



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

**Proyecto Integrador, Previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**Tema:**

---

**“El cuadro de mando integral como instrumento de gestión administrativa en la  
Empresa Fulltec Cía. Ltda.”**

---

**Autora:** Lozada López, Joselyn Paola

**Tutora:** Dra. Paredes Cabezas, Maribel del Rocío

Ambato – Ecuador  
2022

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas con cédula de identidad No. 1802459840, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: “**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA FULLTEC CÍA. LTDA.**”, desarrollado por Joselyn Paola Lozada López, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, marzo 2022.

### TUTORA



.....  
Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas

C.I. 1802459840

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Joselyn Paola Lozada López con cédula de identidad No. 1804380077, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA FULLTEC CÍA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador

Ambato, marzo 2022.

## AUTORA



.....  
Joselyn Paola Lozada López

C.I. 1804380077

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

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

Ambato, marzo 2022.

### **AUTORA**



.....  
Joselyn Paola Lozada López

C.I. 1804380077

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA FULLTEC CÍA. LTDA.”**, elaborado por Joselyn Paola Lozada López, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.



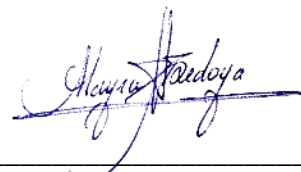
---

Dra. Mg. Tatiana Valle  
**PRESIDENTE**



---

Dra. Rocío Cando  
**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Dra. Mayra Bedoya  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a:

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis padres Guido y Bertha quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre. A mis hermanos Rubén y Jonathan por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

Joselyn Paola Lozada López

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida, a mis padres y mis hermanos y por estar siempre presentes y por su apoyo incondicional.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Técnica de Ambato, a toda la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a mis profesores en especial a la Dra. Maribel Paredes quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Joselyn Paola Lozada López

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

**TEMA:** “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA FULLTEC CÍA. LTDA.”

**AUTORA:** Joselyn Paola Lozada López

**TUTORA:** Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas

**FECHA:** Marzo 2022

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto integrador tiene como objetivo diseñar un cuadro de mando integral en la empresa FULLTEC Cía. Ltda., para mejorar la gestión administrativa y obtener una amplia visión de la empresa con un adecuado sistema de gestión administrativa. El cuadro de mando integral es un diagnóstico estratégico externo e interno que permite identificar las necesidades de la empresa y definir los objetivos estratégicos con los respectivos indicadores de gestión de acuerdo con sus cuatro perspectivas. Así mismo los resultados de este proyecto brindan un soporte para monitorear el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El presente proyecto permite a la empresa FULLTEC Cía. Ltda. obtener un instrumento de gestión que promueve la organización adecuada a través del análisis externo e interno realizado en la misma. Como conclusión general de este trabajo se puede evidenciar que un análisis previo de la empresa permite a la misma diagnosticar las necesidades e implementar el cuadro de mando integral con percepción a una permanente mejora continua a través de la semaforización. Este instrumento permitirá que la gerencia realice un plan de mejora continua mediante las estrategias planteadas que le permita obtener la información necesaria para la toma de decisiones administrativas.



**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CUADRO DE MANDO INTEGRAL, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, SOLUCIONES INTEGRALES DE SEGURIDAD, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

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

**TOPIC:** “BALANCED SCORECARD AS AN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT INSTRUMENT IN THE COMPANY FULLTEC CÍA. LTDA.”

**AUTHOR:** Joselyn Paola Lozada López

**TUTOR:** Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas

**DATE:** March 2022

**ABSTRACT**

The objective of this integrative project is to design a balanced scorecard in the company FULLTEC Cía. Ltda., to improve administrative management and obtain a broad vision of the company with an adequate administrative management system. The balanced scorecard is an external and internal strategic diagnosis that allows identifying the needs of the company and defining the strategic objectives with the respective management indicators in accordance with its four perspectives. Likewise, the results of this project provide support to monitor compliance with the established objectives.

This project allows the company FULLTEC Cía. Ltda. Obtain a management instrument that promotes the appropriate organization through external and internal analysis carried out in it. As a general conclusion of this work, it can be evidenced that a previous analysis of the company allows it to diagnose the needs and implement the balanced scorecard with the perception of permanent continuous improvement through traffic lights. This instrument will allow management to carry out a continuous improvement plan through the proposed strategies that will allow it to obtain the necessary information for administrative decision making.

**KEYWORDS:** BALANCED SCORECARD, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, COMPREHENSIVE SECURITY SOLUTIONS, STRATEGIC OBJECTIVES.

## **ÍNDICE GENERAL**

## CONTENIDO

## PÁGINA

### PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT .....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador .....	1
1.1.2 Detalles estratégicos .....	2
1.1.3 Detalles de operación .....	4
1.1.4 Detalles legales.....	6
1.1.5 Descripción del entorno.....	9
1.1.6 Justificación.....	10
1.1.6.1 Justificación teórica .....	10
1.1.6.2 Justificación práctica .....	11
1.1.7 Objetivos.....	12
1.1.7.1 Objetivo general .....	12
1.1.7.2 Objetivos específicos.....	12
1.2 Revisión de la literatura .....	12
1.2.1 El cuadro de mando integral.....	12
1.2.1.1 El cuadro de mando integral como sistema de gestión.....	13

1.2.1.2	Perspectivas del cuadro de mando integral .....	14
1.2.1.2.1	Perspectiva financiera .....	14
1.2.1.2.2	Perspectiva del cliente .....	15
1.2.1.2.3	Perspectiva de los procesos internos.....	16
1.2.1.2.4	Perspectiva del aprendizaje organizacional y el crecimiento .....	18
1.2.2	Implementación de un cuadro de mando integral.....	19
1.2.2.1	Fase 1- Diagnóstico y formulación de la estrategia.....	20
1.2.2.2	Fase 2- Desarrollo de objetivos estratégicos .....	21
1.2.2.3	Fase 3- Establecimiento de indicadores de gestión .....	21
1.2.2.4	Fase 4- Diseño de cuadro de mando integral.....	21
1.2.3	Beneficios y riesgos del cuadro de mando integral .....	21
1.2.4	Planificación estratégica.....	22
1.2.5	Indicadores clave de desempeño .....	22
1.2.5.1	Indicadores de perspectiva financiera .....	23
1.2.5.2	Indicadores de perspectiva de clientes .....	23
1.2.5.3	Indicadores de procesos internos.....	24
1.2.5.4	Indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	24
1.2.6	La gestión administrativa y la toma de decisiones .....	24
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>26</b>
	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
2.1	Descripción de la metodología.....	26
2.2	Unidad de análisis .....	26
2.3	Fuentes y técnicas de recolección de información .....	27
2.3.1	Fuentes de información primaria.....	27
2.4	Procesamiento de la información .....	29
2.5	Fases del desarrollo .....	29
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>31</b>
	<b>DESARROLLO .....</b>	<b>31</b>
3.1	Fase 1- Diagnóstico y formulación estratégica .....	32
3.2	Fase 2- Desarrollo de objetivos estratégicos .....	43
3.3	Fase 3- Establecimiento de indicadores de gestión.....	47
3.4	Fase 4- Diseño del cuadro de mando integral .....	52
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>59</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
4.1 Conclusiones .....	59
4.2 Recomendaciones.....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1.-</b> Lista de productos de FULLTEC Cía. Ltda.....	5
<b>Tabla 2.-</b> Beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral.....	21
<b>Tabla 3.-</b> Guion de entrevista .....	28
<b>Tabla 4.-</b> Ficha técnica de observación estratégica externa .....	28
<b>Tabla 5.-</b> Matrices usadas para procesamiento de información .....	29
<b>Tabla 6.-</b> Fases de la implementación .....	29
<b>Tabla 7.-</b> Análisis de la entrevista .....	31
<b>Tabla 8.-</b> Declaración de la visión.....	33
<b>Tabla 9.-</b> Declaración de la misión.....	34
<b>Tabla 10.-</b> Declaración de los valores .....	34
<b>Tabla 11.-</b> Diagnóstico estratégico externo.....	36
<b>Tabla 12.-</b> Diagnóstico estratégico interno .....	37
<b>Tabla 13.-</b> Matriz FODA factores externos.....	38
<b>Tabla 14.-</b> Evaluación de factores externos .....	40
<b>Tabla 15.-</b> Evaluación de factores internos .....	41
<b>Tabla 16.-</b> Matriz de análisis estratégico FODA.....	43
<b>Tabla 17.-</b> Objetivos estratégicos .....	45
<b>Tabla 18.-</b> Matriz de objetivos e indicadores de gestión.....	47
<b>Tabla 19.-</b> Indicadores Financieros .....	48
<b>Tabla 20.-</b> Indicadores perspectiva clientes .....	50
<b>Tabla 21.-</b> Indicadores perspectiva procesos internos.....	51
<b>Tabla 22.-</b> Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje .....	51
<b>Tabla 23.-</b> Porcentaje de metas planteadas.....	52
<b>Tabla 24.-</b> Cuadro de mando integral para la empresa FULLTEC Cía. Ltda. ....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1.-</b> Versión Original .....	3
<b>Gráfico 2.-</b> Versión Actualizada.....	3



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Ilustración 1:</b> Organigrama organizacional “FULLTEC Cía. Ltda.” .....	4
<b>Ilustración 2.-</b> Perspectivas del CMI .....	14
<b>Ilustración 3.-</b> Aspectos de la perspectiva financiera .....	15
<b>Ilustración 4.-</b> Atributos de la propuesta de valor .....	16
<b>Ilustración 5.-</b> Cadena de valor de la perspectiva de procesos internos .....	17
<b>Ilustración 6.-</b> Categorías fundamentales de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento .....	18
<b>Ilustración 7.-</b> Fases para la implementación del cuadro de mando integral.....	20
<b>Ilustración 8.-</b> Mapa estratégico Fulltec Cía. Ltda. ....	46

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Introducción

#### 1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

La empresa FULLTEC Cía. Ltda., es una compañía de telecomunicaciones dedicada a la importación, exportación, compra, venta, diseño, fabricación, instalación y mantenimiento de todo tipo de sistemas electrónicos, computarizados, y mecánicos de seguridad contra incendios, robo, y seguridad industrial, sistemas automáticos industriales y sistemas domóticos residenciales, circuitos cerrados de televisión, de radio comunicación, al asesoramiento, venta e instalación de sistemas de video vigilancia, sistemas de alarmas y control de asistencia. Con número de RUC de 1891750028001. Dicha compañía se constituyó mediante escritura pública el 2 de enero del 2013 y legalmente inscrita en el Registro Mercantil del cantón Ambato el 10 de enero del 2013. Se fundó con las participaciones de Jorge Luis Sánchez Benavides, Santos Danilo Labre Guanin y Francisco Javier Atiencia Lozada. Actualmente su representante legal es el Ing. Jorge Luis Sánchez Benavides.

#### Información general

- ✓ **Representante legal:** Jorge Luis Sánchez Benavides.
- ✓ **Actividad económica principal:** Venta e instalación de sistemas de vigilancia.
- ✓ **Actividades económicas:** Venta, instalaciones, asesoramientos y servicio técnico en sistemas de vigilancia.
- ✓ **Obligado a llevar contabilidad:** Si
- ✓ **Contribuyente especial:** No
- ✓ **Fecha de constitución de la compañía:** 10 de enero del 2013
- ✓ **Fecha de inscripción del contrato social de la compañía:** 10 de enero del año 2013

## 1.1.2 Detalles estratégicos

### Misión



Buscar la innovación tecnológica en seguridad integral, a través de mejora continua que permita brindar un servicio personalizado y eficiente, acorde a las necesidades y expectativas de ciudades y comunidades más seguras

### Visión



Consolidar nuestro liderazgo en la zona centro del país, a través de la entrega de soluciones integrales en seguridad empresarial y familiar, con los mejores estándares de calidad y servicio

### Valores corporativos

**Servicio:** brindar una atención integral de forma eficiente y oportuna, que cumpla con las expectativas de nuestros grupos de interés y contribuya a satisfacer sus necesidades.

**Confianza:** encaminar nuestras acciones a resultados prácticos, que cumplan positivamente con los requerimientos de nuestros clientes, proyectando seguridad y dinamismo.

**Amabilidad:** desempeñar nuestras actividades con actitud positiva y de colaboración, la cual sea una constante hacia el trato con el cliente interno y externo.

**Calidad:** nuestra premisa es construir una forma de trabajo y estilo de vida enfocados hacia la excelencia, tanto de nuestros procesos como en los productos y servicios ofertados.

**Honestidad:** ejecutar procesos transparentes, vinculados a cumplir y hacer cumplir aspectos legales y morales, basados en respeto y responsabilidad.

### **Ubicación FULLTE Cía. Ltda.**

La empresa Full Tecnología FULLTEC Cía. Ltda. cuenta con una oficina matriz en la ciudad de Ambato, así como 3 puntos de venta en la misma ciudad, Además cuenta con 3 puntos de venta adicionales ubicadas en la ciudad de Riobamba, Portoviejo y Guayaquil, con lo que afianza su idea de crecimiento y sostenibilidad.

### **Logotipo**

FULLTEC Cía. Ltda. empezó sus actividades con un logo de color celeste con negro con el cual ha trabajado por 6 años hasta que se renovó y en la actualidad tiene un logo de color azul marino como se muestran a continuación:



**Gráfico 1.-** Versión Original

**Fuente:** extraído de Full Tecnología FULLTEC CÍA. LTDA. Cía. Ltda. (2021)



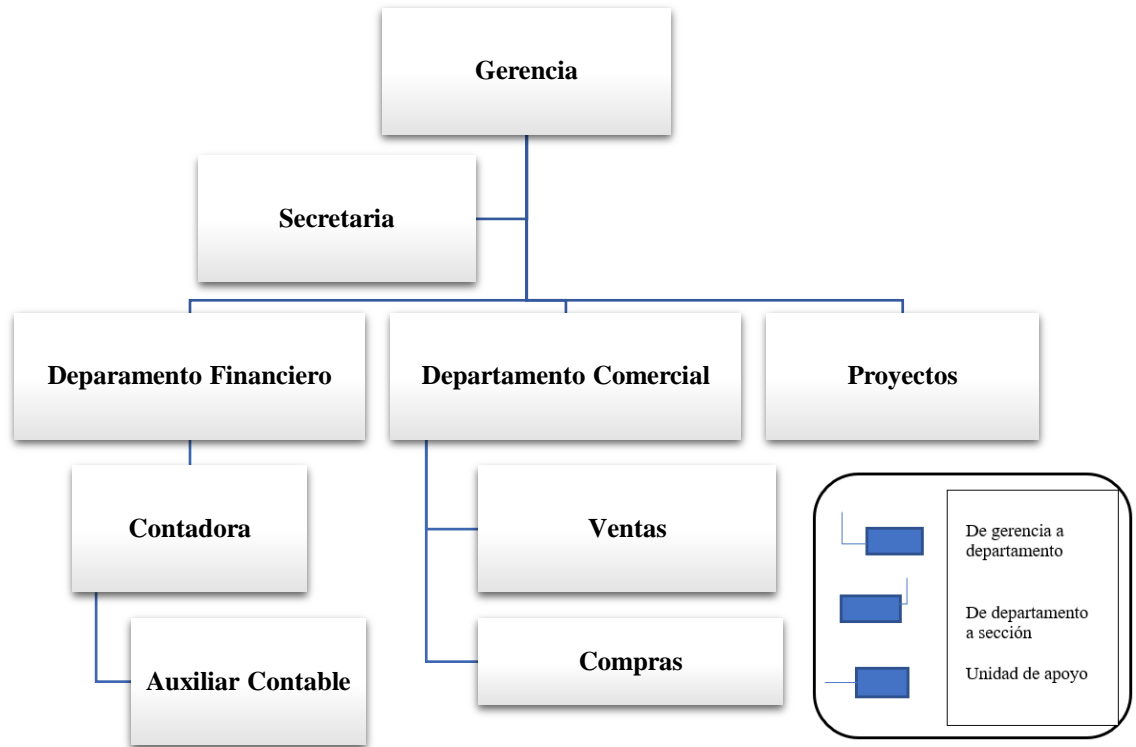
**Gráfico 2.-** Versión Actualizada

**Fuente:** extraído de Full Tecnología FULLTEC CÍA. LTDA. Cía. Ltda. (2021)

### **Organigrama organizacional de la empresa**

Para la empresa FULLTEC Cía. Ltda. dispone del siguiente organigrama estructural en el que trata de mostrar quién depende de quién y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización, a fin de que se cumpla adecuadamente las funciones encargadas.

**Ilustración 1:** Organigrama organizacional “FULLTEC Cía. Ltda.”



**Fuente:** extraído de FULLTEC Cía. Ltda. (2021)

### 1.1.3 Detalles de operación

La empresa FULLTEC Cía. Ltda. brinda las siguientes áreas con sus respectivos servicios que se detallan a continuación:

#### **Instalación**

Ejecución, instalación e implementación para actualización/migración de hardware y software así como:

- Proyecto integral de seguridad
- Instalación y puesta en marcha
- Instalaciones especiales y a medida

#### **Mantenimiento**

Ofrecemos 4 diferentes tipos de Convenios de Mantenimiento para las soluciones tecnológicas que cubren desde atenciones básicas hasta servicios 7x24 con repuestos incluidos.

- Servicio regularizado de mantenimiento
- Servicio técnico y asistencias por averías
- Mantenimientos preventivos
- Ampliación de instalaciones



### Capacitación

Ofrecemos capacitación técnica de los equipos y soluciones que comercializa, transfiriendo conocimientos a los participantes para que amplíen su conocimiento de producto.

- Formación adecuada y necesaria
- Actualización de antiguas instalaciones
- Legalización y homologación de instalaciones

A continuación, se presenta un listado de los productos más vendidos por los clientes de la empresa FULLTEC Cía. Ltda.

**Tabla 1.-** Lista de productos de FULLTEC Cía. Ltda.

Descripción	Productos
Cámara Exterior + Tarjeta SD de 32 Gb	
Cámara Interior + Tarjeta SD de 32 Gb	

Kit Duo Cam	
Facial TCP	
Computadora de escritorio Samsung	
Cámara tipo bala	

Elaborado por: Lozada (2021)

#### 1.1.4 Detalles legales

La empresa FULLTEC Cía. Ltda. está sujeta al cumplimiento de leyes, reglamentos, resoluciones, y políticas; bajo las cuales realiza sus actividades económicas, a continuación, las normas y resoluciones que amparan el presente proyecto.

#### Ley de compañías

**Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola",

"constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

### **Servicio de rentas internas**

De conformidad con lo establecido en el artículo 96 del Código Tributario sobre el cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes y en concordancia con el artículo 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno sobre la responsabilidad por la declaración de impuesto del sujeto pasivo; el Servicio de Rentas Internas certifica que: Una vez revisada la base de datos del SRI, el contribuyente FULLTEC CÍA. LTDA. con RUC 1891750028001, ha cumplido con sus obligaciones tributarias hasta ENERO 2022 y no registra deudas en firme, información registrada a la fecha de emisión del presente certificado de cumplimiento tributario.

**Art. 96.- Deberes formales.-** Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria: a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen; b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso; c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita; d) Presentar las declaraciones que correspondan; y, e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

### **Ley de régimen tributario interno**

La empresa FULLTEC Cía. Ltda. deberá cumplir con el artículo 19 de la Ley de régimen tributario interno expuesto a continuación:

**Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.** - Todas las sociedades están obligadas a llevar contabilidad y declarar los impuestos con base en los resultados que arroje la misma. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas cuyos ingresos brutos del ejercicio fiscal inmediato anterior, sean mayores a trescientos mil (USD \$. 300.000)



dólares de los Estados Unidos, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos. Este monto podrá ser ampliado en el Reglamento a esta ley.

### **Superintendencia de compañías**

Respecto a las compañías dedicadas a la actividad de Vigilancia - Seguridad- Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada, en atención a lo dispuesto en el Art. 7 de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003; de igual manera, el objeto social deberá ser exclusivo, en orden a lo previsto en el Art. 8 del mismo cuerpo legal, y éstas no podrán realizar al mismo tiempo, otra actividad complementaria .

**Art. 7.- Constitución.** - Las compañías de vigilancia y seguridad privada se constituirán, bajo la especie de compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a la Ley de Compañías y la presente Ley.

### **Código de trabajo**

En concordancia a lo dispuesto en el artículo 64 del Código de Trabajo en el artículo 42, numeral 12, y en general para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral la empresa FULL TECNOLOGÍA FULL TECNOLOGÍA FULLTEC CÍA. LTDA. CÍA. LTDA. CÍA. LTDA., representada por el Ing. Jorge Luis Sánchez Benavides en calidad de Gerente General, con domicilio en esta ciudad Ambato, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

**Art. 42.- Obligaciones del empleador.** - Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y

reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

### **1.1.5 Descripción del entorno**

La empresa FULLTEC Cía. Ltda., actualmente no cuenta con un instrumento de gestión administrativa lo que dificulta mantener un adecuado control dentro de la misma provocando de esta manera que la empresa no obtenga una organización que le permita monitorear todas las actividades que se realizan y por lo tanto tener desfases en las ejecuciones en los proyectos que obtienen. En concordancia con lo anterior expuesto se muestra que la empresa enfrenta entornos complejos, por lo que es importante que administren adecuadamente sus objetivos y los métodos necesarios para lograrlos, dada la nueva situación del mercado internacional, se toman en cuenta nuevos aspectos, como la perspectiva del cliente, interna procesos, financiamiento, aprendizaje y crecimiento Las empresas implementan útiles sistemas de control de gestión como el conocido cuadro de mando integral, para obtener información oportuna cuando la necesitan (Cáceres, 2012).

Así también la perspectiva financiera dentro de la empresa muestra la necesidad de la implementación de sistemas de gestión ya que constituyen una herramienta que ayuda al desarrollo de medidas de desempeño de gestión la estratégica y financiera que se usará utilizada para identificar y mejorar varias funciones comerciales internas para la efectividad de los procesos del negocio. La recopilación de datos es importante para proporcionar resultados cuantitativos a medida que se interpretan la información y se podrá utilizar para tomar mejores decisiones para la organización (Martínez & Torres, 2013).

Para la Empresa Full Tecnología FULLTEC CÍA. LTDA. Cía. Ltda. Cía. Ltda. el cuadro de mando integral constituye un instrumento de control de procesos internos para una eficiente gestión administrativa. Se parte de un enfoque práctico con base a los conceptos de la herramienta, evaluando las diferentes áreas y perspectivas de la empresa, haciendo énfasis en el área financiera con el estudio de indicadores de liquidez, actividad, rentabilidad y gestión. La contribución de dicho proyecto es definir estrategias que permitan establecer mejoras para la empresa.

### **1.1.6 Justificación**

#### **1.1.6.1 Justificación teórica**

El cuadro de mando integral permite a la gerencia conocer el estado de la empresa; Facilitar la rápida toma de decisiones y acciones correctivas para cambios o desviaciones de lo planeado. También permite identificar fortalezas y debilidades, es decir, identificar debilidades o fortalezas en la empresa. Su aplicación depende de un justo equilibrio entre los factores operativos y la estrategia general de la empresa. Los elementos generales son la misión, la visión, los valores fundamentales, la posición y las metas. Por otro lado, los procesos son los principales indicadores o indicadores clave de desempeño, ya sean motivación o indicadores de resultados e iniciativas estratégicas o proyectos para alcanzar metas (Herrera, Terán & Rivera, 2014).

Las empresas del siglo XXI tienen a disposición la herramienta Cuadro de Mando Integral la misma que les permite medir la manera en que sus unidades de negocios están creando

valor agregado para sus clientes. De igual que la forma en que deben potencializarse tanto las capacidades internas, como las inversiones en personal, en los sistemas y en los procedimientos que son base necesaria para la mejora de la actuación a futuro de la organización (Alveiro, 2011).

Por ello, se considera como un modelo administrativo eficiente el Cuadro de Mando Integral. El mismo que les ayudará a las empresas alcanzar un crecimiento adecuado en base a la toma de decisiones, creado a partir de la necesidad de poseer un modelo que permita evaluación de la gestión empresarial de cualquier tipo de institución. Así también podemos destacar que el BSC logra medir los objetivos institucionales, estrategias y factores que influyan en el cumplimiento de los mismos, además que facilita a la dirección a tomar decisiones con el fin de alcanzar las metas estimadas (Lipe & Salteiro, 2000).

El cuadro de mando integral ayuda al control de la gestión administrativa a evaluar estrategias y métodos de análisis para medir el desempeño de la organización además ayuda a tener más iniciativas estratégicas de mejoramiento productivo y operacional (Horngren, Sundem & Stratton, 2012). La empresa debe lograr una ventaja competitiva a través de la gestión administrativa que aporte con el eficiente de las perspectivas para así llegar a la meta institucional.

#### **1.1.6.2 Justificación práctica**

En el presente proyecto brindará un beneficio a la empresa con el diseño de un Cuadro de Mando Integral aplicable a la empresa FULLTEC Cía. Ltda. para el mejoramiento de procesos administrativos ayudando de esta manera a la gerencia y demás colaboradores de la empresa, así también como a los clientes y organismos de control legislativo por los que la empresa se rige en cumplimiento con el pedido por los administradores del año 2021 de dicha empresa.

## **1.1.7 Objetivos**

### **1.1.7.1 Objetivo general**

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo para la Toma de Decisiones en la empresa FULLTEC Cía. Ltda. para una gestión empresarial eficiente.

### **1.1.7.2 Objetivos específicos**

- Establecer las cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral aplicadas por la empresa FULLTEC Cía. Ltda. para la toma de decisiones y una adecuada gestión financiera
- Identificar las amenazas y debilidades gerenciales para medir la eficacia con la que la empresa FULLTEC Cía. Ltda. ha logrado adaptarse en escenarios adversos
- Aplicar indicadores claves de desempeño (KPI) para medir la eficacia con la que la empresa FULLTEC Cía. Ltda. ha logrado adaptarse en escenarios adversos.

## **1.2 Revisión de la literatura**

### **1.2.1 El cuadro de mando integral**

Según Scaramussa, Reisdorfer & Ribeiro (2010), el cuadro de mando integral es un sistema gerencial que permite el control estratégico de la empresa, así como la evaluación de desempeño ya que ayuda a medir las actividades de la visión y estrategia. Además, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Kaplan & Norton (2004) consideran que el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como se detallan a continuación:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

#### 4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento del Control de Gestión, donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de señales que midan continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial. Por consiguiente el cuadro de mando integral es fundamental para cada una de las empresas, ya que gracias a estas se evidencia el desempeño y el logro de los objetivos empresariales, por eso es importante la que las decisiones que se tomen sean sustentadas con la información útil proporcionada por el análisis de la gestión administrativa para de esta manera obtener el resultado esperado (Cáceres, 2012).

##### **1.2.1.1 El cuadro de mando integral como sistema de gestión**

El principal objetivo de BSC es la relación entre la planificación estratégica y las operaciones de la empresa a través de las siguientes acciones: Clarificar y traducir la visión y estrategia. Comunicar y vincular acciones y objetivos estratégicos; planificar, fijar metas y ordenar iniciativas estratégicas; Mejorar la retroalimentación y las estrategias de aprendizaje.(Scaramussa, Reisdorfer & Ribeiro., 2010).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa que permite a las empresas enfatizar que las empresas logran un nivel de eficiencia y efectividad en sus procesos, permitiéndoles incrementar la productividad con un único sistema de salida, las decisiones correctas y oportunas conducen a mejoras en los procesos de desempeño. y así lograr un progreso continuo dentro de la organización(Kaplan & Norton, 2004).

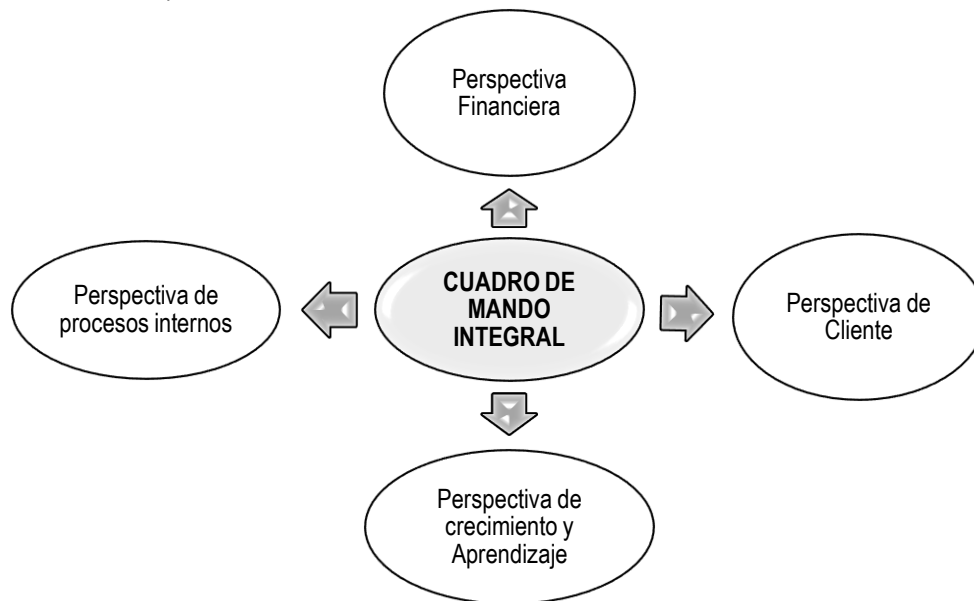
Así mismo el cuadro de mando integral es una metodología de gestión integrada en la mayoría de las áreas de negocio para obtener información confiable, actualizada y relevante, con énfasis en controlar el cumplimiento de metas y enfoques estratégicos de la empresa. Esta herramienta es considerada como un control estratégico que contribuye al nivel de productividad y crecimiento de la organización a través de indicadores, para

que todo lo que se mide se pueda evaluar y mejorar. (Pazmiño, Morocho & Obando., 2017).

### 1.2.1.2 Perspectivas del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral traduce la visión y la estrategia de una unidad de negocio en metas e indicadores de desempeño basados en cuatro perspectivas Martínez & Torres (2015), de manera gráfica se define de la siguiente manera:

Ilustración 2.- Perspectivas del CMI



Fuente: extraído de Kaplan & Norton (2004).

El Cuadro de Mando Integral reúne cuatro perspectivas, para una visión clara y compartida de la unidad, y comunica metas y objetivos para mantener el negocio apropiado, asignando recursos y detalles. Planes de acción en relieve. Así, en todos los procesos, el Cuadro de Mando Integral actúa como una herramienta de comunicación estratégica. “Hoy día se considera que el objetivo final del CMI es la creación de una organización del aprendizaje, y por tanto una consecuencia de la Gestión del Conocimiento” (Cárdenas, 2007, p.83).

#### 1.2.1.2.1 Perspectiva financiera

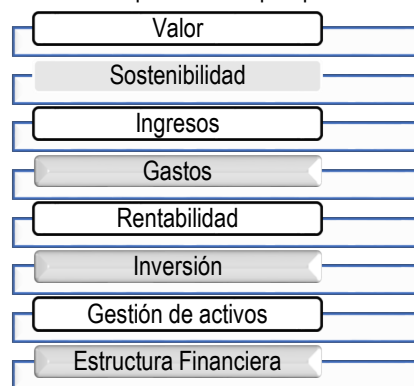
Desde este punto de vista, se trata de describir su objetivo de maximizar los beneficios de la empresa. En otras palabras, desde una perspectiva financiera, existen muchas

herramientas de control de gestión en forma de indicadores financieros para medir el desempeño financiero de la empresa. Es importante mencionar que se basan en la contabilidad financiera y, por lo tanto, muestran el pasado. (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

La perspectiva financiera tiene como objetivo mostrar que las estrategias elegidas por la organización contribuyen a la promoción de los resultados tangibles de la estrategia financieramente. Las actividades de la empresa están impulsadas por los beneficios de la empresa y la posición que ocupa en su área principal de competencia. (Martínez & Torres, 2013).

Por tanto, los objetivos de la perspectiva financiera se ocupan generalmente de los siguientes aspectos:

**Ilustración 3.- Aspectos de la perspectiva financiera**



**Fuente:** adaptado de Centro Europeo de Empresas e Innovación (2009).

#### **1.2.1.2.2 Perspectiva del cliente**

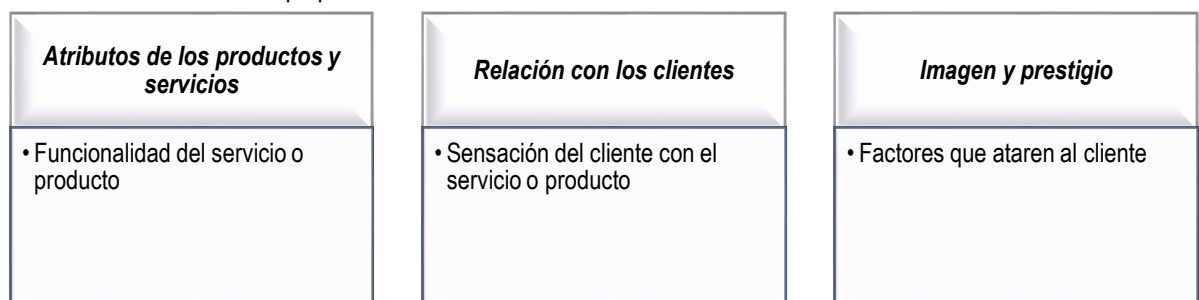
El objetivo desde la perspectiva del cliente es mostrar si las elecciones estratégicas realizadas por una organización contribuyen o no a incrementar el valor percibido de los clientes en relación con un producto, servicio, imagen de marca, experiencia o producto, la perspectiva del cliente determina si la propuesta de valor se logrará para los segmentos de clientes. (Martínez & Torres, 2013). La perspectiva del cliente es de suma importancia al implementar un cuadro de mando integral, porque los clientes son el alma de cualquier



negocio, sin el cual el negocio no puede sobrevivir. De ahí la importancia de no solo satisfacer sus necesidades a medida que surgen, sino también satisfacerlas mejor que la competencia, con el fin de fidelizarlos (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

Para Kaplan & Norton (2005) las empresas identifican los clientes y los segmentos de mercado en los que han optado por competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos empresariales. Además, esta perspectiva permite que las empresas se alineen con las métricas clave de los clientes y propuestas para clientes de valor agregado, a través de sus productos y servicios, para retener y satisfacer segmentos de clientes seleccionados.

**Ilustración 4.**-Atributos de la propuesta de valor



**Fuente:** adaptado de Kaplan & Norton (2005)

### **1.2.1.2.3 Perspectiva de los procesos internos**

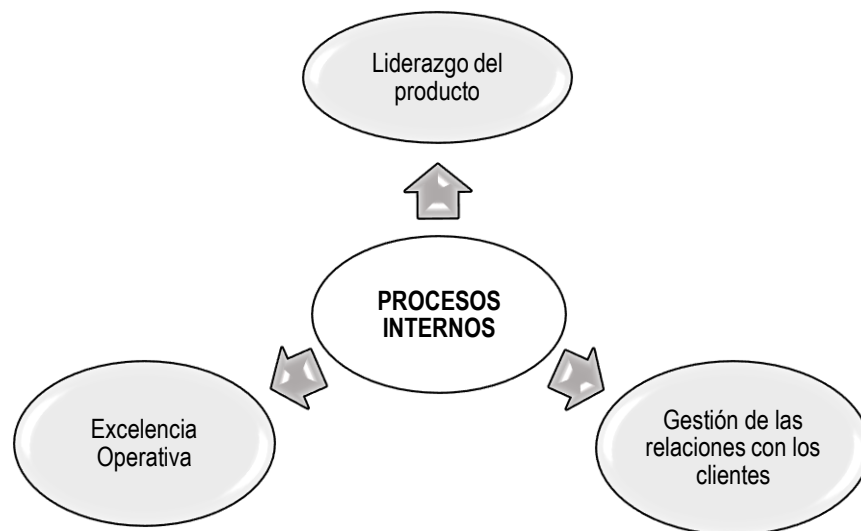
La perspectiva de los procesos internos nos lleva a implementar la estrategia, identificando algunos de los procesos clave que deben tener mayor impacto en la empresa para generar valor económico para los clientes, y así incrementar el valor de mercado y la riqueza de la empresa (Martínez & Torres, 2013). Además, se pueden identificar los objetivos estratégicos y los indicadores asociados con todos estos procesos organizativos clave, y su éxito depende de que se cumplan todas las expectativas de los accionistas y clientes. Esta perspectiva se desarrolla después de que se definen los objetivos de la perspectiva financiera y del cliente. Por consiguiente, permite lograr tanto la alineación como la identificación de cada una de las principales actividades y procesos, de la misma manera

que permite establecer metas específicas que aseguren la satisfacción de clientes y accionistas.(Alveiro, 2011)

Para esta perspectiva se debe desarrollar la cadena de valor o modelo de negocio asociado a la empresa, a través del cual se puedan crear objetivos, medidas, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Así como es importante enfatizar que la revisión de la cadena de valor debe mejorar su capacidad para incluir las medidas necesarias para lograr el éxito financiero y cumplir con las expectativas del cliente, mediante la identificación de un conjunto de procesos internos importantes que necesitan excelencia para rediseñar e innovar todos los procesos y sus procesos, y aprovechar las oportunidades potenciales de mejora continua o reingeniería operativa, con el objetivo de cumplir con las expectativas del cliente, mejorar el costo y la eficiencia de las operaciones y utilizar adecuadamente los activos. (Pazmiño, Morocho, Obando & Moncayo, 2017).

Según lo establece Centro Europeo de Empresas e Innovación (2009) La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de los procesos internos de una empresa para lograr la satisfacción del cliente y los beneficios económicos como resultado. Por tanto, se puede realizar un análisis desde un punto de vista empresarial para toda la cadena de valor, incluyendo los siguientes factores:

**Ilustración 5.-**Cadena de valor de la perspectiva de procesos internos



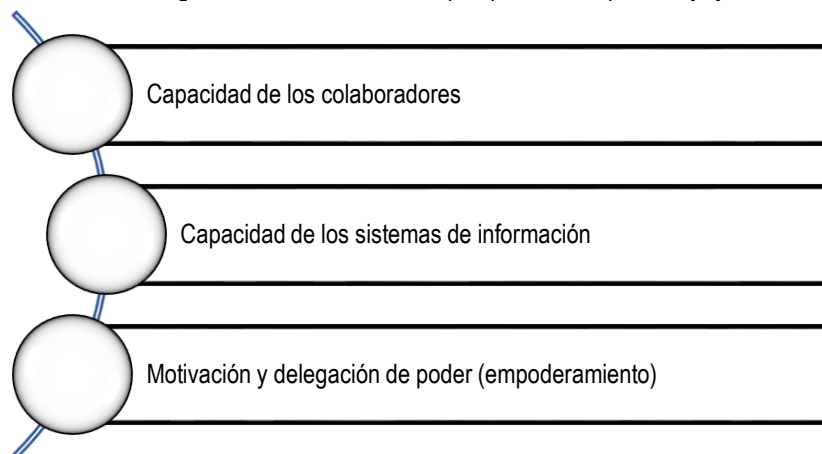
Fuente: adaptado de Centro Europeo de Empresas e Innovación (2009).

#### 1.2.1.2.4 Perspectiva del aprendizaje organizacional y el crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene por objetivo es evaluar el valor comercial de la empresa en línea con las prioridades para crear un entorno que apoye el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional. desde sus tres fuentes que son las personas, los sistemas y los procedimientos. Así, los administradores necesitan identificar cuál es la estructura hará viable el crecimiento sustentable de la empresa a largo plazo (Dávila, 1999).

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos y métricas para estimular el aprendizaje y el crecimiento organizacional. Los objetivos se establecen desde un punto de vista financiero. Los clientes y los procesos internos definen dónde debe ser excelente la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura necesaria para lograr las ambiciosas metas de las otras tres perspectivas. Además, los goles bajo esta perspectiva son la motivación necesaria para lograr grandes resultados en los tres primeros puntos del cuadro de mando. (Kaplan & Norton, 2005).

Ilustración 6.- Categorías fundamentales de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento



Fuente: adaptado de Kaplan & Norton (2005).

Además, es importante que la empresa incluya sus propios valores y formas de medición, y se nota esta capacidad de mejora con el tiempo, ya que es la única forma para asegurar el éxito. De esta manera, la empresa puede darse cuenta tanto de la eficiencia como de la claridad con la que opera, y puede crear innovación y valor agregado tangible. (Alveiro, 2011). En síntesis, actúan como la base o motor del futuro rendimiento empresarial, refleja la capacidad de la organización para adaptarse a nuevos hechos, cambios y mejoras. Estas capacidades están guiadas por las competencias estándar de la empresa, incluida la competencia de los empleados, el uso y la adquisición de tecnología como motor de valor y la disponibilidad de información estratégica. Así mismo garantiza una rápida toma de decisiones y el desarrollo de un entorno cultural limpio que respalde a todas estas acciones transformadoras de cualquier empresa. Subordinar (Alveiro, 2011).

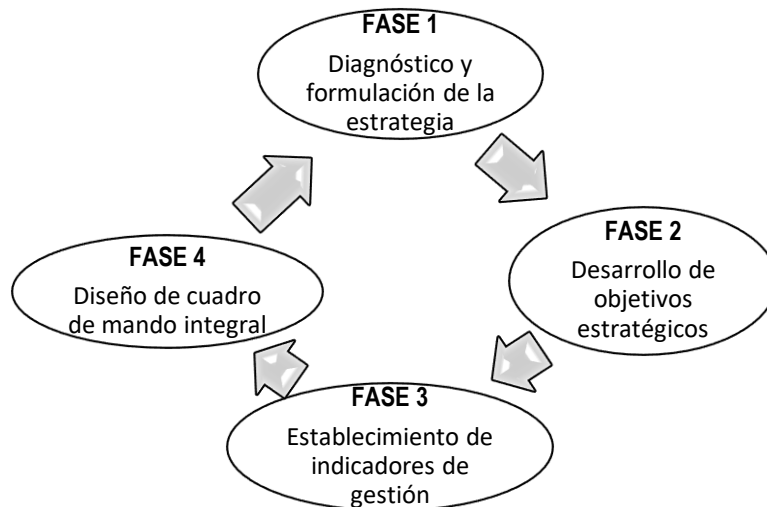
### **1.2.2 Implementación de un cuadro de mando integral**

Existe una relación muy estrecha entre estrategia y Cuadro de mando integral. Por esta razón, el proceso de diseño e implementación debe comenzar en colaboración con la alta dirección. El proyecto debe estar en manos de un gerente que coordinará e integrará los esfuerzos del equipo directivo. El camino hacia el éxito comienza con la certificación BSC de la empresa, que luego se asigna a cada departamento, departamento y ubicación. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, basados en relaciones causales con la ayuda de un mapa estratégico desde cuatro puntos de vista básicos: financiero, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento. La estrategia se traduce en objetivos relevantes que se miden mediante indicadores. La estrategia requiere personas, unidades de negocio y apoyo para alinearse, y es una medida de resultados, basada en métricas financieras y no financieras derivadas de la misión, visión y estrategia comercial (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

Se define todo el proceso de seguimiento y control de la estrategia de la organización, incluyendo la determinación de la frecuencia de las reuniones de líderes, el procedimiento para notificar correcciones de domicilio, redefinir la estrategia, el mecanismo permite la recolección de datos y visualización de indicadores de tiempo y comportamiento del BSC a nivel táctico y niveles operativos (Porporato & García, 2011).

Para la implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral se debe comenzar fijando los centros claves de éxito para la empresa, y luego proponer las variables y los indicadores que permitan conseguir los objetivos marcados, en el Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial, propone la siguiente estructura para organizar los factores claves de la gestión empresarial (Kaplan & Norton, 2004).

**Ilustración 7.-** Fases para la implementación del cuadro de mando integral



**Fuente :** extraído de Centro Europeo de Empresas e Innovación (2009).

### **1.2.2.1 Fase 1- Diagnóstico y formulación de la estrategia**

Una vez aclarada y actualizada su visión corporativa, la organización ya se encuentra en situación de analizar las estrategias a poner en marcha para llegar a ejecutar los objetivos planteados. En esta etapa, la compañía debe realizar un análisis tanto externo como interno que incluya una evaluación de sus propias capacidades y desempeño en relación a sus competidores, así como un posicionamiento en relación a las tendencias de la empresa (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

### 1.2.2.2 Fase 2- Desarrollo de objetivos estratégicos

Desarrollar un mapa causal estratégico entre las perspectivas, en esta fase se definen los objetivos estratégicos para cada perspectiva: financiera, cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje. Esta fase representa gráficamente la relación causal que existe entre las 4 perspectivas (Cárdenas, 2009).

### 1.2.2.3 Fase 3- Establecimiento de indicadores de gestión

El punto de partida es realizar un diagnóstico que incluya las quejas y recomendaciones de los clientes, así como el análisis de los costos individuales, además de los informes de cada departamento, lo cual facilitará la visualización estratégica a través de métricas de gestión (Dávila, 1999).

### 1.2.2.4 Fase 4- Diseño de cuadro de mando integral

Los indicadores son los encargados de medir el nivel de consecución de las metas. Primero, se deben descubrir las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Por lo tanto, es necesario determinar qué es lo más importante para poder ejercer un control adecuado y tomar las decisiones adecuadas (Dávila, 1999).

### 1.2.3 Beneficios y riesgos del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral ofrece una solución a este problema porque proporciona una forma más estructurada de selección de indicadores y esto permite una mejor adecuación del trabajo dentro de la gestión de la empresa como herramientas de apoyo, CMI aporta a la gestión empresarial: su flexibilidad y relevancia. Durante el proceso de diseño del BSC, es importante conocer el modelo de negocio que reflejan las métricas y comprender exactamente lo que significan (Cárdenas, 2007).

**Tabla 2.-** Beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral

<b>BENEFICIOS</b>	<b>RIESGOS</b>
Alineación estratégica de toda la empresa: cada persona sabe qué papel le corresponde y cómo se medirá su trabajo.	Que la dirección realice las mediciones sin la participación del personal.
Fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre sectores.	Selección inadecuada de indicadores. •

Permite ver integralmente el funcionamiento de la empresa	Diseño de una estrategia poco clara para poder implementarla.
Sintetiza los datos que surgen de la gestión diaria.	Pensar que un software de CMI será la solución a todos los problemas.

**Fuente :** Adaptado de Cárdenas (2009)

**Elaborado por:** Lozada (2021)

#### **1.2.4 Planificación estratégica**

El proceso de planificación estratégica busca analizar la situación interna y el entorno de la organización, para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así definir la estrategia y el plan de acción. En esta etapa del proceso de planificación estratégica, todas estas condiciones y herramientas son analizadas y evaluadas, permitiendo determinar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa. Analizar la situación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse simple y permite obtener una visión general de la posición estratégica de una organización en particular (Ponce, 2007).

La planificación estratégica monitorea la cadena de causa y efecto durante un período de tiempo y está relacionada con la decisión real o esperada que tomará el gerente. También considera las posibles alternativas para futuros planes de acción y, al seleccionar las alternativas, se convierte en la base de las decisiones actuales. La esencia de la planificación estratégica es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que surjan en el futuro, junto con otros datos importantes para formar la base para que las empresas tomen decisiones respetuosas. Aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas: planificar significa diseñar el futuro deseado e identificar formas de lograrlo. Villalón, Hidalgo, Castellanos & García (2017).

#### **1.2.5 Indicadores clave de desempeño**

Los indicadores clave de desempeño miden el desempeño del proceso indican la calidad de las operaciones para que se puedan lograr los objetivos establecidos. Se utilizan para establecer objetivos que reflejan el rendimiento empresarial y con frecuencia se incorporan al plan estratégico empresarial. Permite a los altos directivos comunicar la misión y la visión de la empresa a los niveles más bajos de la jerarquía e involucrar

directamente a todos los empleados en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa (Andrade, 2012).

Un indicador es una representación cuantitativa y verificable en la que la información necesaria para medir el progreso de una meta en particular se registra, procesa y presenta, utilizando indicadores de gestión del desempeño en una empresa, incluida la creación de un conjunto de metas y estrategias. determinación de métricas, análisis cuantitativo, análisis, evaluación y actuación, en caso de que los indicadores adicionales permitan la cuantificación de actividades para poder analizar los aspectos que es necesario abordar para mejorar el proceso. A la luz de lo anterior, es posible sugerir indicadores para medir el desempeño de las navieras y luego identificar las deficiencias que se presenten y poder tomar decisiones firmes para que la empresa mejore su competitividad (Alveiro, 2011).

#### **1.2.5.1 Indicadores de perspectiva financiera**

Para la mayoría de las organizaciones el dinero es lo primero por lo que para estas organizaciones, la perspectiva más importante es el objetivo financiero. Cualquier objetivo importante relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede incluirse en esta perspectiva. Las ganancias y los beneficios son objetivos claros que la mayoría de las organizaciones enumeran al respecto (Andrade, 2012).

#### **1.2.5.2 Indicadores de perspectiva de clientes**

Una de las visiones más importantes del Cuadro de Mando Integral es la del cliente, por lo que está orientada a satisfacer a los clientes socialmente preocupados. Los clientes son el alma de una empresa. Los métodos y estrategias que utilizan las empresas tienen en cuenta la visión del cliente que es uno de los principales objetivos que se plantean las empresas, si se quiere asegurar la supervivencia de la empresa. Sin embargo, para lograr este objetivo, es necesario identificar la audiencia del cliente y obtener una comprensión más profunda, es necesario segmentar e investigar el mercado para conocer las características generales del mercado objetivo, hábitos de compra, participación de mercado, etc. y necesidades Obtenga una opinión sobre su negocio, los productos que



desarrolla o los servicios que proporciona y sus propuestas de valor específicas que hacen que su negocio sea único (Andrade, 2012).

#### **1.2.5.3 Indicadores de procesos internos**

Los indicadores clave de desempeño de procesos internos es una medida que ayuda a medir la implementación de acciones relacionadas con el logro de las metas que la organización se ha marcado a corto, mediano y largo plazo. Además, con los datos necesarios para interpretar las medidas de desempeño, los líderes empresariales pueden medir la productividad de su organización y seguir el ritmo de los esfuerzos comprometidos. La organización puede orientar mejor las mejoras que le permitirán alcanzar sus objetivos de crecimiento (Cárdenas, 2009).

#### **1.2.5.4 Indicadores de aprendizaje y crecimiento**

Este tipo de indicadores se relacionan con la capacidad de innovar en los distintos procesos de la organización, la capacidad de mejorar y aprender. Pueden ser indicadores de formación y preparación de los empleados, ausencias, bonificaciones, etc. (Cárdenas, 2009).

#### **1.2.6 La gestión administrativa y la toma de decisiones**

La gestión administrativa incluye el suministro de información a los funcionarios, es decir, aquellos dentro de la organización, que son responsables de dirigir y controlar las operaciones de la organización. Por el contrario, la contabilidad financiera se ocupa de proporcionar información a los accionistas, acreedores y otros actores externos a la organización (Garrison, Noreen & Brewen, 2006). La gestión administrativa se ha desarrollado principalmente para cubrir los límites de la información financiera entre muchos aspectos clave que son fundamentales para la toma de decisiones en las organizaciones. (Abril Flores & Barrera Erreyes, 2018).

La toma de decisiones es un proceso que puede tener varios efectos en el proceso de producción. Las decisiones declaradas se pueden tomar utilizando técnicas de investigación operativa basadas en la complejidad del problema, los costos asociados con

dicha decisión y la información conocida en el momento de la decisión. Como resultado, utilizan técnicas de toma de decisiones basadas en la experiencia de los actores en el proceso o con experiencia exitosa en otras empresas, pero no logran verificar la efectividad de las decisiones (Sánchez, P., Ceballos & Sánchez, G. 2015).

Los sistemas de control de gestión se pueden utilizar para simplificar estas decisiones organizacionales, siempre que exista un ambiente cómodo en el que los empleados de la organización compartan información financiera y no financiera, con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización. Si bien toda la información oportuna sobre factores clave puede ayudar a reducir la incertidumbre dentro de la organización (Porporato & García, 2011).

El control asegura que los recursos se obtengan y utilicen de manera efectiva para lograr el cumplimiento de un plan o se descubran posibles errores, y estos deben ser controlados, lo que permite una mejora continua. Porque las organizaciones tienen recursos escasos y necesitan "mejorar" su uso. La contabilidad de gestión es útil en el proceso de control porque muestra el desempeño de la empresa, motiva a la gerencia a mejorar el desempeño, evalúa los resultados y se basa en las soluciones analíticas brindadas (Cano, 2013).

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Descripción de la metodología**

La metodología del presente proyecto se basa en la investigación desarrollada por Kaplan y Norton (2005), integrado por cuatro perspectivas y cuatro fases de desarrollo para el diseño del cuadro de mando integral, que se relacionan con matrices de análisis externas e internas del área administrativa de la empresa FULLTEC Cía. Ltda., siendo indispensable establecer lo siguiente:

- Una entrevista y una ficha técnica de observación debidamente realizadas con el gerente de la empresa
- Matrices que contengan la información requerida para el análisis
- Las fases necesarias para el correcto procesamiento del diseño del cuadro de mando integral.

#### **2.2 Unidad de análisis**

Para el presente proyecto integrador se ha considerado como unidad de investigación a la Empresa FULLTEC Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato específicamente en la zona centro, además mantiene sus actividades en algunos puntos a nivel nacional que se encuentra, la empresa cuenta con ocho años de experiencia desde su creación y ha ido creciendo constantemente.

La empresa FULLTEC Cía. Ltda. al contar con pocos años en el mercado, no ha establecido estrategias para salir de crisis en los aspectos administrativos y operativos. Debido a este acontecimiento presentó problemas administrativos con el objeto social de la empresa, incluyendo desactualización de procesos de gestión de ventas y publicidad lo que provocó dificultad para mantener clientes y conseguir proveedores que satisfagan las necesidades de adquirir productos de calidad para realizar los proyectos y culminar a tiempo según lo acordado con los clientes. Han experimentado cambios inminentes dentro

y fuera de la organización sin un previo diagnóstico estratégico lo que probablemente ejercerá un impacto importante sobre la capacidad de la empresa de cumplir sus objetivos. Para ello se partió del análisis del entorno tanto interno como externo, así como un análisis del FODA, de esta manera fue posible el planteamiento de objetivos estratégicos. Finalmente, con la información recolectada se escogió los indicadores de gestión adecuados y fue posible elaborar un Cuadro de mando integral ajustado a las necesidades de la empresa.

## **2.3 Fuentes y técnicas de recolección de información**

### **2.3.1 Fuentes de información primaria**

Fue necesario el empleo de la información primaria pues al tratarse de un proyecto integrador fue necesario “varias visitas y observaciones a la empresa objeto de estudio (...) para lo cual se desarrollaron guías de entrevista, observaciones directas y la aplicación de encuestas mediante el empleo de cuestionarios, instrumentos que hicieron posible recolectar la información” (Paredes, 2013, p.144).

Para el presente proyecto integrador se recolectó la información con la ayuda de una entrevista al gerente general, para conocer el estado actual de la entidad y como la implementación del cuadro de mando integral tendrá beneficios para la entidad. A través de esta se pudo identificar todas las falencias internas y se pudo proponer una alternativa de solución a todos los problemas analizados en la presente investigación por medio de la aplicación de un estudio exhaustivo a los problemas encontrados se determinó una solución óptima al problema de la empresa.

**Entrevista.** - En la presente investigación se utilizó una entrevista mediante preguntas estructuradas de manera abierta para la obtención de información relevante sobre la planificación e implementación del Cuadro de Mando Integral, así como se presenta en el siguiente cuadro:

**Guion de entrevista.** - Se realizó una entrevista con 10 preguntas que fue dirigida al gerente de la empresa la misma que tuvo una duración de 30 minutos.

**Tabla 3.-** Guion de entrevista

<b>Preguntas</b>	<b>Categoría</b>
¿Qué resultados económicos espera de la empresa?	Ambiente de control
¿Qué aspectos de la relación con el cliente afectan a los resultados financieros?	Ambiente de control
¿Cuáles son los procesos internos en los que la empresa debe sobresalir para satisfacer a sus clientes?	Ambiente de control
¿Cuáles son los procesos internos en los que la empresa debe sobresalir para satisfacer a sus clientes?	Ambiente de control
¿Cuáles son los procesos internos en los que la empresa debe sobresalir para satisfacer a sus clientes?	Ambiente de control
¿Ha definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados?	Ambiente de control
¿Ha definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados?	Ambiente de control
¿Ha definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados?	Ambiente de control
¿Ha definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados?	Ambiente de control
¿Cree usted que la creación de un cuadro de mando integral ayudaría a la empresa?	Ambiente de control

**Elaborado por:** Lozada (2021)

**Observación.** - Se obtuvieron los datos a través de una ficha técnica de observación para de esta manera reconocer las fortalezas y amenazas partes de los factores externos necesarios para el establecimiento de objetivos estratégicos.

**Tabla 4.-** Ficha técnica de observación estratégica externa

<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO</b>								
<b>Componentes</b>	<b>Económico</b>		<b>Político</b>		<b>Socio-cultural</b>		<b>Tecnológico</b>	
<b>Amenazas</b>								
<b>Oportunidades</b>								


Elaborado por: Lozada (2021)

## 2.4 Procesamiento de la información

En el presente proyecto se adaptó el modelo de Kaplan y Norton (2005) para la implementación de un cuadro de mando integral que consta de 4 fases para lo cual se realizó una revisión crítica de la información recogida a través de la encuesta realizada para ello se realizó el análisis de los resultados utilizando la herramienta de estadística SPSS para analizar el comportamiento general de las variables y la presentación de resultados en gráficos que ayudaron con el correcto análisis de los resultados de cada una de las preguntas realizadas a la gerencia de la empresa FULLTEC Cía. Ltda.

**Tabla 5.-** Matrices usadas para procesamiento de información

Declaración de la visión
Declaración de la misión
Declaración de los valores
Diagnóstico estratégico externo
Diagnóstico estratégico interno
Matriz FODA factores externos
Evaluación de factores externos
Evaluación de factores internos
Matriz de análisis estratégico FODA1
Objetivos estratégicos
Indicadores Financieros
Matriz de objetivos e indicadores de gestión

Elaborado por: Lozada (2021)

## 2.5 Fases del desarrollo

Para el desarrollo del presente proyecto integrador se realizó la recolección de datos de los estados financieros, del FODA y de las estrategias, así como misión, visión y valores empresariales que fueron parte para alcanzar sus metas propuestas, esta información nos permitió conocer la situación actual que se maneja internamente y la aplicación de nuevos objetivos estratégicos que se ajusten a la realidad de la entidad, el cual se concluyó con el diseño e implementación de un Cuadro de mando integral.

**Tabla 6.-** Fases de la implementación

Fases	Evidencia	Resultado
-------	-----------	-----------

Fase 1- Diagnóstico y formulación estratégica	Guía de entrevista Declaración de misión, visión y valores	Análisis externo e interno de los factores de la matriz FODA para establecimiento de estrategias
Fase 2- Desarrollo de objetivos estratégicos	Diagnóstico estratégico Matriz de evaluación de factores externos e internos	Objetivos estratégicos para cada perspectiva
Fase 3- Establecimiento de indicadores de gestión	Clasificación de objetivos estratégicos Encuesta a clientes	Establecer metas e iniciativas
Fase 4- Diseño del cuadro de mando integral	Socialización de los indicadores, metas y objetivos Evaluación y control	Definir metas Asignar responsables

**Elaborado por:** Lozada (2021)

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizó matrices para tener una base que sirva para el diseño e implementación del cuadro de mando integral, así como definir los objetivos estratégicos e indicadores clave, para realizar la evaluación financiera mediante los estados financieros proporcionados por la entidad. Además, se realizó una entrevista dirigida a la contadora y al gerente de la empresa FULLTEC Cía. Ltda.

#### Análisis de la entrevista

Se realizó el respectivo análisis de la entrevista dirigida al gerente general de la empresa representada en la tabla 7 a continuación:

Tabla 7.- Análisis de la entrevista

Preguntas	Ing. Jorge Sanchez
¿Qué resultados económicos espera de la empresa?	<b>Respuesta:</b> Bueno, los resultados que se esperan siempre serán los mejores, se tiene previsto que con la apertura a nuevos cambios por el gobierno y la mejor movilidad por la pandemia ayuden a que se obtengan resultados positivos, que ayuden a la estabilidad y mejora de la empresa.
	<b>Idea central:</b> Estabilidad financiera de la empresa
¿Qué aspectos de la relación con el cliente afectan a los resultados financieros?	<b>Respuesta:</b> Existen varios aspectos como el trato que se les da a los clientes por lo general nuestros compañeros que se encuentran a cargo de esa área son muy cordiales y atentos con cada uno de ellos ya que de los mismos depende los ingresos para la empresa, si la atención es buena la confianza y los ingresos por parte de los clientes también es buena y se incrementa positivamente.
	<b>Idea central:</b> Servicios al cliente de calidad
¿Cuáles son los procesos internos en los que la empresa debe sobresalir para satisfacer a sus clientes?	<b>Respuesta:</b> Los procesos que son más importantes a mi punto de vista son los de la selección de proveedores debido a que se debe tener en cuenta que si el producto que elegimos para vender es bueno este tendrá un buen impacto en el mercado, así como el de llevar bien las cuentas de la empresa área de la que me encargo, debido a que esta se encarga del movimiento económico y donde se realizan las estrategias de mercado para complacer a nuestros clientes
	<b>Idea central:</b> Mantener proveedores
	<b>Respuesta:</b>



<p><b>¿Qué haría usted para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?</b></p>	<p>Respecto a mi área, el trabajo que realizo en conjunto con mis compañeros es importante dentro de la empresa por lo mismo tratamos de optimizar las horas de trabajo dividiendo y repartiendo las funciones en cada uno de nosotros para de esta manera ser más eficaces y precisos en nuestro trabajo.</p> <p><b>Idea central:</b> Ambiente laboral adecuado</p>
<p><b>¿Ha definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados?</b></p>	<p><b>Respuesta:</b> Como lo había mencionado para poder ser más eficientes tomamos algunas medidas que ayuden a mejorar nuestro desempeño.</p> <p><b>Idea central:</b> Medidas para mejorar el desempeño</p>
<p><b>¿Desea ver el estado de los aspectos clave de su empresa de forma global y resumida?</b></p>	<p><b>Respuesta:</b> A mi parecer es mejor verlos de manera global para tener una mejor perspectiva de ellos y poder corregir cualquier inconveniente que pueda existir.</p> <p><b>Idea central:</b> Perspectiva global de los resultados</p>
<p><b>¿Cómo sabe si su empresa está avanzando en la implementación de la estrategia planteada?</b></p>	<p><b>Respuesta:</b> Debido a que como dije anteriormente la formulación de estrategias es encargada por nuestra área en conjunto con la de gerencia por lo tanto la decisión de implementarla es nuestra, además de que existe personal capacitado para supervisar que se cumpla</p> <p><b>Idea central:</b> Formulación de estrategias</p>
<p><b>¿Conocen todos los empleados los objetivos estratégicos y como conseguirlos de forma operativa?</b></p>	<p><b>Respuesta:</b> Si, de cierta forma la empresa capacita adecuadamente a cada uno de sus empleados para que estos funcionen de manera efectiva y ayuden a la mejora de esta.</p> <p><b>Idea central:</b> Capacitación a empleados</p>
<p><b>¿Sabe cómo relacionar la información interna de la empresa con su entorno?</b></p>	<p><b>Respuesta:</b> Debido a mi experiencia en la empresa puedo decir que se cómo manejar la información interna de manera correcta, aunque siempre hay que tener precaución y consultar con otras personas dentro de la misma que nos brinden su apoyo.</p> <p><b>Idea central:</b> Control de la información interna</p>
<p><b>¿Cree usted que la creación de un cuadro de mando integral ayudaría a la empresa?</b></p>	<p><b>Respuesta:</b> Yo creo que sí, debido a que con esa herramienta se podría medir de manera general el cumplimiento de los objetivos y los procesos de la empresa de manera más eficiente.</p> <p><b>Idea central:</b> Cumplimiento de objetivos y procesos</p>
<p><b>Conclusión:</b> Se muestra una buena acogida en la creación del cuadro de mando integral ya que esta herramienta ayudaría en el cumplimiento de los objetivos y mantener una estabilidad financiera de la empresa y mejorando las medidas de desempeño.</p>	

Elaborado por: Lozada (2021)

### 3.1 Fase 1- Diagnóstico y formulación estratégica

Mediante el análisis de situación actual realizado, es decir un diagnóstico general de la empresa FULLTEC Cía. Ltda. se ayudó de cierta manera a obtener la realidad de las funciones que forman parte de cada una de las áreas y los procesos que realizan dentro de

la empresa, así como de los servicios que brinda y como estos son planificados para ponerlos en práctica.

### Declaración de la visión

A continuación, en la tabla 8 se muestra la meta de los objetivos a largo plazo de la empresa.

**Tabla 8.-** Declaración de la visión


 <b>Empresa FULLTEC Cía. Ltda.</b>	
<b>DECLARACIÓN DE LA VISIÓN</b>	
<b>Empresa:</b>	FULLTEC Cía. Ltda.
<b>Fecha:</b>	15/12/2021
<b>Responsable:</b>	Fernanda Núñez
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Cuál es su proyección a futuro?	En el 2023 ser líder en la distribución y comercialización de cámaras de videovigilancia
¿Cuáles son nuestras aspiraciones?	Alcanzar niveles altos en calidad y servicio
¿Para qué fue creada la empresa?	Para satisfacer las necesidades de seguridad en nuestros clientes
¿Hacia dónde queremos llegar?	Tener rentabilidad financiera y social a través de la entrega de soluciones integrales de seguridad
<p><b>Declaración de la visión:</b> En el año 2022 nuestra empresa Full Tecnología FULLTEC CÍA. LTDA. Cía. Ltda. busca consolidar nuestro liderazgo en todo el país, a través de la entrega de soluciones integrales en seguridad empresarial y familiar, con los mejores estándares de calidad y servicio</p>	

**Fuente:** Full Tecnología FULLTEC CÍA. LTDA. Cía. Ltda. (2021)

### Declaración de la misión

Se estableció el propósito de empresa que se muestra en la tabla 9 a continuación:

Tabla 9.- Declaración de la misión

 <b>Empresa Full Tecnología FULLTEC CÍA. DA. Cía. Ltda. Cía. Ltda.</b>	
DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	
<b>Empresa:</b>	FULL TECNOLOGÍA FULLTEC CÍA. LTDA. CÍA. LTDA.
<b>Fecha:</b>	15/12/2021
<b>Responsable:</b>	Fernanda Núñez
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Quiénes somos?	Full tecnología FULL TECNOLOGÍA FULLTEC CÍA. LTDA. CÍA. LTDA. CÍA. LTDA.
¿Qué ofrecemos?	Venta e instalaciones de cámaras de videovigilancia
¿Qué buscamos?	Mejora la innovación tecnológica
¿Por qué lo hacemos?	Queremos brindar un servicio personalizado y eficiente
¿Para quienes trabajamos?	Somos una empresa ambateña que quiere servir a diferentes sectores empresariales del Ecuador
<p><b>Declaración de la misión:</b> Buscar la innovación tecnológica en seguridad integral, a través de mejora continua que permita brindar un servicio personalizado y eficiente, acorde a las necesidades y expectativas de ciudades y comunidades más seguras.</p>	

Fuente: Full Tecnología FULLTEC CÍA. LTDA. Cía. Ltda. (2021)

### Declaración de valores corporativos

Se realizó la declaración de los valores que definen a la organización como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10.-Declaración de los valores

 <b>Empresa Full Tecnología FULLTEC CÍA. TDA. Cía. Ltda. Cía. Ltda.</b>	
DECLARACIÓN DE LOS VALORES	
<b>Empresa:</b>	FULL TECNOLOGÍA FULLTEC CÍA. LTDA. CÍA. LTDA.
<b>Fecha:</b>	15/12/2021
<b>Responsable:</b>	Fernanda Núñez
<b>VALOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Servicio</b>	Brindar una atención integral de forma eficiente y oportuna, que cumpla con las expectativas de nuestros grupos de interés y contribuya a satisfacer sus necesidades

<b>Confianza</b>	Encaminar nuestras acciones a resultados prácticos, que cumplan positivamente con los requerimientos de nuestros clientes, proyectando seguridad y dinamismo
<b>Amabilidad</b>	Desempeñar nuestras actividades con actitud positiva y de colaboración, la cual sea una constante hacia el trato con el cliente interno y externo
<b>Calidad</b>	Nuestra premisa es construir una forma de trabajo y estilo de vida enfocados hacia la excelencia, tanto de nuestros procesos como en los productos y servicios ofertados
<b>Honestidad</b>	Ejecutar procesos transparentes, vinculados a cumplir y hacer cumplir aspectos legales y morales, basados en respeto y responsabilidad

**Fuente:** Full Tecnología FULLTEC CÍA. LTDA. Cía. Ltda. (2021)

## Diagnóstico externo

Se realizó un estudio del entorno macroeconómico mediante los componentes: económico, político, socio-cultural y tecnológico como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11.- Diagnóstico estratégico externo

DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO EXTERNO								
Componentes	Económico		Político		Socio-cultural		Tecnológico	
Amenazas	AE1	La competencia trae nueva mercadería al mercado	AP1	Posibles cambios legales	ASC1	Falta de proveedores nacionales	AT1	Aumento de los precios de los aparatos tecnológicos
	AE2	Riesgo de retraso en los trabajos	AP2	Ingreso de empresas extranjeras que presten el mismo servicio al mercado nacional	ASC2	Nuevos negocios que ofrecen el mismo producto	AT2	Red de conexión y servidores inestables
	AE3	Nuevos productos sustitutos	AP3	Políticas regulatorias para exportaciones	ASC3	Malas relaciones laborales con los clientes	AT3	Ataques maliciosos al software de las cámaras
	AE4	Manejo incorrecto de las cuentas contables	AP4		ASC4	Desinformación de los clientes	AT4	Mal manejo de las cámaras
Oportunidades	OE1	Gran poder adquisitivo de los clientes	OP1	Regulación favorable para la empresa	OSC1	Competencia débil en el sector	OT1	Desarrollo de nuevas tecnologías que facilita la incorporación de los sistemas de vigilancia mediante dispositivos como teléfonos y computadoras
	OE2	Negocios dispuestos a adquirir el servicio	OP2	Alianzas estratégicas con otras empresas	OSC2	Servicios y productos muy requeridos	OT2	La mercadería que trae la empresa tiene una tecnología nueva e innovadora
	OE3	Clientes en busca de mayor seguridad para sus negocios	OP3	Anticipar y cumplir con las regulaciones	OSC3	Actualización del negocio	OT3	Poner en marcha procesos de ciberseguridad

Elaborado por: Lozada (2021)

## Diagnóstico interno

En la tabla 12 se detalla el análisis del desempeño y capacidades de la empresa en los niveles: estratégico, operativo y de apoyo.

Tabla 12.- Diagnóstico estratégico interno

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO											
Componentes	NIVEL ESTRATEGICO				NIVEL OPERATIVO						
	Organizativo		Comunicación		Gestión por procesos		Productos		Servicios		
Fortalezas	FO1	Gran ambiente laboral	FC1	Conocimientos del sector	FG1	Procesos de calidad	FP1	Gran poder de negociación con proveedores	FS1	Los servicios son personalizados	
	FO2	Administración centralizada de los procesos financieros y contables	FC2	La imagen de la empresa es altamente reconocida en la zona centro del país	FG2	Toma de decisiones estratégicas basada en información de gestión detallada	FP2	Comercialización de productos de alta calidad reconocidos en otros países	FS2	Atención al cliente de calidad	
Debilidades	DO1	Falta de estrategias	DC1	Publicidad en canales radiales costosa	DG1	Falta de control por procesos	DP1	El producto que tiene fallas solo se lo identifica cuando el cliente lo empieza a usar	DS1	El tiempo de espera por la atención se demora	
	DO2	Falta de instrumentos para toma de decisiones	DC2	Falta publicidad por televisión y redes sociales	DG2	Falta de gestión en procesos de entregas			DP2	DS2	Falta de tiempo para la instalación adecuada de la cámara
Componentes	NIVEL DE APOYO										
	Financiero			Comercialización			Talento Humano		Tecnológico		
Fortalezas	FF1	Capacidad de conseguir prestamos favorables		FC1	Distribución de mercadería acorde a los clientes		FTH1	Estabilidad laboral		FT1	Automatización del sistema contable
	FF2	Adecuado uso de los prestamos		FC2	Precios accesibles		FTH2	Funciones debidamente asignadas al personal		FT2	
Debilidades	DF1	Escasa capacitación del personal a cargo del control del efectivo		DC1	Documentos mercantiles extraviados		DTH1	Falta de motivación al personal		DT1	Falta un adecuado sistema de registro sistemático de las ventas
	DF2	Políticas contables rudimentarias		DC2	Fallas en el registro de comercialización		DTH2	Falta de incentivos por méritos al personal		DT2	

Elaborado por: Lozada (2021)

## Matriz FODA

El resultado del diagnóstico estratégico de factores externos e internos se muestra resumida en la tabla 13.

**Tabla 13.-Matriz FODA factores externos**

<b>MATRIZ FODA</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>F1</b>	Gran ambiente laboral	<b>D1</b>	Falta de estrategias
<b>F2</b>	Administración centralizada de los procesos financieros y contables	<b>D2</b>	Falta de instrumentos para toma de decisiones
<b>F3</b>	Conocimientos del sector	<b>D3</b>	Publicidad en canales radiales costosa
<b>F4</b>	La imagen de la empresa es altamente reconocida en la zona centro del país	<b>D4</b>	Falta publicidad por televisión y redes sociales
<b>F5</b>	Procesos de calidad	<b>D5</b>	Falta de control por procesos
<b>F6</b>	Toma de decisiones estratégicas basada en información de gestión detallada	<b>D6</b>	Falta de gestión en procesos de entregas
<b>F7</b>	Gran poder de negociación con proveedores	<b>D7</b>	El producto que tiene fallas solo se lo identifica cuando el cliente lo empieza a usar
<b>F8</b>	Comercialización de productos de alta calidad reconocidos en otros países		
<b>F9</b>	Los servicios son personalizados	<b>D8</b>	El tiempo de espera por la atención se demora
<b>F10</b>	Atención al cliente de calidad	<b>D9</b>	Falta de tiempo para la instalación adecuada de las cámaras
<b>F11</b>	Capacidad de conseguir prestamos favorables	<b>D10</b>	Escasa capacitación del personal a cargo del control del efectivo
<b>F12</b>	Adecuado uso de los prestamos	<b>D11</b>	Políticas contables rudimentarias
<b>F13</b>	Distribución de mercadería acorde a los clientes	<b>D12</b>	Documentos mercantiles extraviados
<b>F14</b>	Precios accesibles	<b>D13</b>	Fallas en el registro de comercialización
<b>F15</b>	Estabilidad laboral	<b>D14</b>	Falta de motivación al personal
<b>F16</b>	Funciones debidamente asignadas al personal	<b>D15</b>	Falta de incentivos por méritos al personal
<b>F17</b>	Automatización del sistema contable	<b>D16</b>	Falta un adecuado sistema de registro sistemático de las ventas
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>O1</b>	Poder adquisitivo de los clientes	<b>A1</b>	La competencia trae nueva mercadería al mercado
<b>O2</b>	Negocios dispuestos a adquirir el servicio	<b>A2</b>	Riesgo de retraso en los trabajos
<b>O3</b>	Clientes en busca de mayor seguridad para sus negocios	<b>A3</b>	Nuevos productos sustitutos
<b>O4</b>	Regulación favorable para la empresa	<b>A4</b>	Manejo incorrecto de las cuentas contables
<b>O5</b>	Alianzas estratégicas con otras empresas	<b>A5</b>	Posibles cambios legales
<b>O6</b>	Anticipar y cumplir con las obligaciones	<b>A6</b>	Ingreso de empresas extranjeras que presten el mismo servicio al mercado nacional
<b>O7</b>	Competencia débil en el sector	<b>A7</b>	Políticas regulatorias para exportaciones

<b>O8</b>	Servicios y productos muy requeridos	<b>A8</b>	Falta de proveedores nacionales
<b>O9</b>	Actualización del negocio	<b>A9</b>	Nuevos negocios que ofrecen el mismo producto
<b>O10</b>	Desarrollo de nuevas tecnologías que facilita la incorporación de los sistemas de vigilancia a los dispositivos de uso cotidiano como los teléfonos	<b>A10</b>	Malas relaciones laborales con los clientes
<b>O11</b>		<b>A11</b>	Desinformación de los clientes
<b>O12</b>	La mercadería que trae la empresa tiene una tecnología nueva e innovadora	<b>A12</b>	Aumento de los precios de los aparatos tecnológicos
		<b>A13</b>	Defectos en las cámaras de seguridad
<b>O14</b>	Poner en marcha procesos de ciberseguridad	<b>A14</b>	Ataques maliciosos al software de las cámaras
<b>O15</b>		<b>A15</b>	Mal manejo de las cámaras

Elaborado por: Lozada (2021)

### Evaluación de la matriz FODA

Una vez realizada el diagnóstico de la matriz FODA utilizamos la valoración en la matriz de evaluación de factores externos. A través de una reunión con la contadora y gerente se colocó el peso de acuerdo con la importancia de los factores en la empresa, no debe pasar del 100%. Además, se establece la importancia de acuerdo con el siguiente puntaje:

<b>1</b>	Nada Importante
<b>2</b>	Poco Importante
<b>3</b>	Importante
<b>4</b>	Muy Importante

Para la calificación ponderada se multiplica el peso asignado y la calificación de los factores, interpretando el resultado de la siguiente manera:

Si la sumatoria total es	<b>&lt;= 2,50</b>	Se sugiere cambios en la administración de la empresa
Si la sumatoria total es	<b>&gt;= 2,50</b>	Se aprovechan las oportunidades frente a las amenazas



## Matriz MEFE

Tabla 14.- Evaluación de factores externos

MATRIZ MEFE			
FACTORES	PESO %	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>AMENAZAS</b>			
	53%		
La competencia trae nueva mercadería al mercado	0,05	4	0,2
Riesgo de retraso en los trabajos	0,03	4	0,12
Nuevos productos sustitutos	0,02	4	0,08
Manejo incorrecto de las cuentas contables	0,03	4	0,12
Posibles cambios legales	0,03	4	0,12
Ingreso de empresas extranjeras que presten el mismo servicio al mercado nacional	0,03	3	0,09
Políticas regulatorias para exportaciones	0,03	2	0,06
Falta de proveedores nacionales	0,05	4	0,2
Nuevos negocios que ofrecen el mismo producto	0,04	1	0,04
Malas relaciones laborales con los clientes	0,03	3	0,09
Desinformación de los clientes	0,05	4	0,2
Aumento de los precios de los aparatos tecnológicos	0,03	3	0,09
Defectos en las cámaras de seguridad	0,04	2	0,08
Ataques maliciosos al software de las cámaras	0,03	4	0,12
Mal manejo de las cámaras	0,04	4	0,16
<b>OPORTUNIDADES</b>			
	47%		
Gran poder adquisitivo de los clientes	0,03	4	0,12
Negocios dispuestos a adquirir el servicio	0,05	1	0,05
Clientes en busca de mayor seguridad para sus negocios	0,04	2	0,08
Regulación favorable para la empresa	0,03	4	0,12
Alianzas estratégicas con otras empresas	0,04	2	0,08
Anticipar y cumplir con las obligaciones	0,05	3	0,15
Competencia débil en el sector	0,02	4	0,08
Servicios y productos muy requeridos	0,04	1	0,04
Actualización del negocio	0,03	3	0,09
Desarrollo de nuevas tecnologías que facilita la incorporación de los sistemas de vigilancia a los dispositivos de uso cotidiano como los teléfonos	0,04	4	0,16
La mercadería que trae la empresa tiene una tecnología nueva e innovadora	0,05	1	0,05
Poner en marcha procesos de ciberseguridad	0,05	3	0,15
<b>TOTAL MEFI</b>	<b>100%</b>		<b>2,48</b>

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2008)

En la evaluación realizada a los factores externos se aprecia que el total de la calificación es de 2,48 que significa que la empresa no pasa el rango establecido de 2,50 por lo que se pudo determinar que se deben realizar cambios en la administración de la empresa.

### Matriz MEFI

Del mismo modo se realizó el diagnóstico de la matriz FODA utilizamos la valoración en la matriz de evaluación de factores internos. A través de una reunión con la contadora y gerente se colocó el peso de acuerdo con la importancia de los factores en la empresa, no debe pasar del 100%. Además, se establece la importancia de acuerdo con el siguiente puntaje:

1	Debilidad menor
2	Debilidad mayor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Para la calificación ponderada se multiplica el peso asignado y la calificación de los factores, interpretando el resultado de la siguiente manera:

Si la sumatoria total es	$\leq 2,50$	Se sugiere un plan de mejora
Si la sumatoria total es	$\geq 2,50$	Está en condiciones de mejorar estrategias

**Tabla 15.-** Evaluación de factores internos

MATRIZ MEFI			
FACTORES	PESO %	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>	56%		
Gran ambiente laboral	0,04	4	0,16
Administración centralizada de los procesos financieros y contables	0,05	4	0,2
Conocimientos del sector	0,05	4	0,2
La imagen de la empresa es altamente reconocida en la zona centro del país	0,05	3	0,15
Procesos de calidad	0,05	2	0,1

Toma de decisiones estratégicas basada en información de gestión detallada	0,05	4	0,2
Gran poder de negociación con proveedores	0,03	1	0,03
Comercialización de productos de alta calidad reconocidos en otros países	0,05	3	0,15
Los servicios son personalizados	0,02	4	0,08
Atención al cliente de calidad	0,02	3	0,06
Capacidad de conseguir prestamos favorables	0,02	2	0,04
Adecuado uso de los prestamos	0,01	2	0,02
Distribución de mercadería acorde a los clientes	0,02	2	0,04
Precios accesibles	0,01	1	0,01
Estabilidad laboral	0,02	3	0,06
Funciones debidamente asignadas al personal	0,03	3	0,09
Automatización del sistema contable	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>	<b>44%</b>		
Falta de estrategias	0,05	3	0,15
Falta de instrumentos para toma de decisiones	0,03	2	0,06
Publicidad en canales radiales costosa	0,02	4	0,08
Falta publicidad por televisión y redes sociales	0,03	4	0,12
Falta de control por procesos	0,03	3	0,09
Falta de gestión en procesos de entregas	0,02	3	0,06
El producto que tiene fallas solo se lo identifica cuando el cliente lo empieza a usar	0,03	1	0,03
El tiempo de espera por la atención se demora	0,02	4	0,08
Falta de tiempo para la instalación adecuada de las cámaras	0,02	3	0,06
Escasa capacitación del personal a cargo del control del efectivo	0,01	2	0,02
Políticas contables rudimentarias	0,03	2	0,06
Documentos mercantiles extraviados	0,02	2	0,04
Fallas en el registro de comercialización	0,03	1	0,03
Falta de motivación al personal	0,03	3	0,09
Falta de incentivos por méritos al personal	0,03	3	0,09
Falta un adecuado sistema de registro sistemático de las ventas	0,04	4	0,16
<b>TOTAL MEFI</b>	<b>100%</b>		<b>2,44</b>

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2008)

En la evaluación realizada a los factores internos se aprecia que el total de la calificación es de 2,44 que significa que la empresa no pasa el rango establecido de 2,50 por lo que se establece un plan de mejora que se va a desarrollar en las siguientes fases.

### 3.2 Fase 2- Desarrollo de objetivos estratégicos

Obtenemos los objetivos estratégicos mediante la evaluación de los factores externos e internos como se muestran en la tabla 16.

Tabla 16.-Matriz de análisis estratégico FODA

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Gran ambiente laboral	D1	Falta de estrategias
F2	Administración centralizada de los procesos financieros y contables	D2	Falta de instrumentos para toma de decisiones		
F3	Conocimientos del sector	D3	Publicidad en canales radiales costosa		
F4	La imagen de la empresa es altamente reconocida en la zona centro del país	D4	Falta publicidad por televisión y redes sociales		
F5	Procesos de calidad	D5	Falta de control por procesos		
F6	Toma de decisiones estratégicas basada en información de gestión detallada	D6	Falta de gestión en procesos de entregas		
F7	Gran poder de negociación con proveedores	D7	El producto que tiene fallas solo se lo identifica cuando el cliente lo empieza a usar		
F8	Comercialización de productos de alta calidad reconocidos en otros países				
F9	Los servicios son personalizados	D8	El tiempo de espera por la atención se demora		
F10	Atención al cliente de calidad	D9	Falta de tiempo para la instalación adecuada de las cámaras		
F11	Capacidad de conseguir prestamos favorables	D10	Escasa capacitación del personal a cargo del control del efectivo		
F12	Adecuado uso de los prestamos	D11	Políticas contables rudimentarias		
F13	Distribución de mercadería acorde a los clientes	D12	Documentos mercantiles extraviados		
F14	Precios accesibles	D13	Fallas en el registro de comercialización		
F15	Estabilidad laboral	D14	Falta de motivación al personal		
F16	Funciones debidamente asignadas al personal	D15	Falta de incentivos por méritos al personal		
F17	Automatización del sistema contable	D16	Falta un adecuado sistema de registro sistemático de las ventas		
FACTORES EXTERNOS		FO		DO	
OPORTUNIDADES		O1 F10 Satisfacción de las necesidades de los clientes		O6 D11 Cumplir con las obligaciones	
O1	Gran poder adquisitivo de los clientes	O5 F6 Optimizar el proceso de gestión estratégica		O9 D14 D15 Motivación y capacitación del personal	
O2	Negocios dispuestos a adquirir el servicio	O4 F11 Aumento de capital de trabajo			
O3	Cientes en busca de mayor seguridad para sus negocios				

O4	Regulación favorable para la empresa
O5	Alianzas estratégicas con otras empresas
O6	Anticipar y cumplir con las regulaciones
O7	Competencia débil en el sector
O8	Servicios y productos muy requeridos
O9	Actualización del negocio
O10	Desarrollo de nuevas tecnologías que facilita la incorporación de los sistemas de vigilancia a los dispositivos de uso cotidiano como los teléfonos
O11	La mercadería que trae la empresa tiene una tecnología nueva e innovadora
O12	Poner en marcha procesos de ciberseguridad
<b>AMENAZAS</b>	
A1	La competencia trae nueva mercadería al mercado
A2	Riesgo de retraso en los trabajos
A3	Nuevos productos sustitutos
A4	Manejo incorrecto de las cuentas contables
A5	Posibles cambios legales
A6	Ingreso de empresas extranjeras que presten el mismo servicio al mercado nacional
A7	Políticas regulatorias para exportaciones
A8	Falta de proveedores nacionales
A9	Nuevos negocios que ofrecen el mismo producto
A10	Malas relaciones laborales con los clientes
A11	Desinformación de los clientes
A12	Aumento de los precios de los aparatos tecnológicos
A13	Defectos en las cámaras de seguridad
A14	Ataques maliciosos al software de las cámaras
A15	Mal manejo de las cámaras

O3 F14 Mantener la confianza y seguridad con precios al alcance de los clientes

O5 O11 F7 Mantener convenios con los proveedores

**FA**

A10 A11 F9 Orientar la operación del cliente

A15 F5 Promover la gestión de calidad del servicio

**DA**

A4 D10 D12 D13 Mejorar la disponibilidad de los recursos financieros

A2 D3 D4 Establecer canales de comunicación

A10 D1 D2 Responsabilidad social empresarial

Elaborado por: Lozada (2021)

### Clasificación de objetivos estratégicos

Al obtener los objetivos estratégicos se realizó la clasificación de enfoque para las 4 perspectivas del cuadro de mando integral como se aprecia en la tabla 17.

Tabla 17.- Objetivos estratégicos

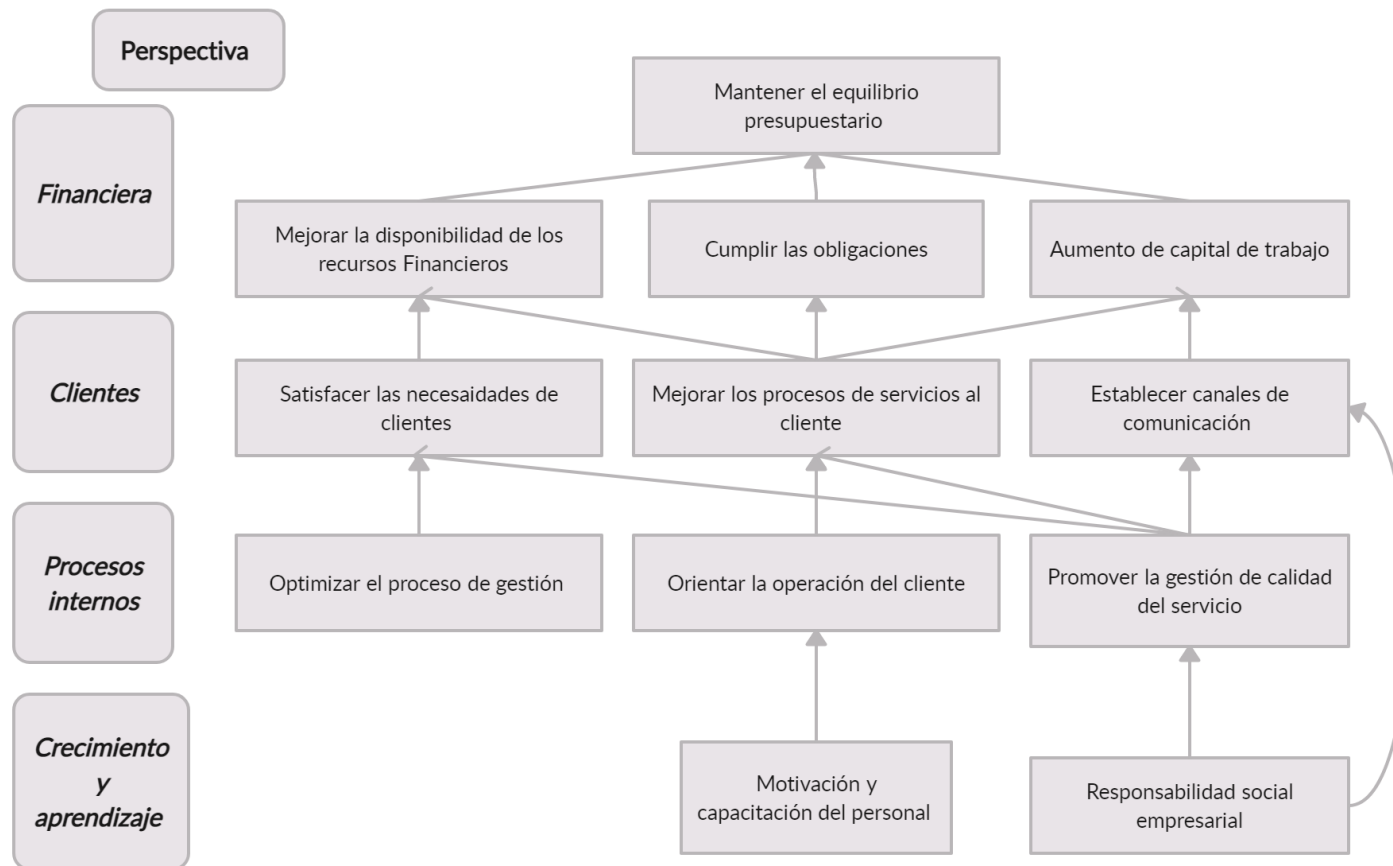
Objetivos estratégicos	PERSPECTIVAS			
	Financiera	Clientes	Procesos internos	Crecimiento y aprendizaje
O1 F10 Satisfacción de las necesidades de los clientes		X		
O5 F6 Optimizar el proceso de gestión estratégica			X	
O4 F11 Aumento de capital de trabajo	X			
O3 F14 Mantener la confianza y seguridad con precios al alcance de los clientes		X		
O5 O11 F7 Mantener convenios con los proveedores	X			
A10 A11 F9 Orientar la operación del cliente			X	
A15 F5 Promover la gestión de calidad del servicio			X	
O6 D11 Cumplir con las obligaciones	X			
O9 D14 D15 Motivación y capacitación del personal				X
A4 D10 D12 D13 Mejorar la disponibilidad de los recursos financieros	X			
A2 D3 D4 Establecer canales de comunicación		X		
A10 D1 D2 Responsabilidad social empresarial				X
A 14 A15 D16 inversión tecnológica				X

Elaborado por: Lozada (2021)

## Mapa estratégico

Se procedió a realizar el respectivo mapa estratégico de la empresa FULLTEC Cía. Ltda. presentado a continuación en la ilustración 8.

Ilustración 8.- Mapa estratégico Fulltec Cía. Ltda.



Elaborado por: Lozada (2021)

### 3.3 Fase 3- Establecimiento de indicadores de gestión

Se establecen los indicadores y las metas para los objetivos por cada una de las perspectivas como se presentan en la tabla 18.

**Tabla 18.-** Matriz de objetivos e indicadores de gestión

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	METAS
<b>Financiera</b>	Aumento de capital de trabajo	Liquidez, de endeudamiento, de rotación, de rentabilidad	Conseguir atractivos financiamientos
	Mantener convenios con los proveedores		
	Cumplir con las obligaciones		
	Mejorar la disponibilidad de los recursos financieros		
<b>Clientes</b>	Satisfacción de las necesidades de los clientes	Satisfacción de los clientes, de fidelización, de rentabilidad por cliente	Mantener la calidad de los productos
	Mantener la confianza y seguridad con precios al alcance de los clientes		
	Establecer canales de comunicación		
<b>Procesos internos</b>	Optimizar el proceso de gestión estratégica	Calidad del producto o servicio, de eficiencia en tiempos de entrega, de rentabilidad de los procesos, de productividad	Mejorar los servicios
	Orientar la operación del cliente		
	Promover la gestión de calidad del servicio		
<b>Crecimiento y aprendizaje</b>	Motivación y capacitación del personal	Indicadores de formación y preparación de empleados, de ausentismo, de bonos	Mejorar la disponibilidad de los recursos financieros
	Responsabilidad social empresarial		
	inversión tecnológica		

Elaborado por: Lozada (2021)



## Indicadores perspectiva financiera

A continuación, en la tabla 19 se muestran los indicadores de la perspectiva financiera, datos obtenidos de los estados financieros del año 2021 detallados en los anexos 1 y 2.

Tabla 19.- Indicadores Financieros

	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ	Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 112.927,21	La empresa Fulltec Cía. Ltda. cuenta con \$112.927,21 para desarrollar sus operaciones regulares.
	Liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	\$ 2,14	La empresa Fulltec Cía. Ltda. por cada dólar que tiene como deuda en su pasivo corriente, cuenta con \$ 2,14 para cubrirla.
	Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventario / Pasivo Corriente	\$ 2,05	La empresa Fulltec Cía. Ltda. por cada dólar que tiene de deuda en el pasivo corriente cuenta con \$ 2,05 para cancelarla.
EFICIENCIA	Rotación de inventarios	Costo de ventas / Promedio de inventarios	13,15	La empresa Fulltec Cía. Ltda., los inventarios han rotado 13.15 veces, es decir, cada 27 días.
	días de inventarios	360 / Rotación de inventarios	27	
	Rotación de activos fijos	Ventas totales / Activo fijo	\$ 151,65	La empresa Fulltec Cía. Ltda. por cada dólar que tiene en el activo fijo ha generado ventas por \$ 151,65
	Rotación de capital de trabajo	Ventas totales / Capital de trabajo	\$ 7,47	La empresa Fulltec Cía. Ltda. por cada dólar que tiene de capital de trabajo se han generado ventas por \$ 7,47

<b>RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS</b>	<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	Utilidad bruta / Ventas Netas	28,73%	La empresa Fulltec Cía. Ltda., ha generado una utilidad bruta del 28.73 % respecto de sus ventas netas.
	<b>Utilidad Operacional</b>	Utilidad operacional / Ventas Netas	1,33%	La empresa Fulltec Cía. Ltda., ha generado una utilidad operacional del 1.33% respecto de sus ventas netas.
	<b>Utilidad Neta</b>	Utilidad neta / Ventas Netas	8,84%	La empresa Fulltec Cía. Ltda. ha generado una utilidad neta del 8.84% respecto de sus ventas netas.
	<b>Nivel de gastos</b>	Gastos administrativos y Gastos Ventas / Ventas netas	19,90%	Los Gastos administrativos y gastos ventas corresponden al 19.90% de las ventas netas
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
	<b>Apalancamiento Financiero o Leverage</b>	Pasivo Total / Patrimonio Total	107,15%	La empresa Fulltec Cía. Ltda. se encuentra comprometida con sus acreedores en un 107.15% del patrimonio
	<b>Endeudamiento Total</b>	Pasivo Total / Activo Total	51,73%	Los activos de la empresa Fulltec Cía. Ltda. se encuentran comprometidos en un 51.73% con sus acreedores
	<b>Endeudamiento de Corto Plazo</b>	Pasivo de Corto Plazo / Activo Total	45,57%	Los activos de la empresa Fulltec Cía. Ltda. se encuentran comprometidos en un 45.57% con sus acreedores de corto plazo.
	<b>Endeudamiento de Largo Plazo</b>	Pasivo de Largo Plazo / Activo Total	6,15%	Los activos de la empresa Fulltec Cía. Ltda. se encuentran comprometidos en un 6.15% con sus acreedores de largo plazo.

Elaborado por: Lozada (2021)

### Indicadores perspectiva clientes

A continuación, en la tabla 20 se muestran los indicadores de la perspectiva clientes, datos obtenidos directamente de la contadora y de los reportes obtenidos por el personal encargado de la atención al cliente de la empresa.

**Tabla 20.-** Indicadores perspectiva clientes

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	CÁLCULO
Fidelidad de clientes	$\frac{((\text{Nuevos clientes} - \text{Antiguos clientes}) / \text{Antiguos clientes}) * 100}{}$	anual	74.3%
Satisfacción del cliente	Número de quejas del cliente/ total de clientes que son atendidos	mensual	14.3%
Retención de clientes	$\frac{((\text{Clientes al final del período} - \text{Clientes al comienzo del período}) / \text{Nuevos clientes adquiridos durante el período})}{}$	mensual	80%

Elaborado por: Lozada (2021)

### Indicadores perspectiva procesos internos

En la tabla 21 se muestra los indicadores de la perspectiva de procesos internos, con datos obtenidos directamente del personal técnico de la empresa.

**Tabla 21.-** Indicadores perspectiva procesos internos

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	CÁLCULO
Calidad del servicio	Mejorarla procesos de servicio	Número de personas atendidas / Total de personas que solicitaron servicio	diario	66.7%
Tiempos de entrega	Mejoramiento de tiempos de entrega	Numero de entregas/ Total de pedidos	diario	60%
Rentabilidad de los procesos	Mejorar procesos de facturación	Facturas anuladas/ Total de facturas	Mensual	29.3%

Elaborado por: Lozada (2021)

### Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje

A continuación, en la tabla 22 se muestran los indicadores de crecimiento y aprendizaje, datos obtenidos directamente de informes y de los reportes de los empleados de la empresa.

**Tabla 22.-** Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	CÁLCULO
Capacitación del personal	Realizar actividades que promuevan el desarrollo del personal	Numero de capacitaciones realizadas/ total de capacitaciones programadas	anual	24%
Responsabilidad social de la empresa	Difundir aspectos sociales de la empresa	Número de empleados capacitados / Total de empleados	anual	39%

Elaborado por: Lozada (2021)

### 3.4 Fase 4- Diseño del cuadro de mando integral

En la tabla 23 a continuación se muestra el porcentaje de las metas planteadas mediante una reunión con la gerencia.

**Tabla 23.-** Porcentaje de metas planteadas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADOACTUAL	META %
Financiera	Aumento de capital de trabajo	8,80%	10%
	Mantener convenios con los proveedores	1,30%	3%
	Cumplir con las obligaciones	51.73%	52%
	Mejorar la disponibilidad de los recursos financieros	40%	41%
Cliente	Satisfacción de las necesidades de los clientes	74.3%	75%
	Mantener la confianza y seguridad con precios al alcance de los clientes	14.3%	15%
	Establecer canales de comunicación	80%	81%
Procesos internos	Optimizar el proceso de gestión estratégica	66.7%	67%
	Orientar la operación del cliente	60%	61%
	Promover la gestión de calidad del servicio	29.3%	30%
Aprendizaje y crecimiento	Motivación y capacitación del personal	24%	25%
	Responsabilidad social empresarial	39%	40%

**Elaborado por:** Lozada (2021)

Se muestra el diseño del cuadro de mando integral para la empresa FULLTEC Cía. Ltda., establecida juntamente con el gerente y la contadora de la empresa

**Tabla 24.-** Cuadro de mando integral para la empresa FULLTEC Cía. Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	RESULTADO ACTUAL	METAS	%	NIVELES			FRECUENCIA	RESPONSABLE
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE		
Financiera	Aumento de utilidad neta	Liquidez, de endeudamiento, de rotación, de rentabilidad	8,80%	Conseguir una rentabilidad razonable para la empresa aumentando las ventas	10%	< 20%	8,8 % - 20%	> 20%	anual	Contador
	Mantener convenios con los proveedores		1,30%	Mejorar las relaciones con los proveedores para mejorar la eficacia de los procesos	3%	<0,05	1,3%- 5%	> 5%	anual	Contador
	Cumplir con las obligaciones		51.73%	Cumplimiento de las principales obligaciones con los entes reguladores, así como de las adquiridas por la empresa	52%	< 100%	51,73% - 100%	> 100%	anual	Contador
	Mejorar la disponibilidad de los recursos financieros		40%	Generar flujos de efectivo o cash flow	41%	< 100%	40% - 100%	> 100%	anual	Contador
Cliente	Satisfacción de las necesidades de los clientes	Satisfacción de los clientes, de fidelización, de rentabilidad por cliente	74.3%	Brindar ayuda eficiente y responder con rapidez a los requerimientos de los clientes	75%	< 90%	74.3% - 90%	> 90%	anual	Jefe de ventas
	Mantener la confianza y seguridad con precios al alcance de los clientes		14.3%	Reforzar la confianza en el trabajo que se realiza	15%	< 100%	14.3% - 100%	> 100%	mensual	Jefe de ventas

	Establecer canales de comunicación		80%	Implementar formas de comunicación entre el cliente y la empresa para inquietudes	81%	< 100%	80%-100%	> 100	mensual	Gerente y jefe de ventas
Procesos internos	Optimizar el proceso de gestión estratégica	Calidad del producto o servicio, de eficiencia en tiempos de entrega, de rentabilidad de los procesos, de productividad	66.7%	Reducir los procesos de gestión para una toma de decisiones oportuna	67%	< 70%	66.7% - 70%	> 70%	diario	Gerente
	Orientar la operación del cliente		60%	Realizar un plan de asesoramiento a los clientes	61%	< 100%	60% - 100%	> 100%	diario	Jefe de ventas
	Promover la gestión de calidad del servicio		29.3%	Personalizar la experiencia del cliente con la creación de un mapeo de preferencias del cliente	30%	< 100%	29.3% - 100%	> 100%	mensual	Jefe de ventas
Aprendizaje y crecimiento	Motivación y capacitación del personal	Indicadores de formación y preparación de empleados, de ausentismo, de bonos	24%	Utilizar mejor el potencial del talento humano para hacer frente a complicaciones futuras	25%	< 100%	24% - 100%	> 100%	anual	Gerente
	Responsabilidad social empresarial		39%	Crear lazos de compromiso y confianza creando un impacto positivo para la empresa	40%	< 100%	39% - 100%	> 100%	anual	Gerente

Elaborado por: Lozada (2021)

## **Interpretación**

En concordancia con uno de los objetivos planteados en el presente proyecto integrador se estableció el diseño del cuadro de mando integral aplicado en la empresa FULLTEC Cía. Ltda. en el que se comprenden los objetivos estratégicos, las metas, responsables e indicadores de gestión de acuerdo con las cuatro perspectivas

En la primera perspectiva que es la Financiera aplicando los indicadores de endeudamiento, liquidez, rotación y rentabilidad para los cuatro objetivos estratégicos determinados del diagnóstico estratégico, se realiza la interpretación de cada uno a continuación:

**Aumento de utilidad neta.** – La empresa espera aumentar la rentabilidad que tienen de un 8,8 % en el año 2021 debido a la situación actual que se encuentra el sector económico en todo el país a causa de la pandemia, por lo que para el siguiente periodo económico la empresa se estableció una meta del 10% que se pretende seguir aumentando conforme el paso del tiempo. Además, con el establecimiento de los indicadores financieros controlar de manera periódica la meta que se desea alcanzar. Se plantea que para alcanzar la meta se diseñe un plan de mercadeo que ayude a incrementar las ventas y obtener beneficios de rentabilidad.

**Mantener convenios con los proveedores.** – A través de indicadores financieros se determinó que la empresa cuenta con 1,3% de convenios con los proveedores, debido a ciertas restricciones de exportación producto de la pandemia, por lo que la empresa espera para el presente periodo económico aumentar hasta un 3% mejorando las relaciones para de esta manera tener más beneficios y mejorar la eficacia de los procesos.



**Cumplir con las obligaciones.** – Es importante cumplir con las entidades de control, obligaciones tributarias y presentación de estados financieros oportunos en las páginas correspondientes. Así también obligaciones adquiridas con entidades financieras, ya que la empresa ha tenido una pérdida de clientes correspondiente al año 2020 por motivos del confinamiento a nivel nacional no se pudo recuperar de la mejor manera para el año 2021 debido a esto solo pudo cubrir un 51,73% de las obligaciones, Para esto la empresa realizo nuevas estrategias para ganar más clientes y generar más ventas, la empresa FULLTEC Cía. Ltda. proyecto para el presente año responder oportunamente con el 52% de sus obligaciones que le permitan de esta manera obtener beneficios a futuro.

**Mejorar la disponibilidad de los recursos financieros.** - El recurso más importante para una entidad es el dinero en efectivo para financiarse, sea logrado identificar una de las causas para que la empresa muestre un porcentaje de 40% que está por debajo de la meta que se proponen, por lo que la empresa generara más flujo de efectivo, es decir que realizara un monitoreo constante del ciclo del negocio.

**Satisfacción de las necesidades de los clientes.** - Para la empresa los clientes forman un factor económico importante, así como también la satisfacción es primordial que sea cumplido por la empresa FULLTEC Cía. Ltda. no había establecido indicadores para medir la perspectiva de clientes. Para poder establecer este indicador en la empresa se obtuvieron datos de un registro de personas que han solicitado ayuda y se ha respondido de manera rápida a los requerimientos de los clientes. Por lo que solo se obtuvieron datos del año 2021 cumpliendo así con el 74,3% de satisfacción, la empresa espera llegar al 75% de satisfacción que le permita incrementar aún más la lista de potenciales clientes.

**Mantener la confianza y seguridad con precios al alcance de los clientes.** - La empresa planea aumentar al 14.3% de la confianza y seguridad en los servicios que ofrecen, considerando que han cumplido en un 15%, por lo que para alcanzar la meta realizaran ajustes y reducirán procesos que ayuden a mejorar los precios.

**Establecer canales de comunicación.** -En la actualidad existen diversos canales de comunicación que se implementa en las empresas. Para la empresa FULLTEC Cía. Ltda. el principal canal de comunicaciones el telefónica que muestra una atención directa entre la empresa y el cliente. Por lo que se muestra mediante este canal ha tenido total aceptación llegando así a cumplir el 81% de las expectativas de la empresa. Mediante este análisis la empresa indica que desea implementar nuevos canales de comunicación más rápidos que ayude al cliente a tomar una mejor decisión con respecto a los procesos de compra.

**Orientar la operación del cliente.** - La correcta orientación al cliente permite brindar un asesoramiento de los productos y servicios que se adapten de manera eficaz a las necesidades de los clientes. La empresa ha desarrollado un plan de asesoramiento en que personalizan el asesoramiento con el que han obtenido un 60% cumplir con la satisfacción, aunque la meta es el 61% ya que comunicar los beneficios genera una empatía entre el cliente y la empresa.

**Promover la gestión de calidad del servicio.** - La empresa invierte gran parte de sus recursos en garantizar a los clientes que los productos y servicios que adquieren son de calidad así lo demuestran los porcentajes producto de la aplicación de los indicadores calve de desempeño en el que muestra un 29.3%, esto quiere decir que han tenido gran aceptación por parte de los clientes con respecto a la calidad. Aunque la empresa contempla llegar al 30%, que es la meta con la que se acordó para el presente período, personalizando la experiencia de los clientes.

**Motivación y capacitación del personal.** - El Talento humano en las empresas forma un papel fundamental para el desarrollo de las mimas por lo mismo, la empresa FULLTEC Cía. Ltda., ha desarrollado un programa de capacitaciones por secciones a los colaboradores para así cumplir con las disposiciones de restricción y así cumplir con el 25% de la meta. También recalcan que no se ha dado la debida importancia a este elemento en años anteriores por lo que se refleja en el desempeño y así lo muestra el 24%, porcentaje correspondiente solo a una capacitación por año.

**Responsabilidad social empresarial.** – La empresa debe fomentar en sus colaboradores el cumplimiento de la visión y misión, así como de los valores éticos para alcanzar una responsabilidad social, tal como lo han realizado durante de manera progresiva en la empresa hasta el año 2021 con el 39% del cumplimiento. Aunque la meta es del 40% para el presente año para de esta manera beneficiar al entorno impactando de manera positiva en la comunidad.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- La empresa FULLTEC Cía. Ltda. no dispone de una herramienta de gestión por lo que se evidencia que tiene carencia de estrategias para la toma de decisiones. Además, tiene problemas para alcanzar sus objetivos planteados en la actualidad por lo que se ve reflejado en gestión financiera para tener eficiencia en la empresa. Ayuda a medir y evaluar el desempeño por los diferentes factores que conforman perspectivas que permitan implementar estrategias y desarrollar los objetivos.

- Se debe considerar que la aplicación del cuadro de mando integral no solo es un sistema de control sino de comunicación efectiva de los objetivos y el oportuno establecimiento de las estrategias. Para la empresa FULLTEC Cía. Ltda. es un instrumento de ayuda para la gerencia ya que se puede tomar acciones ante escenarios adversos para así estudiar las causas tomar decisiones.

- A través del análisis FODA se identificaron procesos externos e internos e identificar los puntos críticos para así identificar las estrategias convenientes y desarrollar los indicadores de gestión basados en las perspectivas que controlen los puntos estratégicos de la empresa y alcancen las metas planteadas. Las necesidades según las cuatro perspectivas se desarrollaron estrategias para diseñar un cuadro de mando integral con actividades de gran interés para la empresa y de esta manera corregir deficiencias existentes.

- El diagnóstico estratégico realizado en la empresa permitió conocer el estado actual de la misma y así tener una mejora continua poniendo en práctica los planes que mejoren los procesos de distintas áreas de la empresa, así como los procesos con

clientes. También se realizó una medición mediante indicadores de las deficiencias que se encontró con el diagnóstico estratégico, por lo que una medición clave del desempeño de la empresa es importante para que actúe de manera rápida para beneficio de la empresa.

- Se concluye con el cumplimiento de los objetivos propuestos, es decir con la implementación del cuadro de mando integral, diseñado de manera exclusiva para uso de la empresa FULLTEC Cía. Ltda. Permitirá que la empresa monitoree las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje. Obtener una visión amplia sobre las futuras decisiones ante posibles escenarios adversos. Además de ser un apoyo fundamental como herramienta de gestión en los procesos administrativos y de gestión.

- El cuadro de mando integral es la forma en que la alta dirección implementa la estrategia en toda la organización para asegurar el cumplimiento de la misión y visión definidas en base a la estrategia propuesta a largo plazo. Es útil ya que no solo nos da una visión financiera sino también no financiera de la empresa que vinculan las cuatro perspectivas con la visión actual de la empresa.

## **4.2 Recomendaciones**

- Se recomienda utilizar el Cuadro de mando integral presentado por medio del presente proyecto integrador para aplicar las estrategias propuestas con sus diferentes actividades y así superar las necesidades que la empresa tenga.
  
- Es recomendable que se implemente de manera oportuna para así poner en marcha las actividades para así ampliar sus fortalezas, disminuir sus debilidades, aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas.
  
- Se debe dar un adecuado seguimiento a las actividades mediante la semaforización propuesta para una mejor correcta aplicación de los indicadores y metas. Realizar un adecuado control de los procesos administrativos, utilizando los indicadores y las actividades propuestas para cada perspectiva en el Cuadro de Mando Integral.
  
- Establecer el uso del Cuadro de Mando Integral como política institucional para obtener el máximo de beneficios y exista continuidad en los procesos administrativos utilizando recursos financieros necesarios para la implementación de la herramienta de gestión presentada.
  
- Se recomienda utilizar los indicadores y estrategias descritas en el diseño del cuadro de mando integral con la finalidad de comunicar la información obtenida del mismo y sea de utilidad la herramienta presentada para su posterior contribución dentro de los procesos de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril Flores, J. F., & Barrera Erreyes, H. M. (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Hallazgos21*, 3(3), 338–351. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/318/221>
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en La gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15(2), 26. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Andrade, J. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: itam-plas*. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf)
- Cano Morales, A. M. (2013). *Contabilidad Gerencial y presupuestaria, aplicada a Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*. (21st ed.). Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/uta/70214?page=1>
- Cárdenas, T. (2007). Cuadro De Mando Integral Como Una Herramienta De Planificación Estratégica. *Perspectivas*, 19, 75–92. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf>
- Cárdenas, T. (2009). Diseño De Un Cuadro De Mando Integral (Parte I). *Perspectivas*, 23, 101–114. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2009). Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral. Guía de Resultados y Mejores Prácticas. In *CEEI Ciudad Real*. [http://www.camaracr.org/uploads/tx\\_icticontent/Manual\\_Experiencias\\_Plan\\_Estrategico\\_y\\_CMI\\_01.pdf](http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf)
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. [https://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.El proceso estratégico Un enfoque de gerencia.pdf](https://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20Un%20enfoque%20de%20gerencia.pdf)
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral. *IESE -*

*Revista de Antiguos Alumnos*, 34–42. <https://docplayer.es/3149935-El-cuadro-de-mando-i-n-t-e-g-r-a-l.html>

Fulltec. (2021). *Fulltec*. <https://fulltec.com.ec/>

Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2006). *Contabilidad Administrativa* (11th ed.). McGraw-Hill Interamericana.  
[https://www.academia.edu/16715704/Contabilidad\\_administrativa\\_11ed\\_Garrison\\_PDF](https://www.academia.edu/16715704/Contabilidad_administrativa_11ed_Garrison_PDF)

Herrera, C., Terán, O., & Rivera, I. (2014). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistémico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. *Omnia*, 20(2), 105–119.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396004>

Horngren, C., Datar, S., & Madhav, R. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14th ed.). Pearson Educación de México, S.A.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El cuadro de mando integral. *Fundación Factor Humano*, 1–7. [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8312/UC\\_QCI\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf)

Kaplan, Robert, & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles. In *Harvard Business School Pres.* (Vol. 23).  
<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

Lipe, M., & Salteiro, S. (2000). The Balanced Scorecard: Efectos de juicio de medidas de desempeño comunes y únicas. *The Accounting*, 75, 283–298.  
<https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.3.283>

Martínez, J., & Torres, C. (2013). *Diseño de un cuadro de mando integral para tienda online Compraweb. cl* [Universidad del Bio Bio].  
[http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/239/3/Martinez\\_Zambrano\\_Jocelyn\\_Patricia.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/239/3/Martinez_Zambrano_Jocelyn_Patricia.pdf)

Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2020). El estudio descriptivo en la investigación científica The descriptive study in scientific research. *Universidad Autonoma Del Perú*, 1–19.  
[file:///C:/Users/DELL/Downloads/224-Texto del artículo-690-1-10-20210220.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/224-Texto%20del%20articulo-690-1-10-20210220.pdf)

Paredes, M. (2013). *La gestión de costos ambientales: una aproximación al desarrollo sostenible en el sector textil ecuatoriano* (Issue 55).



<https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/12128>

Pazmiño, H., Morocho, A., Obando, N., & Moncayo, I. (2017). Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión , caso G2Q Ingeniería S . A . *Revista Vínculos*, vol.2(núm.1), 1–3.

<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/view/201/501>

Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: Un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 47, 61–77.

<http://cladea.org/ojs244/index.php/revista/article/view/590/284>

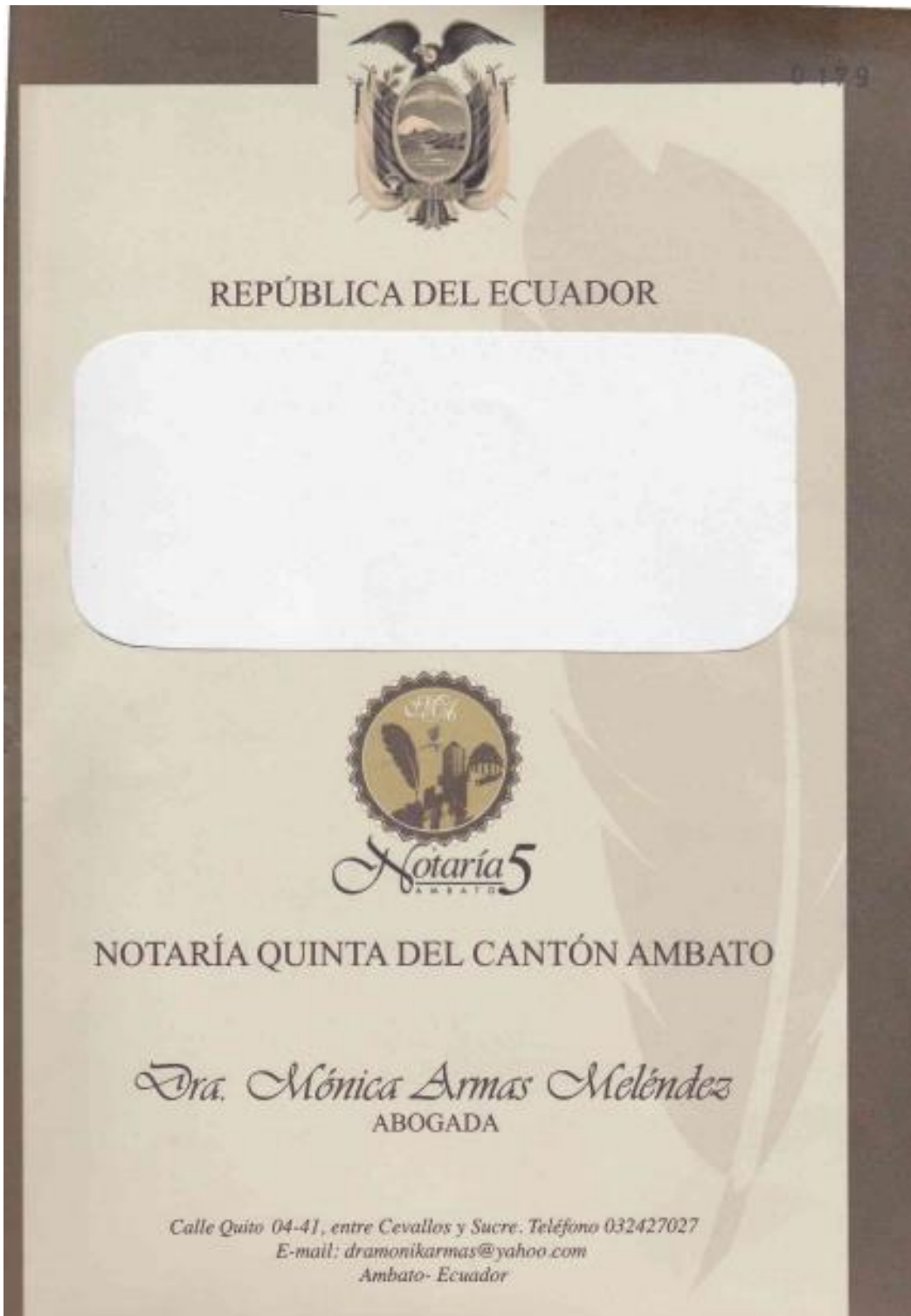
Sánchez, P. A., Ceballos, F., & Sánchez Torres, G. (2015). Análisis del proceso productivo de una empresa de confecciones: Modelación y simulación. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 25(2), 137–150. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18359/rcin.1436> RESUMEN

Scaramussa, S., Reisdorfer, V., & Ribeiro, A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de Futuro*, 13(1), 0–0. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7408098.pdf>

Villalón, J., Hidalgo, P., Castellanos, I., & García, P. (2017). La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto (original). *Revista Científica OLIMPIA*, 14(43), 206–220. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6210817>

**ANEXOS**

**Anexo 1.-** Escritura de constitución



**Anexo 2.- Estado de situación financiera 2021**

**FULLTEC CIA.LTDA.  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	<b>112607,37</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>		99211,77436
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	212138,98	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
Caja	169,44	Proveedores	46486,72	
Banco del Austro	18674,91	Anticipo Clientes	9042,42	
Banco Pacifico	76809,72	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>		
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>		Con el administración tributaria		
Doc y Ctas cobrar clientes	47801,26	Retención RTA por pagar	1010,38	
Otras Cuentas por cobrar	0	Iva Cobrado		
<b>INVENTARIOS</b>		Retención IVA por pagar	179,11	
Inv. Almacen	\$ 8.500,00	Retención RENTA por pagar		
<b>SERVICIO Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>		Impuesto a la RENTA POR PAGAR	24860,41	
Anticipo Proveedores	6030,68	<b>OBLIGACIONES CON EL IEISS</b>		
Otros anticipos	38926,64	Obligaciones con el IEISS	814,32	
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		<b>POR BENEFICIOS DE LEY EMPLEADOS</b>		
Credito Tributario IVA	3616,75	Sueldos por pagar	3413,74	
Credito Tributario IMP.RENTA retenciones	8896,03	XIII Sueldo		
Saldo a favor renta	2713,55	XIV Sueldo		
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		Vacaciones por pagar	2224,94	
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		Participacion Trabajadores	11179,74	
Maquinaria y equipo	0	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		
Muebles de oficina	2495,54	Cuentas por Pagar	0	
Vehiculo	8392,8	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		13395,6
(-) Depreciacion acumulada	-5328,51	Cuentas y documentos por pagar	0	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		Dividendos por pagar	13395,6	
<b>217698,81</b>				
		<b>PATRIMONIO</b>	<b>105091,44</b>	
		<b>CAPITAL</b>	600	
		Aporte futuras capitalizaciones	66000	
		Resultados acumulados		
		Resultados año actual	38491,44	
		<b>RESULTADOS</b>		
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>217698,81</b>	

**Anexo.- Estado de resultados 2021**

**ESTADO DE RESULTADOS  
FULLTEC CIA.LTDA.  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021**

VENTAS		843167,34
COSTO VENTAS		600884,47
INVENTARIO INICIAL	14352,75	
COMPRAS	512215,53	
IMPORTACIONES	82816,19	
INVENTARIO FINAL	8500,00	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>242282,87</b>
<b>GASTOS</b>		<b>167751,29</b>
Mantenimiento y Reparacion	501,80	
Publicidad y propaganda	376,79	
Combustibles	4504,36	
Seguros	4069,70	
Transporte	9671,95	
Gasto otros servicios		
Gasto otros bienes		
Sueldos y Salarios	53398,67	
SOBRE SUELDOS COMISIONES		
Gasto IESS	6488,13	
Gasto Fondo de reserva	3587,62	
XIII sueldo	4449,89	SEGÚN PROVISION
XIV sueldo	3155,21	SEGÚN PROVISION
Vacaciones	2224,94	XIII SUELDO / 2
Bono alimentacion	10679,73	20% DE SUELDO Y SALARIOS
Honorarios	1336,00	
Arriendo	2254,00	
Agua Luz y Telecomunicaciones	3271,21	
Notarios y registradores	50,00	
GASTOS VIAJE		
GASTOS NO DEDUCIBLES	24650,00	
GASTOS NO DEDUCIBLES	25000,00	
Servicios Bancarios	1187,78	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS		
SALIDA DE DIVISAS	4.152,70	
Gastos suminsitros y materiales	812,68	
Gasto depreciacion	1928,12	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>74531,58</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES		11179,74
G. NO DEDUCIBLES		49650,00
BASE		<b>113001,85</b>
22% IMP RENTA		24860,41
RET A FAVOR		8896,03
SALDO AÑOS ANTERIORES		2713,50
<b>IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b>		<b>13250,88</b>
		<b>38491,44</b>