CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Modelo de un cuadro de mando integral como herramienta administrativa para el fortalecimiento de la gestión y rentabilidad

Model of a balanced scorecard as an administrative tool for strengthening management and profitability

Johnny Alejandro Chica Figueroa
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Correo electrónico: e1317222691@live.uleam.edu.ec
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2736-3643

Gema Michelle Alcívar Vera
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Correo electrónico: gemam.alcivar@uleam.edu.ec
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0004-8149-8855

Recibido: Mayo 2026 **Aceptado: Julio 2026** **Publicado: Septiembre 2026**

Cómo citar: Chica Figueroa, J. A. y Alcívar Vera, G. M. (2026). **Modelo de un cuadro de mando integral como herramienta administrativa para el fortalecimiento de la gestión y rentabilidad.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 4. Septiembre - Diciembre (2026). Venezuela. **DOI:** https://doi.org/10.36390/1d42wk24

RESUMEN

El cuadro de mando integral (CMI) a lo largo del tiempo se ha consolidado como una herramienta estratégica fundamental para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa moderna, ya que permite una alineación entre los objetivos institucionales y los indicadores de desempeño, de esta forma garantiza la competitividad para el mejoramiento de los resultados de una empresa. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal, sustentado en la recolección de datos mediante entrevistas y checklist estructurada al personal administrativo y directivo de cada área, el instrumento de análisis se armó tomando como base las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Los resultados mostraron que la empresa presenta debilidades estructurales y de control, lo cual se refleja con un nivel de confianza bajo del (35,7%) y un alto nivel de riesgo del (64%). En el análisis de su rentabilidad en los periodos 2023 y 2024 revela caídas significativas en indicadores claves como: ROA que bajo de 1,64 a 0,60 y el ROE de 3,26 a 1,44 entre ambos periodos, los que deja en evidencia la falta de eficiencia en el uso de los activos y la rentabilidad el capital. El margen neto cayo de 1,59 a 0,55 lo que muestra la falta de control de los gastos con la gestión interna actual. modelo propuesto facilita la planeación, el control y la evaluación de la gestión, como también el enfoque en una cultura de mejora continua y resultados financieros, en conclusión, el

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

modelo de CMI presentado constituye un marco metodológico confiable, replicable y científicamente sólido para optimizar la gestión administrativa.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, gestión administrativa, indicadores de desempeño, planificación estratégica, eficiencia organizacional.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) has become a fundamental strategic tool for improving efficiency in modern administrative management, as it allows for alignment between institutional objectives and performance indicators, thus ensuring competitiveness and improving a company's results. The study was developed using a quantitative and descriptive approach, with a non-experimental, cross-sectional design. Data was collected through interviews and a structured checklist with administrative and management personnel in each area. The analysis instrument was developed based on Kaplan and Norton's four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The results showed that the company has structural and control weaknesses, reflected in a low confidence level (35.7%) and a high risk level (64%). The analysis of its profitability in the 2023 and 2024 periods reveals significant declines in key indicators such as ROA, which fell from 1.64 to 0.60, and ROE, which dropped from 3.26 to 1.44 between the two periods. This highlights the lack of efficiency in asset utilization and return on capital. The net margin fell from 1.59 to 0.55, demonstrating a lack of expense control under the current internal management. The proposed model facilitates planning, control, and evaluation of management, as well as a focus on a culture of continuous improvement and financial results. In conclusion, the presented Balanced Scorecard (BSC) model constitutes a reliable, replicable, and scientifically sound methodological framework for optimizing administrative management.

Keywords: Balanced scorecard, administrative management, performance indicators, strategic planning, organizational efficiency.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, las organizaciones mantienen de frente un desafío que deriva de los cambios frecuentes en la globalización, aceleración tecnológica y una creciente exigencia en la eficiencia con resultados sostenible. Según Kaplan y Norton (2000), la gestión estrategia es fundamental para la competitividad, ya que permite a las empresas establecer un lineamiento de sus recursos y procesos a objetivos que son claros y medibles, facilitando la adaptación constante ante cambios económicos, sociales y tecnológicos. Esta figura resalta la necesidad de las empresas para establecer un modelo donde los indicadores de desempeño formen una cultura organizacional orientada al logro y a la mejora continua.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

En Ecuador, tanto el sector comercial como industrial presentan dificultades ante la falta de herramientas estratégicas de control y medición. Los estudios actuales evidencian que muchas de estas empresas tomas decisiones basadas únicamente en experiencias previas y resultados operativos sin el uso de indicadores que permitan evaluar su desempeño (Chango Tixe, 2015). Esta falta limita la capacidad de las empresas para identificar oportunidades, prevenir riesgo, y reflejar procesos de rentabilidad y eficiencia operativa que sustente un crecimiento en el tiempo.

La empresa de Productos Industriales y Electrónicos PRIEL S.A., ubicada en la ciudad de Manta, representa un claro ejemplo de la problemática que viven las empresas del sector comercial en el nivel microeconómico. Si bien esta cuenta con una estructura organizacional y un mercado que puede expandirse, la ausencia herramientas estratégicas e indicadores de desempeño afecta su capacidad para alcanzar una efectividad en su gestión frente al cambio recurrente del mercado limitando así su rendimiento financiero. EL análisis realizado en PRIEL revela las debilidades en la gestión financiera, comercial, procesos internos y desarrollo organizacional lo que incide negativamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa (Brigham,2020).

La relevancia de este estudio reside en la contribución científica y profesional que implica el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para empresas como PRIEL S.A. que es de categoría PYMES. El CMI facilita una metodología replicable, alineada a los objetivos estratégicos, que simplifica la planificación, control y evaluación de la gestión administrativa mediante indicadores que relacionan las perspectivas como lo son: financiera, clientes, procesos internos y desarrollo/aprendizaje. Aportar una solución metodológica y contextualizada que apoya no solo al fortalecimiento de la empresa en particular, sino también al avance de la ciencia administrativa.

El estudio se centraliza en dos variables primordiales: el Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica y la rentabilidad como indicador principal del desempeño. Algunos autores, como Kaplan y Norton (1996, 2002), Gitman y Zutter (2015), y Brigham y Ehrhardt (2017), determinaron la relación que tiene el uso del CMI con la mejora sostenida de la rentabilidad a través de indicadores como ROA, ROE, ROI, margen bruto y neto. Así, la pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿De qué manera influye

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

el diseño de un Cuadro de Mando Integral en la rentabilidad de la empresa Productos Industriales y Electrónicos PRIEL S.A.?

El presente estudio tiene como objetivo general diseñar un modelo metodológico de Cuadro de Mando Integral adaptado a las características de PRIEL S.A., que permita fortalecer su gestión administrativa y mejorar de forma sostenible su rentabilidad bajo los principios establecidos por Kaplan y Norton en la 4 perspectiva de un CMI El documento se estructura en seis secciones principales: la primera aborda el marco teórico, donde se desarrollan los fundamentos conceptuales y comparativos de los modelos de CMI; la segunda expone la metodología aplicada; la tercera presenta los resultados del diagnóstico; la cuarta analiza la discusión de los hallazgos; y finalmente, se formulan las conclusiones que consolidan la validez metodológica del estudio.

MARCO TEÓRICO

El Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de mando integral (CMI) según lo define Kaplan y Norton (1996) es una herramienta administrativa para la planificación y diseño de metas estratégicas traduciendo así la visión, misión de una organización en indicadores medibles, establecidos en cuatro perspectivas como son la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este modelo propuesto por los autores permite establecer una estructura de dirección que permite a los colaboradores participar en el diseño y monitoreo de objetivos alineados, promoviendo así una gestión más efectiva que aumenta la competitividad a largo plazo.

Esta herramienta administrativa es fundamental para analizar y solucionar problemas, según Martínez y Miller (2012), más allá de ser una herramienta de análisis, también trata de dar respuesta a como llevar los retos actuales que se tienen en la actualidad, por lo que se puede decir que la clave de establecer un cuadro de mando integral es plasmar una adaptación a nuevas situaciones.

Al ser un instrumento que facilita la supervisión del logro de los objetivos estratégicos de una organización, los escritores Kaplan y Norton (2002) sostienen que la estrategia de la empresa en un conjunto de objetivos e indicadores que sumamente

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

beneficiosa para la gestión de las empresas a corto y largo plazo, definiendo los indicadores como su criterio de evaluación en cumplimiento, subrayando la relevancia que posee para la toma de decisiones y la optimización de la rentabilidad de las empresas.

Además, CMI tiene la capacidad de mostrar los avances en la eficiencia operativa y potenciar la capacidad organizacional, de acuerdo con Martínez y Milla (2012) Esto facilita alcanzar los objetivos propuestos y transmitir el avance a todos los empleados, lo que lo convierte en un sistema de rendimiento que puede emplearse en cualquier organización para alinearla con la visión y misión estratégica.

En la actualidad, el CMI representa el corazón de la gestión estratégica, integrando métodos de planificación, medición y control que trascienden el enfoque financiero tradicional. Según Martínez y Miller (2012), el CMI actúa como un espacio central de la dirección de una organización, otorgando a las empresas las bases técnicas para alcanzar la transparencia de sus procesos, la disposición de resultados y la optimización de la administración. Su aplicación facilita el análisis de debilidades y fortalezas a nivel estructural, el planteamiento de indicadores críticos y el desarrollo de procesos de enfocados a lograr la excelencia.

Los antecedentes de las investigaciones recolectadas destacan que el CMI es primordial para garantizar la calidad de la información a los altos directivos. Según lo mencionan Soler Gonzales y Robaina, (2010), su implementación permite obtener datos confiables como también los oportunos, los cuales son esenciales en la toma de decisiones estratégicas. No solo mide el cumplimiento de un objetivo, sino que introduce procesos ordenados que impulsan la mejora continua a todos los niveles de la organización, especialmente en empresas industriales y comerciales en Ecuador, como lo documentan Cáceres Mendoza (2020).

El diseño de un CMI, ha demostrado capacidad de adaptarse y potenciar diferentes áreas de una estructura empresarial. Cada una de sus perspectivas contribuyen en elementos únicos: la financiera orienta la rentabilidad y la sostenibilidad, la de clientes analiza la satisfacción, lealtad y captación del mercado, la de procesos internos identifica y mejora los procedimientos críticos de igual manera la de aprendizaje y crecimiento promueve la capacitación, la innovación y actualizaciones digitales. En este sentido los

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

autores Van Horne y Wachowicz (2012) mencionan que la implementación de un CMI permite afrontar los desafíos modernos y crear una cultura organizacional enfocada en resultados.

En el Ecuador, la implementación del cuadro de mando integral surge porque las empresas necesitan cambiar su forma tradicional de gestión la cual muchas veces se basa solo en la experiencia y en los resultados del momento. En el caso de PRIEL S.A, se notan las faltas en la organización de los procesos, en el control financiero y en la cultura empresarial, lo que reduce su rentabilidad. Por eso, crear o aplicar un modelo de CMI se presenta como una buena opción para unir los objetivos estratégicos con las actividades diarias y así mejorar los resultados de la empresa

A pesar de que el CMI se considera una herramienta estratégica altamente valorada su correcta implementación requiere de afrontar diversos retos especialmente en las PYMES, donde se ve los limitantes como capacitación al personal y la falta de compromiso, lo que dificulta la adaptación y alineación, de igual manera la infraestructura tecnológica y la escasez de recursos para el seguimiento de indicadores repercuten en la eficiencia, veracidad como también en la profundidad de los datos.

El CMI tiene sus beneficios, no obstante, se advierte que la implementación del CMI enfrenta obstáculos relacionados con la resistencia al cambio, la escasez de capacitación y la falta de compromiso directivo, factores que pueden limitar el alcance de los resultados deseados en una organización, por lo que afecta el rendimiento y cumplimientos de metas (Kaplan & Norton, 2000).

Para concluir, se elige el cuadro de Mando integral como fundamento metodológico de esta investigación debido a su cobertura integral, su capacidad para ser aplicado en compañías comerciales e industriales y su potencial para optimizar la administración y los beneficios. A pesar de que el modelo sugerido todavía no ha sido puesto en práctica, pero le brinda a PRIEL S.A un marco robusto y flexible capaz de orientar la toma de decisiones estratégicas y el monitoreo continuo de los factores cruciales para que la compañía tenga éxito.

Adicionalmente, herramientas complementarias como la gestión mediante indicadores y el análisis comparativo del sector (benchmarking) facilitan la adaptación del

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

CMI a las necesidades específicas de cada empresa. Al compararse con estándares internacionales, como la norma ISO 9001 para procesos o los modelos de excelencia en gestión, se destaca la capacidad del CMI para ajustarse a cambios regulatorios, tecnológicos y de mercado investigaciones recientes respaldan su efectividad, mostrando que contribuye al aumento de la competitividad y a la sostenibilidad de las organizaciones ecuatorianas.

Las Cuatro perspectivas del CMI

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral proporcionan un marco integral para evaluar y gestionar el desempeño, los autores Kaplan y Norton (2002) mencionan que “Integrar estas perspectivas no solo mejora la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, sino que también fomenta una cultura de mejora continua y adaptación en todos los niveles de la organización” pág. 34. Los autores establecen cuatro perspectivas a considerar a continuación;

Perspectiva financiera

Siempre que se trate de una empresa enfocada en la rentabilidad, la visión hacia el triunfo o el fracaso de una estrategia. Según los autores Martínez y Miller (2012), estas componen los objetivos e indicadores que calculan el resultado financiero de la implementación de la estrategia, siendo la visión financiera la que muestra si se ha logrado alcanzar el objetivo principal de la actividad económica, o sea, la obtención del éxito económico a largo plazo.

El CMI conserva la visión financiera, dado que los indicadores financieros son útiles para sintetizar las repercusiones económicas, fácilmente cuantificables de acciones previamente llevadas a cabo. Kaplan y Norton (2002) indican que las medidas de actuación financiera señalan si la estrategia de una compañía, su implementación y realización están contribuyendo a la mejora mínima aceptable, siendo los objetivos financieros los que suelen estar vinculados con la rentabilidad, medida. En esencia, podemos afirmar que esta específicamente se enfoca en la generación de valor e incorpora prioridades de crecimiento, productividad y rentabilidad

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Perspectiva de cliente

Esta visión se centra en las metas que influyen en el posicionamiento en el mercado y en determinar los clientes a los que se pretende proveer, garantizando ventajas evidentes. Según Kaplan y Norton (2002), era esencial contar con clientes fieles y contentos, por lo que mediante esta estrategia se planeaba evaluar las relaciones y expectativas con el cliente. En esencia, a través de esta se reconocen los componentes que producen valor y los procedimientos esenciales para un escenario financiero floreciente.

Perspectiva de procesos

La perspectiva de procesos se enfoca en los procedimientos internos que habilitan a una entidad para brindar valor a sus clientes y accionistas. De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), esta visión se centra en los procesos internos que influyen de manera significativa en la satisfacción del cliente y en la realización de las metas estratégicas, ya que su objetivo es reconocer y optimizar los procesos críticos que influyen en la satisfacción del cliente y en la consecución de las metas estratégicas de la compañía

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Según autores como Kaplan y Norton (2004), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es esencial para el desarrollo. Esta se centra en los recursos humanos, los sistemas de información y la cultura organizacional requeridos para respaldar la estrategia de la empresa e impulsar la innovación. Esta visión subraya la relevancia de invertir en la capacitación y crecimiento del personal, además de en la optimización de sistemas y procedimientos internos para generar un ambiente de aprendizaje constante.

METODOLOGÍA

Esta investigación se fundamenta en el en base al concepto, que sostiene que la observación, la medición y la verificación empírica de los fenómenos organizacionales son las maneras a través de las cuales se produce el conocimiento. Este método es apropiado porque el propósito esencial de la investigación es crear y validar un modelo de cuadro de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Mando integral como herramienta estratégica para optimizar la administración y la rentabilidad de producto industriales y Eléctricos S.A (PRIEL S.A), utilizado procedimientos sistemáticos que aseguren resultados que puedan ser verificados y repetidos.

Con el objeto de describir la situación actual de la gestión administrativa y detectar las necesidades estratégica a través del análisis de indicadores, entrevistas y revisión documental (Hernández, Fernández baptista,2014, se emplea un enfoque mixto cualitativo propositivo y cuantitativo descriptivo) desde una perspectiva epistemológica. La investigación es transversal y no experimental porque no se manipulan las variables de estudio y la información se recoge en un solo momento, lo que hace posible diagnosticar el contexto de la empresa y sugerir mejorar metodológicas sin interferir en los procesos naturales (sampieri,2018).

El nivel descriptivo de la investigación proporciona un análisis sobre las particularidades de la administración y la gestión financiera en PRIEL, examinando como el uso de un CMI puede mejorar el rendimiento institucional. Se integrar un elemento de análisis al cotejar los resultados adquiridos del CMI con las directrices teóricas del CMI y con las referencias metodológicas que están registradas en la bibliografía especializada.

La población de estudio está compuesta por los integrantes fundamentales de la empresa, que son los directivos, el personal administrativo y los encargados de áreas operativas. Por el tamaño y la amplitud del estudio, se utilizó un muestreo no probabilístico intencionado, eligiendo a aquellos que influyen directamente en la toma de decisiones operativas y estratégicas.

El instrumento principal fue un cuestionario estructurado, que se complementó con entrevistas semiestructuradas y una lista de verificación (checklist) que se elaboraron tomando como base las cuatro perspectivas del CMI. El cuestionario incluyó elementos categorizados por dimensiones organizacionales que fueron evaluados mediante una escala de Likert, lo cual favoreció el análisis cuantitativo y la comparación entre diferentes áreas. La validación del instrumento se llevó a cabo por expertos académicos y profesionales que garantiza la coherencia del contenido.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Las entrevistas, sin duda, respaldaron los problemas hallados en las herramientas cuantitativas lo que nos permitió conocer datos como una estrategia formal ausente, indicadores integrales no hay, formación y tecnología muy pobre, procesos operativos y comerciales con fallas, y áreas apenas se relacionaban. Esos datos cualitativos, repito, sugieren que un CMI, quizá, podría ofrecer la estructura y los indicadores claves para optimizar la gestión administrativa y, por supuesto, la rentabilidad empresarial.

Los resultados del checklist cuestionarios y revisión documental en PRIEL S A, nos revelan, unas debilidades que son evidentes en la alineación de la empresa y el control de indicadores clave. Apenas un 35,71% en el nivel de confianza, frente a un nivel de riesgo de 64,29% de riesgo; lo cual, implica, que procesos y prácticas estratégicas de la empresa no tiene una dirección especifica con su misión y visión.

Mirando los indicadores financieros, estos muestran, una caída en la rentabilidad neta, en caída, una menor eficacia en el uso de activos y patrimonio, resaltando la urgencia de implementar estrategias que ayuden a optimizar los recursos y maximizar las ganancias.

El procedimiento metodológico contemplo, la realización de un diagnóstico preliminar, de la situación actual de la empresa, se aseguró la confiabilidad de la información dada por los participantes, y se utilizó herramientas de informáticas para sintetizar la información como lo es Excel, el cual presenta los resultados en tablas y gráficos lo que facilita la interpretación de los resultados. Desde el punto de vista metodológico, esta evaluación permite confirmar que el modelo CMI es un instrumento válido para fortalecer la gestión administrativa, y proporcionar una visión financiera.

RESULTADOS

Con los resultados obtenido mediates el checklist, cuestionarios y entrevistas se puso en evidencia que la gestión estratégica y admirativa de la empresa PRIEL S.A. se encuentra en un estado de contante desarrollo organizacional ya que se pudo evidenciar algunas debilidades estructurales que afectan la alineación de la estrategia organizacional y el control de las actividades mediante indicadores. El checklist de 42 ítems del CMI evidencio un nivel de confianza del 35,71% y un nivel de riesgo del 64,29%, reflejado la

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

escasez de una formalización, coordinación y sistematización de procesos. Este resultado pone en alerta a la empresa en desarrollar bases estratégicas que le permitan mitigar la exposición a fallas operativas y administrativas para mejorar su rendimiento.

Desde la Perspectiva financiera, los resultados revelan una caída notable en la rentabilidad podemos evidenciar que el margen neto se redujo del 1,59% en 2023 al 0,55% en el 2024 lo que una disminución del 65%. Además, el retorno sobre los activos (ROA) como también el retorno sobre el patrimonio (ROE) también han bajado considerablemente. Por otro lado, los indicadores relacionados con los clientes muestran niveles aceptables de satisfacción asociados entre el 60% y el 90%, pero la fidelización y retención de estos sigue siendo limitada lo que evidencia la necesidad de una mejora en la gestión comercial. En cuanto a los procesos internos se evidencia la falta de coordinación y un cumplimento parcial de los procesos que se sitúa del 60% al 90%. Por último, el área de aprendizaje y crecimiento ha avanzado en capacitación, aunque la adopción de tecnología y la cultura de superación aún presentan desigualdades, con un rango del 30% al 85%.

Por medio de la entrevista con el personal clave se evidenciaron estos hallazgos cuantitativos como: falta de indicadores, debilidad en la coordinación entre departamentos, carencia de herramientas tecnológicas y estrategias de manejo de información documental, así como también la necesidad de actualizar los procesos comerciales y operativos. La alta dirección y empleados coincidieron en que la mejora de la gestión requiere una estructura integral como el CMI, que aporte claridad, medición y el seguimiento del cumplimiento de los objetivos.

A través de un análisis conjunto de las entrevistas realizadas al gerente, la contadora y el asesor de ventas, junto con los resultados del checklist, se han identificado varias deficiencias estructurales y operativas que impactan directamente la rentabilidad de la empresa PRIEL S.A. En primer lugar, se observa la falta de una planificación estratégica formal. Según lo que mencionó el gerente, las acciones que se han tomado han sido más bien puntuales y reactivas, sin una clara orientación hacia una estrategia definida. Esto contrasta lo propuesto por Kaplan y Norton (1996) quienes mencionan que el CMI permite visualizar la visión y estrategia en un sinnúmero de indicadores que miden

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

de manera efectiva el desempeño (pág.23). La falta de esta herramienta en PRIEL afecta de su sostenibilidad.

Una de las deficiencias encontradas está en la falta de indicadores financiero y no financieros, aunque se mencionan algunos básicos como para medir el inventario no se habla de alguno que permita gestionar los procesos o evaluar los resultados hace falta establecer un sistema estructurado que permita la evaluación de desempeño, pues tal y como Gtiman y Zutter (2015) mencionan los indicadores como ROA, ROE, ROI, MB y MN, nos ayudan a medir la efectividad de los procesos y sostenibilidad de la empresa.

El análisis de los indicadores de rentabilidad de PRIEL S.A. pone de manifiesto estas debilidades a pesar de que la empresa aumentó sus ingresos en 2024, su rentabilidad sufrió una caída significativa, además, se detectaron problemas en la gestión del capital de trabajo, con un incremento en inventarios y cuentas por cobrar que no se tradujo en mayores ganancias.

Además, se observa una falta de coordinación en la gestión entre departamentos. La administradora menciona la falta de alineación que existe entre áreas acorde un mismo objetivo lo que puede deberse a factores como la comunicación o planificación estratégica. Según lo señala autores como Kaplan y Norton (2002), la fata de coordinación acorde a la estratega afecta a todas las áreas de la organización faltando un alineación y enfoque hacia el objetivo de una empresa

Desde un tema comercial, el asesor de ventas menciona no existir un seguimiento después de una venta, como también la falta de estrategia de fidelización de los clientes. A pesar de que reconoce que la satisfacción del cliente tiene un impacto directo en el aumento de las ventas, esta debilidad coincide con lo que mencionan Martinez & Miller (2012). Ellos señalan que muchas organizaciones no logran fortalecer la relación con sus clientes porque no establecen procesos claros para la atención, el seguimiento y la mejora continua, lo que a su vez limita el crecimiento sostenido de las ventas. En resumen, los resultados confirman que la empresa PRIEL S.A. atraviesa un escenario de oportunidades y retos, en el cual un CMI bien estructurado puede construir la base lograr una rentabilidad sostenible con eficiencia operativa y competitividad.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en PRIEL S.A. guardan una estrecha relación con las tendencias identificadas en otras organizaciones que atraviesan procesos de transformación hacia una gestión más estratégica y coordinada. Según Kaplan y Norton (1996), la eficiencia del cuadro de mando integral (CMI) depende en gran medida de su adaptación a la cultura organizacional y del nivel de capacitación y compromiso de la dirección. En el caso de PRIEL, justamente estas debilidades se presentan como factores que limitan el logro de los objetivos institucionales. Así mismo, estudios sobre gestión estratégica en empresas ecuatorianas como la de Cáceres Mendoza, (2020) Y chango Tixe, (2015), coinciden en señal que le falta de formalización en los procesos, la limitada utilización de indicadores y la carencia de herramientas tecnológicas son obstáculos comunes que dificultan la rentabilidad y el desarrollo sostenible.

La contrastación con investigaciones anteriores realizadas en empresas industriales de la región respalda la solidez de los resultados obtenidos, evidenciando coincidencias en la escasa estandarización de los procesos y en la prevalencia de enfoques de gestión más reactivos que preventivos. Él presente estudio confirma que la aplicación del cuadro de perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje, facilita la identificación de debilidades estructurales y contribuye a definir estrategias de mejora con una proyección a mediano plazo.

Desde el punto de vista metodológico, la integración de enfoques cuantitativos y cualitativos posibilito verificar con base empírica tanto la pertinencia como la viabilidad de implementar (CMI) como herramienta central de gestión en PRIELS.A. Se sugiere fortalecer este modelo mediante la incorporación de plataformas digitales de seguimiento y, en etapas posteriores, incluir parámetros de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. De esta manera, la organización podrá incrementar su competitividad y adaptarse de forma más eficiente a las condiciones del entorno empresarial ecuatoriano.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió evaluar las debilidades y oportunidades principales en la gestión administrativa y rentabilidad de Productos Industriales y Eléctricos PRIEL S.A,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

evidenciando la necesidad de contar con una herramienta estratégica para orientar a las empresas a una mejora continua. El análisis realizado a los datos justifico el diseño y modelo propuesto del cuadro de mando integral (CMI) adaptado a las necesidades de la entidad, para fortalecer el cumplimiento de metas, la, edición de indicadores y la toma de decisiones.

No se realizó la implementación practica del modelo, más bien se elaboró una propuesta metodológica fundamentada en la evidencia de los datos recolectados, los aportes teóricos y las necesidades detectadas desde los cuatros perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, que ofrece un marco de referencias donde puede ser replicable para las empresas que presentan casos similares. Entre las principales conclusiones destacan:

a) La necesidad de establecer procesos administrativos y documentados con indicadores claves en todas las áreas.

b) La importancia de fortalecer los canales de comunicación interna y la capacitación del personal.

c) El desarrollo de un sistema de indicadores claros y medibles que permita a la empresa monitorias sus resultados y orientar estrategias de mejoras antes de proceder a cualquier implementación.

d) El diseño del modelo CMI que está formado por un punto de partida metodológico que puede ser aplicado por PRIEL u otras empresas similares.

Se sugiere a la alta dirección de PRIEL evaluar detenidamente la viabilidad estratégica, financiera y técnica del modelo propuesto para definir una hoja de ruta orientada a su adopción paulatina: (a) *Fase de implementación:* Diseñar un plan piloto controlado en un área operativa clave, lo que permitirá poner a prueba las dinámicas del modelo, ajustar procesos y mitigar riesgos sin comprometer la continuidad de las operaciones globales; (b) *Monitoreo y seguimiento:* Establecer un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPI) que permita medir en tiempo real el progreso de las variables críticas y garantizar la alineación con los objetivos organizacionales.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Asimismo, (c) *Evaluación de impacto:* Ejecutar auditorías periódicas al finalizar cada ciclo de implementación para contrastar los resultados obtenidos frente a las métricas base. Este análisis permitirá validar formalmente si el modelo genera incrementos cuantificables en la rentabilidad, optimiza el uso de recursos y mejora la eficiencia operativa general de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2016). *Finanzas corporativas.* Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/brigham_issuu

Camacho, B. (2014). *Repositorio de la Univerdidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.* Obtenido de LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA: https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/4557/3266.pdf;jsessionid=2075EF1F3FD54FE228EACA814E2D9A12?sequence=1

Gitman , L., & Zutter, C. (2015). *Principios de la administración financiera.* Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf

Hernández Sampieri , R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2017). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.

Kaplan & Norton. (2002). *El cuadro de mando integral.* Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf

Kaplan, & Norton. (1996). *Cómo convertir los activos intangibles.* Obtenido de https://qualitasbiblo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf

Martinez, & Miller. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/La_elaboracion_del_plan_estrat%C3%A9gico_a_t.html?id=WnHYrdgYGmcC&redir_esc=y

Thierauf, R. (2020). *Toma de decisiones estratégicas.* Obtenido de https://www.buscalibre.ec/libro-toma-de-decisiones-por-medio-de-investigacion-deoperaciones/9789681801519/p/1712993?srsltid=AfmBOopslWb_CJs8OXgO4uRhhTrABZjey9APd7192gmzsWmxocf1SLt1

Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Velmonte, P. (2021). *EcuRed.* Obtenido de https://www.ecured.cu/Sistema_de_costos