197.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>

Ganga, F., Cassinelli, A., Piñones, M., & Quiroz, J. (2016). Alcances teóricos al concepto de eficiencia organizativa : Una aproximación a lo universitario. *Revista LIDER*, 18(29), 75–97.
<file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-AlcancesTeoricosAlConceptoDeEficienciaOrganizativa-7301578.pdf>

García, J., Cazallo, A., Barragán, C., Mercado, M., Olarte, L., & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 40(22), 16.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/276/328>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. In *Pearson Educación* (Vol. 12). <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/principios-de-administracion-financiera.pdf>

- Gómez, E. (2018). Cita sugerida (APA, sexta edición). *Universidad y Sociedad*, 10(3), 134–141.
- Gonzales, P. (2014). *Diseño del plan estratégico basado en la herramienta Balanced Scorecard y su implementación y evaluación a tres meses, para una empresa que compete en el sector de producción y comercialización de productos a base de madera, ubicada en el cantón Rumiñahui* [Pontífica Universidad Católica del Ecuador]. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index%0ACiencias>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 1–16. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Guías Colombia. (2014). *Guía de mecanismos de quejas y reclamos atentos a los DDHH y el DIH*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (McGraw Hill).
- Hernandez, S. E., Cruz, Z., Meza, M., & Cruz, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea Junio*, 4(11), 43–50. https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf
- Hernández, W., & Sánchez, E. (2017). *El modelo de gestión Balanced Scorecard en la empresa Chiclayana transportes Yakos Sac. para el año 2016 - 2017*. Universidad de San Martín de Porres.
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. de R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107–130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Idárraga, D., & Losada, L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter- organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88–99. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- INEC. (2021). *Boletín Técnico*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Boletin_Tecnico_DIEE_2020.pdf

- Jaramillo, S., & Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 64–73.
- Jarquín, A., & Palacios, J. (2015). *Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, Año 2014*.
- Jiménez, B., Erazo, J., Narváez, C., & Quevedo, J. (2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión para mejorar la productividad de la industria camaronera: Caso camaronera Biocultivos del Mar (Biomar) Cía. Ltda. *Visionario Digital*, 3(2.2), 81–102. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.617>
- Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., & Cionza, E. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64–73. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/222>
- Lizana, Gilmar; Yarlequé, I. (2020). Balanced Scorecard, Incidencia En La Efectividad De Gestión Del Sistema Comercial. Caso Empresa Grau S.a. *Prohominum*, 2(3), 74–91. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0014>
- Lozada, J., Ortiz, A., Molina, E., & Chávez, J. (2017). Investigación de los factores internos y externos determinantes en el cierre de MyPEs en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla. *Revista de Desarrollo Económico*, 4(10), 82–90.
- Lucero, G., & Manciatí, J. (2013). "Análisis de la relación entre la aplicación del proceso Administrativo en las pymes de la ciudad de Quito dedicadas a la venta al por menor de vehículos automotores y su Sostenibilidad y posicionamiento en el mercado en el período 2008 – 2012".
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*.
- Martín, D., Rodríguez, C., & Macías, C. (2010). Modelo de Cuadro de Mando Integral para implantar la estrategia en las universidades públicas españolas. *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 1–9. <http://oa.upm.es/10144/>
- Martínez, L. (2017). *Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la empresa de asesoría y consultoría integral de servicios especializados Acies Group S.A.S*. Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia.

- Martínez, M., & Vásquez, G. (2014). La formación profesional: un desafío para las organizaciones en tiempos complejos. *Facultad De Ciencias Jurídicas Y Políticas*, 37, 150–167.
- Mena, G. (2015). *Diseño de un modelo organizacional y propuesta de implementación. Caso: "UWC ECUADOR"* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>
- Mendez, Julio; Ayala, Haybee; Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94–107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Méndez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94–107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Miranda, P., Cervantes, V., Herrera, R., & Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 229–243. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31380>
- Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista Científica*, 2, 498–510.
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 511–520. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/276/328>
- Morelos, J., Fontalvo, T., & De la Hoz, E. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*, 8(1), 14–56. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265424601002.pdf> [http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/1040%0Afile:///C:/Users/MUNDO-PC/Downloads/marketing digital 2.pdf](http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/1040%0Afile:///C:/Users/MUNDO-PC/Downloads/marketing%20digital%202.pdf)
- Moscoso, M., Beltrán, J., & Vargas, C. (2018). *Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción*. Universidad Católica de Colombia.
- Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., & Posligua, M. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de la PYMES. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29–40.

- Otero, A. (2018). *Enfoques de investigación* (Issue August).
- Otero, J., Barrios, I., & Prieto, G. (2006). El objetivo en el contexto de la dirección estratégica, el proceso docente y la investigación científica. *Rev. Cuba. Salud Pública*, 32(3), 1–13.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index%0ACiencias>
- Perez, Y. (2016). Fortalecimiento de la gestión empresarial en las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, a partir del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas. *INNOVA Research Journal*, 1(10), 49–66. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n10.2016.63>
- Pierrend, S. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(45), 5–13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). *Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis*. 4(8), 75–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Ramírez, R. (2011). *Propuesta de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral para una institución educativa en el Estado de México*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvm7bbbj.5>
- Ramos, I. (2015). *Diseño de un plan estratégico con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión para el Consejo Nacional Electoral delegación provincial de Chimborazo, para el período 2016 - 2018*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- República del Ecuador. (2008). Derechos del buen vivir. *Constitución Del Ecuador*, 132.
- Rizzo, G., & Saravia, F. (2017). *El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles*. 4(13), 47–64.
- Rodríguez, E. (2014). *Metodología para la generación de Sustainable Balanced Scorecard en empresas del sector logístico* [Universidad Zaragoza]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4203.7605>
- Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital*

Publisher, 5(1), 191–200. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>

Rojas, C., & Calderón, P. (2021). Manejo adecuado de la atención al cliente para lograr satisfacción y fidelidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(11), 36–51. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id91>

Rojas, K., Tamayo, C., & Tamayo, K. (2011). *Plan estratégico de La Molina*. Universidad Católica del Perú.

Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37–47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>

Solórzano, G., & Aceves, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *Revista El Buzón de Pacioli*, 1(82), 4–13. <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Suarez, Francia; Gonzales, M. (2017). *Do B Alanced S Corecard : Um E Studo De C Aso. D*, 4–13.

Suárez, F., & González, M. (2017). Análisis de la Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta de Diagnóstico Adaptada a Microempresas. *Economía & Administración*, 14(1), 1–12.

Suárez, M. (2018). *Interaprendizaje de Estadística Básica*.

Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). *Indicadores de Gestión*.

Anexos

Anexos 1- Entrevista al gerente



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA
INNO FIBER CIA. LTDA.”**

Lugar: Ciudad de Ibarra provincia de Imbabura

Entrevistadora: Elisa Colimba

Nombre: Cristian Ruales

Cargo: Gerente

Dirección: Av. Atahualpa 14 – 106 y Teodoro Gómez

Objetivos:

Objetivo general.

Aplicar el Balanced Scorecard en la gestión empresarial de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

Objetivos específicos.

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.
2. Determinar la influencia del Balanced Scorecard en la gestión empresarial a través de un análisis de correlación.
3. Evaluar mediante indicadores de gestión las perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard.

Pregunta de investigación

¿Cómo el Balanced Scorecard influye en la Gestión Empresarial de la empresa

Inno Fiber Cía. Ltda.?

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el título de Licenciatura de Administración de empresas en la Universidad Técnica del Norte.

Instrumento de investigación: Entrevista- Gerente

La presente entrevista tiene como objetivo determinar los aspectos internos como fortalezas y debilidades, así como la forma de organización, dirección y control, y las distintas estrategias empleadas en la gestión empresarial.

1. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica que permita la toma de decisiones?

Claro, cada una de las áreas encabeza una persona encargada, y siempre nos distribuimos las cosas que queremos hacer, entonces previo a esto se realiza una reunión para comunicar las actividades.

2. ¿Se organizan los recursos para un control de las actividades?

Claro, se organizan cada actividad de acuerdo a las responsabilidades que tenga los trabajadores y cada uno debe presentar un informe del avance de su trabajo.

3. ¿Se delegan actividades a cada uno de los trabajadores mediante un manual de funciones?

No, no tenemos un manual estructurado, por ello se lo hace de manera verbal comunicando las actividades que deben realizar cada empleado.

4. ¿Se establecen procesos de control que permita detectar puntos débiles en la empresa?

Siempre se realizan reuniones con todos los jefes de las áreas cuando existen problemas o cuando se demoran los procesos de instalación del servicio y mediante esta acción poder detectar los puntos débiles y alcanzar la eficiencia.

5. ¿La misión y visión apuntan a una sostenibilidad empresarial?

No se tiene una planificación estrategia estructurada, por ello no se tiene una misión y visión firme pero si se desea que la empresa tenga crecimiento.

6. ¿Los objetivos organizacionales considera que son realistas, lógicos, medibles y viables?

Sí, siempre nos basamos a la calidad de recursos que tiene la empresa se apunta a tener metas esperadas y a corto plazo.

7. ¿Cuáles son las estrategias que emplea la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales?

Las estrategias que emplea la empresa para alcanzar estos objetivos es realizar un rediseño de la imagen corporativa, implantar estrategias de marketing, etc.

8. ¿Las estrategias son evaluadas de manera continua?

Si, existe una persona encargada que cada cierto tiempo evalúa las estrategias de la empresa, para saber si se están llegando a alcanzar.

9. ¿Las políticas empresariales alcanzan los objetivos de la empresa?

No muchas veces, tratamos de hacer lo posible para que estos objetivos sean alcanzados por todo el personal.

III. Balanced Scorecard

10. ¿Cuáles son los indicadores que utilizan para medir la rentabilidad?

Utilizamos los indicadores como margen neto de utilidad, margen operacional, margen bruto de utilidad, todo ello con la intención de medir la rentabilidad de los ingresos generados por las ventas

11. ¿Cómo se encuentra la situación financiera de la empresa?

Bien, aquí en la sucursal de Ibarra ya se pasó el punto de equilibrio, es decir, estamos creciendo constantemente.

12. ¿Utilizan reportes de liquidez y rentabilidad en los estados financieros?

Claro, si los utilizamos para saber en qué situación nos encontramos en deudas y por supuesto los ingresos que se generan por las ventas del servicio.

13. ¿Qué acciones realiza para retener a sus clientes actuales?

Las estrategias que se utiliza para retener a los clientes son subir los planes de internet, se premia a aquellos que traigan nuevos clientes con un mes gratis de instalación y por supuesto se le brinda un servicio técnico inmediato.

14. ¿Cuáles son los competidores directos para la empresa?

Los competidores directos para nuestra empresa son las empresas grandes como CNT, Netlife, de igual manera las pequeñas empresas como Saitel.

15. ¿La empresa ha empleado un Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico?

No, no se ha empleado ninguna herramienta de diagnóstico.

16. ¿Se reconoce la eficiencia de los trabajadores?

Si se reconoce la eficiencia en los asesores comerciales mediante incentivos, pero a técnico y personal administrativo no se reconoce la eficiencia de su trabajo.

17. ¿Existen planes de capacitación continua para los trabajadores?

No existen planes de capacitación, en el año 2021 la empresa realizó 2 veces las capacitaciones conjuntamente con una persona encargada de seguridad ocupacional e higiene se realizó capacitaciones a técnicos, también se realizó capacitación a asesores comerciales en temas de estrategias de publicidad y promoción y a personal administrativo no se ha realizado capacitaciones.

18. ¿Existen incentivos para los empleados?

No, no se apertura incentivos a los empleados, más bien hemos tratado de ser flexibles y apoyarles en formaciones profesionales.

Anexo 2- Encuesta a clientes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA
 INNO FIBER CIA. LTDA.”**

Instrumento de investigación: Encuesta a clientes

La encuesta tiene como objetivo determinar los aspectos internos como fortalezas y debilidades, así como la forma de organización, dirección y control, y las distintas estrategias empleadas en la gestión empresarial.

Datos informativos:

Género Masculino () Femenino ()

Tipo de servicio Doméstico () Empresarial ()

III. Balanced Scorecard

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Con que frecuencia	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Perspectiva de cliente	Calidad del servicio	1	¿Cómo califica el servicio de internet?					
	Calidad de atención	2	¿Cómo califica la atención por parte del personal?					
		Ítems	Con que frecuencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		3	¿Ha tenido inconvenientes con el personal que le brinda el servicio?					
	Asistencia	4	¿Existe una asistencia eficaz cuando usted lo requiere?					
	Reclamos y Sugerencias	5	¿Conoce los procesos pertinentes que debe					

		seguir para colocar un reclamo en la empresa?					
	6	¿La empresa toma en cuenta sus necesidades y sugerencias?					
Retención del cliente	7	¿La empresa ha implementado actividades para garantizar su permanencia con el contrato del servicio?					
Satisfacción del cliente	8	¿Considera que la empresa se encuentra preocupada por su satisfacción con el servicio de internet?					

Fuente: La presente encuesta se apoyó en los autores (Martinez, 2017) y (Hernández & Sánchez, 2017) quienes realizaron investigaciones relacionados con el tema de estudio.

Anexo 3- Encuesta a trabajadores



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA INNO FIBER CIA. LTDA.”

Instrumento de investigación: Encuesta a trabajadores

La presente encuesta tiene como objetivo determinar los aspectos internos como fortalezas y debilidades, así como la forma de organización, dirección y control, y las distintas estrategias empleadas en la gestión empresarial.

Datos informativos:

Género: Masculino () Femenino ()

Edad -----

II. Gestión empresarial

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Con que frecuencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Procesos administrativos	Planeación	1	¿Existe una adecuada planificación de las actividades en la empresa?					
	Organización	2	¿Existe una apropiada organización en los procesos de cada actividad?					

Dirección	3	¿Los procesos de dirección de la empresa son claramente definidos?					
Control	4	¿Los altos mandos emplean procesos de control a las actividades?					
Comunicación Laboral	5	¿Existe una buena comunicación entre empleados y empleador?					

III. Balanced Scorecard

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Con que frecuencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Perspectiva Financiera	Utilidad	6	¿La empresa paga las utilidades de acuerdo con lo establecido por la ley?					
Perspectiva de cliente	Sugerencias y reclamos	7	¿Se consideran las sugerencias del cliente?					
	Calidad de atención	8	¿Existen protocolos claros de atención al cliente?					
Perspectiva de proceso interno	Procesos	9	¿La empresa implementa procesos adecuados para alcanzar la eficiencia?					
Perspectiva de crecimiento y desarrollo	Capacitación	10	¿Le han facilitado cursos de capacitación para mejorar su conocimiento?					
	Formación profesional	11	¿Existe la apertura para la formación profesional?					
	Crecimiento profesional	12	¿Existe la posibilidad de tener crecimiento profesional y laboral dentro de la empresa?					

Fuente: La presente encuesta se apoyó en los autores (Martinez, 2017) y (Hernández & Sánchez, 2017) quienes realizaron investigaciones relacionados con el tema de estudio.

Anexo 4- Balances generales y estado de resultados

INNO FIBER CIA LTDA
BALANCE GENERAL
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
 (Expresadas en US Dólares)

ACTIVOS	NOTAS	2020	2019
ACTIVO CORRIENTE:			
Efectivo y Equivalentes	3	16,803.17	2,106.36
Cuentas por Cobrar		26,410.62	-
Inventario	4	72,794.76	47,011.92
Pagos Anticipados	5	3,755.30	1,304.18
Total Activo Corriente		119,763.85	50,422.46
ACTIVO NO CORRIENTE:			
Propiedad, Planta y Equipo		128,113.04	15,640.26
Total Activo No Corriente		128,113.04	15,640.26
TOTAL ACTIVOS		247,876.89	66,062.72

INNO FIBER CIA LTDA
BALANCE GENERAL
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
 (Expresadas en US Dólares)

PASIVOS	NOTAS	2020	2019
PASIVO CORRIENTE:			
Cuentas por Pagar	6	8,126.49	8,062.89
Obligaciones Fiscales	7	3,706.45	1,125.57
Obligaciones a Largo Plazo	8	9,004.28	3,607.23
Total Pasivo Corriente		20,837.22	12,795.69
PATRIMONIO:			
Capital Social		92,700.00	2,000.00
Aporte Futura Capitalizacion		148,748.39	90,709.08
Resultados Acumulados		-39,442.05	-
Utilidad del Ejercicio		25,033.33	-39,442.05
Total Patrimonio		227,039.67	53,267.03
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		247,876.90	66,062.72

INNO FIBER CIA LTDA
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
(Expresadas en US Dólares)

	NOTAS	2020	2019
Ventas			
Ingresos Operacionales		384,114.35	-
Total Ventas		<u>384,114.35</u>	<u>-</u>
Costo de Ventas		114,996.88	20,336.33
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>269,117.47</u>	<u>-20,336.33</u>
GASTOS DE OPERACIÓN:			
Gastos Operacionales	9	179,020.99	19,105.72
Depreciación		60,645.51	-
Total Gastos de Operación		<u>239,666.49</u>	<u>19,105.72</u>
UTILIDAD OPERACIONAL		<u>29,450.98</u>	<u>-39,442.05</u>
OTROS GASTOS (INGRESOS) NO OPERACIONALES:			
Gastos Financieros		-	-
Total Otros Gastos (Ingresos) No Operacionales		<u>-</u>	<u>-</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		29,450.98	-39,442.05
15% Participación Trabajadores	10	4,417.65	-
Impuesto a la Renta	10	-	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>25,033.33</u>	<u>-39,442.05</u>