



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:**

El cuadro de mando integral y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL.

**AUTOR:** Chica Figueroa Jhonny Alejandro

**TUTOR:** Ing. Gema Michelle Alcivar Vera

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
COMERCIO**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

Manta – Manabí – Ecuador

2025(1)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO- PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

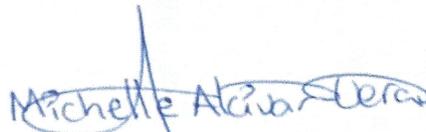
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante Chica Figueroa Jhonny Alejandro, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "El cuadro de mando integral y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL."

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 12 de Agosto de 2025.

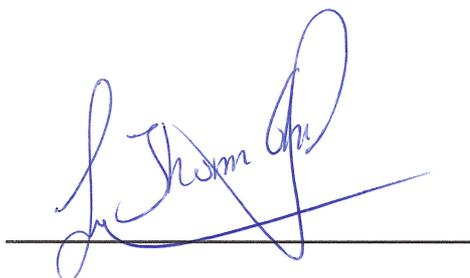
Lo certifico,



Ing. Gemma Michelle Alcivar Vera, Mg.  
Docente Tutor(a)  
Área: Contabilidad y Auditoría

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Chica Figueroa Jhonny Alejandro**, con cédula de identidad **1317222691**, declaro que el presente trabajo de titulación: **“El cuadro de mando integral y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL”**, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



**Chica Figueroa Jhonny Alejandro**

**C.I.: 1317222691**

**E-mail: e1317222691@live.ulead.edu.ec**

**Telf.: 0990988650**

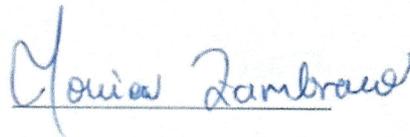
## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)

Los miembros del tribunal de Grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por el Sr. Chica Figueroa Jhonny Alejandro de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.

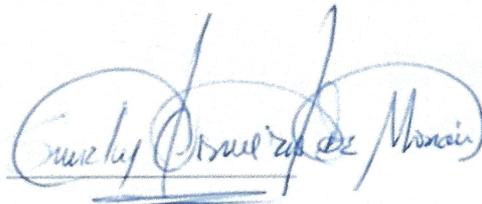
Con el tema "El cuadro de mando integral y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL".

Por constancia firman:

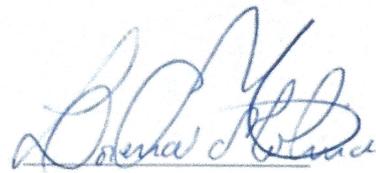
### JURADO



Mgs. Zambrano Vera Mónica  
Presidente del Tribunal



Mgs. Vinueza Tello Shirley  
Miembro del Tribunal



Dra, Molina Cevallos Lorena  
Miembro del Tribuna

## DEDICATORIA

Primero, entrego este trabajo a Dios y a mis padres, Elio Jhonny Chica Pasmíño, y Mariana Figueroa Zabala, porque son el motor de mi vida, por su amor incondicional, me enseñaron el valor del esfuerzo, la humildad y la constancia. A mis hermanos mayores, quienes se han convertido en referentes de superación y responsabilidad. A mis amigos, que me han acompañado en este viaje universitario, brindándome su apoyo, su compañía y confianza en mis momentos más importantes. A los docentes universitarios que, a través de su conocimiento, su dedicación y su exigencia académica, me ayudaron a construir las competencias y cualidades que me destacan profesionalmente. Y, finalmente, me dedico esta tesis a mí, por no rendirme, por mantenerme fiel a su firmeza ante las adversidades y por demostrarme que, con esfuerzo y disciplina, se pueden alcanzar los sueños y metas propuestas.

*Chica Figueroa Jhonny Alejandro*

## RECONOCIMIENTO

Me permito agradecer a Dios, ante todo, por la sabiduría, salud y fortaleza que me brindó para culminar en esta fase académica. A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, donde recibí conocimientos y principios que me preparan para desempeñarme en el ámbito profesional. A los docentes, quienes con su esfuerzo y rigor ayudaron a forjar en mí un crecimiento académico sostenido. A mi tutora de tesis, por brindarme invaluable consejos y apoyo incondicional en el proceso de esta investigación. A la empresa PRIEL S.A. por facilitarme información importante y ofrecerme una perspectiva práctica respecto a su análisis. A todos los que de forma directa o indirecta me brindaron apoyo, sus palabras de aliento y silencio, todo sin duda contribuyó de forma invaluable. El trabajo realizado refleja el esfuerzo mancomunado y la suma de cada una de las experiencias que a lo largo de la vida se han vivido.

*Chica Figueroa Jhonny Alejandro*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL) .....	IV
DEDICATORIA .....	V
RECONOCIMIENTO .....	VI
RESUMEN .....	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPÍTULO I .....	16
1. MARCO TEÓRICO .....	16
1.1. Variable Independiente: El cuadro de mando integral (CMI).....	16
1.1.1. Las Cuatro perspectivas del CMI.....	18
1.1.1.1. Perspectiva financiera.....	19
1.1.1.2. Perspectiva de cliente .....	19
1.1.1.3. Perspectiva de procesos .....	20
1.1.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	20
1.2. Variable dependiente: La rentabilidad.....	21
1.2.1. Indicadores de rentabilidad .....	22
1.2.1.1. Rentabilidad Financiera (ROE) .....	23
1.2.1.2. Rentabilidad Económica (ROA).....	24
1.2.1.3. Retorno sobre la inversión (ROI) .....	24
1.2.1.4. Margen bruto .....	25
1.2.1.5. Margen neto.....	25
1.3. Antecedentes Investigativos .....	26
CAPÍTULO II.....	28
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	28
2.1. Método de investigación.....	28
2.1.1. Método inductivo .....	28
2.1.2. Método deductivo.....	28
2.1.3. Investigación descriptiva.....	28
2.1.4. Investigación de campo.....	29
2.1.5. Investigación documental.....	29
2.2. Población y Muestra .....	29

2.2.1.	Población.....	29
2.2.2.	Muestra.....	29
2.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	30
2.3.1.	Entrevistas .....	30
2.3.2.	Checklist.....	30
2.4.	Información de la empresa .....	31
2.4.1.	Antecedente.....	31
2.4.2.	Ubicación Geográfica.....	31
2.4.3.	Misión y Visión valores corporativos .....	32
2.4.3.1.	Misión.....	32
2.4.3.2.	Visión .....	32
2.4.3.3.	Valores.....	32
2.5.	Análisis e interpretación de resultados .....	34
2.5.1.	Entrevistas .....	34
2.5.1.1.	Análisis de la entrevista al gerente .....	34
2.5.1.2.	análisis de la entrevista a la contadora .....	35
2.5.1.3.	análisis de la entrevista, asesor de ventas .....	35
2.5.1.4.	Análisis de la entrevista, jefa de compra .....	36
2.5.1.5.	Análisis de la entrevista, jefe de bodega .....	36
2.5.1.6.	Análisis de la entrevista, administrador.....	36
2.5.2.	Checklist.....	37
2.5.2.1.	Análisis del checklist .....	38
2.5.3.	Análisis comparativo de rentabilidad en la empresa PRIEL.....	39
2.5.3.1.	Margen Bruto.....	40
2.5.3.2.	Margen Neto .....	40
2.5.3.3.	ROA – Rentabilidad sobre los Activos .....	41
2.5.3.4.	ROE – Rentabilidad sobre el Patrimonio .....	41
2.5.3.5.	ROI – Retorno sobre la Inversión.....	41
2.6.	Triangulación de la información .....	41
CAPÍTULO III.....		44
3.	PROPUESTA.....	44
3.1.	Titulo .....	44
3.2.	Justificación.....	44
3.3.	Objetivo General .....	44

3.4. Objetivos específicos.....	44
3.5. Beneficiarios.....	45
3.6. Factibilidad.....	45
3.6.1. Factibilidad Financiera.....	45
3.6.2. Factibilidad Legal.....	45
3.6.3. Factibilidad tecnológica.....	46
3.7. Desarrollo de la propuesta.....	46
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

<b>Ilustración 1:</b> Enfoque de la alineación estratégica.....	16
<b>Ilustración 2:</b> Problemas a resolver en un CMI.....	17
<b>Ilustración 3:</b> Datos importantes del CMI.....	18
<b>Ilustración 4:</b> Diseño piramidal de las 4 perspectiva .....	18
<b>Ilustración 5:</b> Beneficios de la perspectiva financiera .....	19
<b>Ilustración 6:</b> Beneficios de la perspectiva de clientes .....	20
<b>Ilustración 7:</b> Beneficio de mejora en los procesos Internos .....	20
<b>Ilustración 8:</b> Beneficio de mejora el desarrollo y aprendizaje.....	21
<b>Ilustración 9:</b> Constelación de ideas de la rentabilidad para la toma de decisiones .....	22
<b>Ilustración 10:</b> Tipos de indicadores de rentabilidad .....	23
<b>Ilustración 11:</b> ubicación geográfica de la empresa PRIEL S.A.....	32
<b>Ilustración 12:</b> Organigrama estructural de la empresa PRIEL S.A. ....	33
<b>Ilustración 13 :</b> FODA de PRIEL SA.....	34
<b>Ilustración 14:</b> Grafica de los resultados del Checklist.....	38
<b>Ilustración 15:</b> Fase de la propuesta .....	46

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Designación de muestra seleccionada .....	30
Tabla 2: Matriz de riesgo .....	37
Tabla 3: Cálculo del nivel de confianza.....	38
Tabla 4: Cálculos de los indicadores .....	40

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al asesor de ventas.....	73
Anexo 2:Entrevista al Jefe de bodega .....	73
Anexo 3:Entrevista al Jefa de compras .....	74
Anexo 4: Entrevista a la administradora.....	74
Anexo 5:Entrevista al Gerente .....	75
Anexo 6:Entrevista a contadora .....	75
Anexo 7: Físico de entrevistas realizadas .....	76
Anexo 8 : Cheklist realizado en la empresa.....	91
Anexo 9: Estado de situación financiera de PRIEL.....	93
Anexo 10: Estado de resultado de la empresa .....	94

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio es elaborar un modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) que mejore la rentabilidad de la empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL, ubicada en la ciudad de Manta, Ecuador. Uno de los problemas que se establecieron se centra en la falta de herramientas de gestión estratégicas organizacional, lo que no ha permitido tomar decisiones mucho más adecuadas, que faciliten el control de los procesos.

La investigación mantiene un enfoque mixto de clase descriptiva y propositiva en su diseño metodológico. Para la recolección de la información se realizaron entrevistas a conveniencia por lo que se seleccionó el personal administrativo de la empresa, así como un checklist donde se buscaba observar la gestión estratégica de la empresa, por lo que se permitió analizar de forma profunda la debilidades y amenazas que se identificaron tanto internas como externas las cuales influyen en el resultado presentado de los estados financieros, se realizó estrategias en función a la misión, visión y políticas internas de la empresa para crear estrategias.

Como solución principal se diseñó un modelo de cuadro de mando integral con objetivos estratégicos enfocados a su propósito como empresa, con indicadores de desempeño, metas medibles, métodos de verificación, responsables y frecuencia de seguimiento, de tal forma esta herramienta permitirá que PRIEL pueda orientar sus acciones a una gestión menos deficiente, mejorando puntos como costos, atención a los clientes, procesos y sobre todo fortaleciendo el desarrollo y talento humano. Se espera que este modelo mejore la toma de decisiones en que fortalezca su rentabilidad con el paso del tiempo.

**Palabras clave:** Cuadro de mando integral, indicadores, rentabilidad

## ABSTRACT

The objective of this study is to develop a Balanced Scorecard (BSC) model to improve the profitability of Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL, a company located in Manta, Ecuador. One of the identified problems is the lack of strategic organizational management tools, which has prevented the company from making more appropriate decisions that facilitate process control.

The research maintains a mixed approach, both descriptive and propositional, in its methodological design. To collect information, convenient interviews were conducted, and the company's administrative staff was selected. A checklist was used to observe the company's strategic management. This allowed us to thoroughly analyze the identified internal and external weaknesses and threats that influence the results presented in the financial statements. Strategies were developed based on the company's mission, vision, and internal policies to create strategies.

As a primary solution, a balanced scorecard model was designed with strategic objectives focused on its purpose as a company, with performance indicators, measurable goals, verification methods, responsible parties, and monitoring frequency. This tool will allow PRIEL to direct its actions toward less deficient management, improving aspects such as costs, customer service, processes, and, above all, strengthening human development and talent. This model is expected to improve decision-making, thus strengthening its profitability over time.

**Keywords:** Balanced scorecard, indicators, profitability

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mayoría de las empresas lidian con un contexto económico y de competencia global, una tecnología en constante evolución, y a su vez, una necesidad de alta eficiencia y rentabilidad. En este entorno, la planificación estratégica se posiciona como un elemento crucial para la sostenibilidad de las empresas, pues facilita la alineación de recursos y de los procesos. En la gestión estratégica actual, uno de los enfoques más difundidos y fuertes es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta, propuesta por Kaplan y Norton en 1992, ayuda a traducir la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores clave de desempeño (KPI) en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos y el aprendizaje organizacional.

El sector empresarial en Ecuador, especialmente en el ámbito industrial y comercial, tiene restricciones en el uso de sistemas de control estratégico. Muchas micro y pequeñas empresas todavía deciden de manera intuitiva, sin herramientas estratégicas para medir integralmente su desempeño. Como ejemplo, PRIEL no tiene indicadores de gestión ni estrategias estructuradas de rentabilidad. Sus decisiones dependen más de la experiencia y los resultados operativos inmediatos. Esta situación se repite en otras empresas locales, que necesitan implementar mejores herramientas de gestión para alcanzar un desarrollo sostenible.

La empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL, ubicada en la ciudad de Manta, Ecuador, es una empresa con estructura organizacional con potencial de crecimiento, pero que carece de instrumentos que orienten su gestión estratégica y a su vez mantenga un enfoque en la rentabilidad. Por medio del análisis realizado, se pudo detectar diversas carencias, tales como falta de indicadores financieros, falta de planificación comercial, procesos no estandarizados y una débil cultura organizacional que afecta la rentabilidad y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Desde una perspectiva investigativa, se parte del siguiente problema científico: ¿De qué manera influye el diseño de un CMI en la rentabilidad de la empresa PRIEL S.A.? las herramientas empleadas por la empresa fueron objeto de estudio, como también lo fue la planificación y estrategias, por lo que el objetivo principal fue diseñar un cuadro de mando integral que influya en la mejora de rentabilidad de la empresa PRIEL. Como objetivos específicos se planteó: establecer estrategias en función a la visión, misión,

valores y política de la empresa, formular los objetivos estratégicos alineados a los cuatro perspectivas del CMI, diseñar el mapa estratégico que muestra la relación causa-efecto de los objetivos planteados y desarrollar el CMI, incorporando los indicadores, metas, responsables etc.

La metodología establecida se basa en un enfoque mixto, con un diseño de investigación propositivo y descriptivo. Se desarrollo entrevista a conveniencia a la alta dirección de la empresa y una lista de observación o también llamada (Checklist) para confirmar los proceso y estrategias establecidas por la empresa. La población se determinó con el total de miembro de la organización, para estudio y análisis de estrategias se determinó en base a su visión, misión y valores cooperativos de la empresa como también su FODA y políticas internas, según lo establece el modelo de Kaplan y Norton (2001), lo que ayudo a establecer la situación actual y desarrollar estrategias acordes a las necesidades de las empresas.

Dentro de los resultados más destacados, está la creación de un modelo del cuadro de mando integral los cuales establecen metas estratégicas, indicadores con objetivos medibles, la frecuencia de medición, responsables y formas de comprar los procedimientos. Esta herramienta administrativa resuelve las debilidades encontradas y detectadas en los instrumentos de investigación y se presenta una propuesta específica que busca incrementar la rentabilidad de la empresa mediante tomas de decisiones que ayuden a maximizar los recursos. Esta investigación también plasma a la empresa una metodología replicable que puede establecerse en otros sectores de la organización con debilidades similares.

# CAPÍTULO I

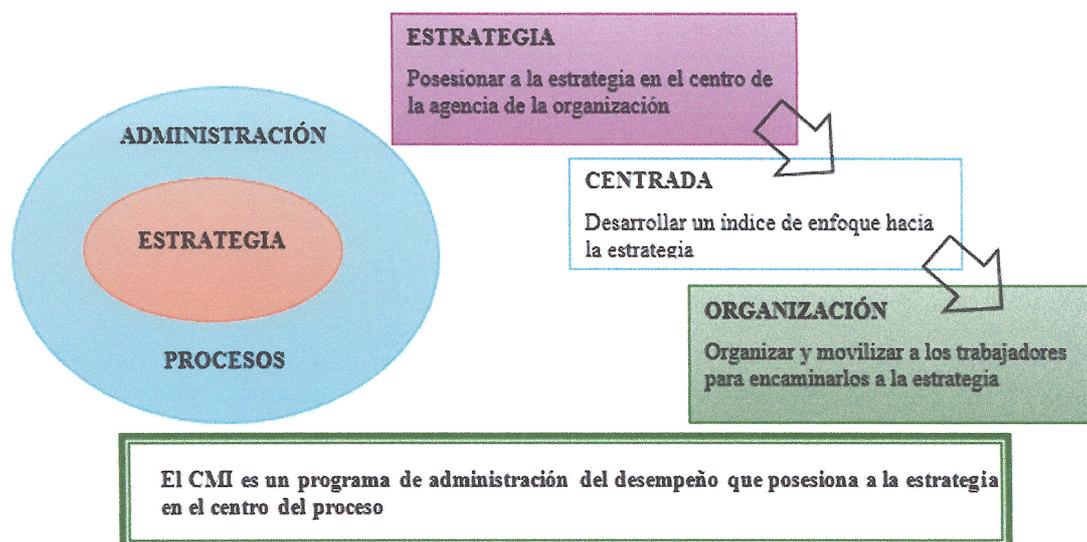
## 1. MARCO TEÓRICO

El cuadro de mando integral, se reconoce como la variable independiente por su contexto de establecer estrategias y medir los desempeños desde las diferentes perspectivas, por otro lado, la rentabilidad como variable dependiente refleja los resultados financieros alcanzados.

### 1.1. Variable Independiente: El cuadro de mando integral (CMI)

El Cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que plasma las estrategias para una organización, con el objetivo de convertir la visión, misión y estrategias corporativas en indicadores medibles para conocer su rendimiento. Según lo mencionan Kaplan y Norton (1996) "El Cuadro de Mando Integral convierte la visión en estrategias con un conjunto consistente de indicadores de rendimiento organizacional" (pág.23), destacando la importancia que tiene para una planificación más estructurada.

*Ilustración 1: Enfoque de la alineación estratégica*

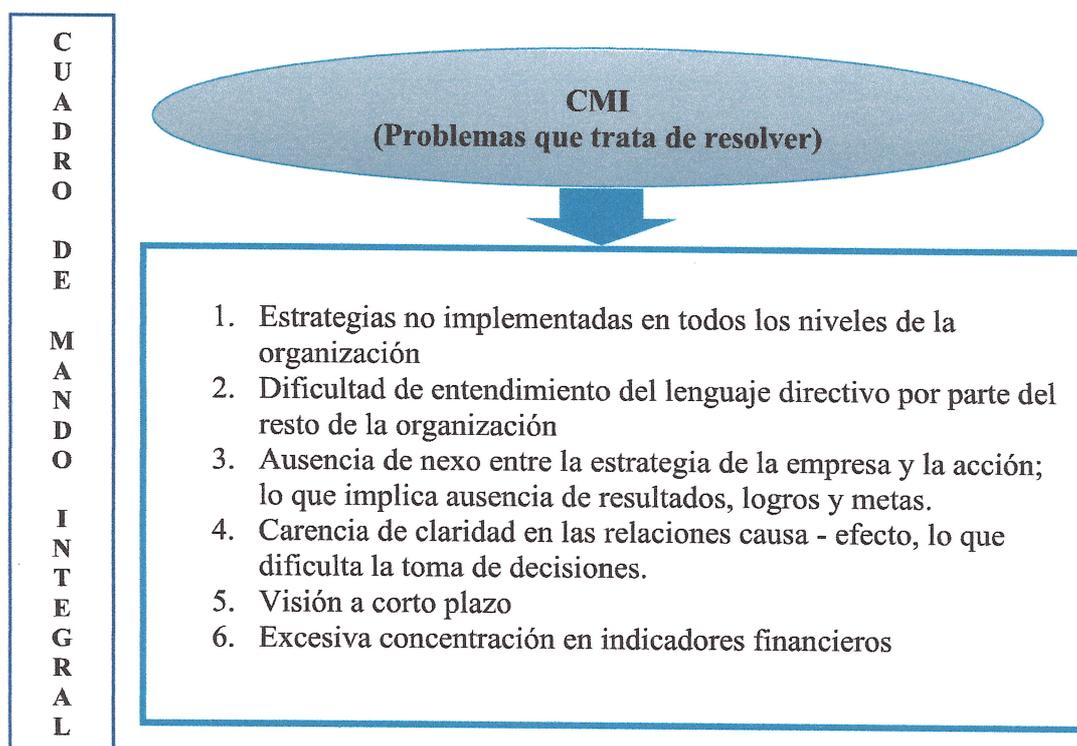


*Fuente: Seminario Internacional, Balanced Scorecard 2007*

*Elaboración: Emiliano Martínez (2020)*

Esta herramienta administrativa es fundamental para analizar y solucionar problemas, según Martínez y Miller (2012), "Mas haya de ser una herramienta de análisis, también trata de dar respuesta a como llevar los retos actuales que se tienen en la actualidad" pag.21. por lo que se puede decir que la clave de establecer un cuadro de mando integral es plasmar una adaptación a nuevas situaciones, a continuación, se presenta una descripción de los problemas que trata de resolver un (CMI):

*Ilustración 2: Problemas a resolver en un CMI*



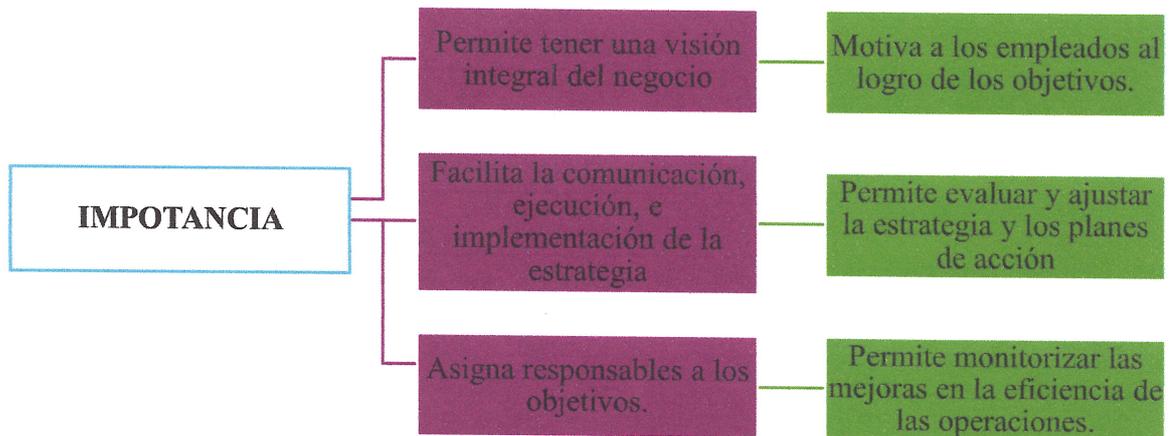
*Fuente: Martínez y Miller (2012) Introducción al cuadro de mando integral*

*Elaboración: Martínez y Miller (2012) pag.23*

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 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"pag.54, lo que lo convierte en un sistema de rendimiento que puede emplearse en cualquier organización para alinearla con la visión y misión estratégica.

*Ilustración 3: Datos importantes del CMI*

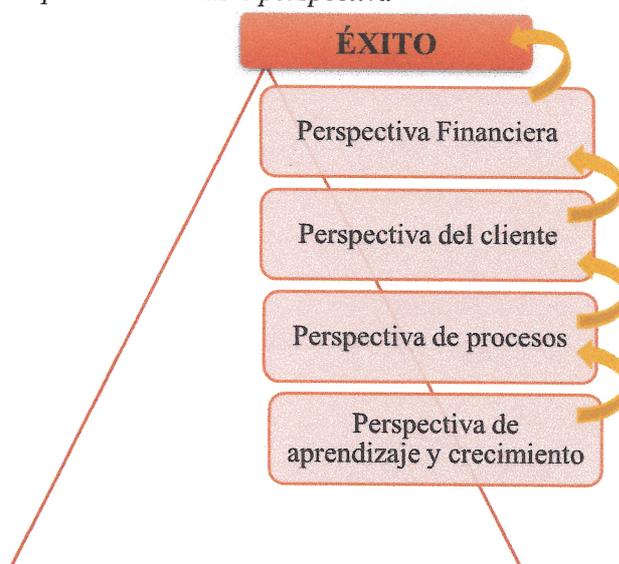


*Fuente: Martínez y Miller (2012) Introducción al cuadro de mando integral  
Elaboración: Jhonny Chica*

### 1.1.1. 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 4 perspectiva a considerar la cuales se detallan a continuación;

*Ilustración 4: Diseño piramidal de las 4 perspectiva*



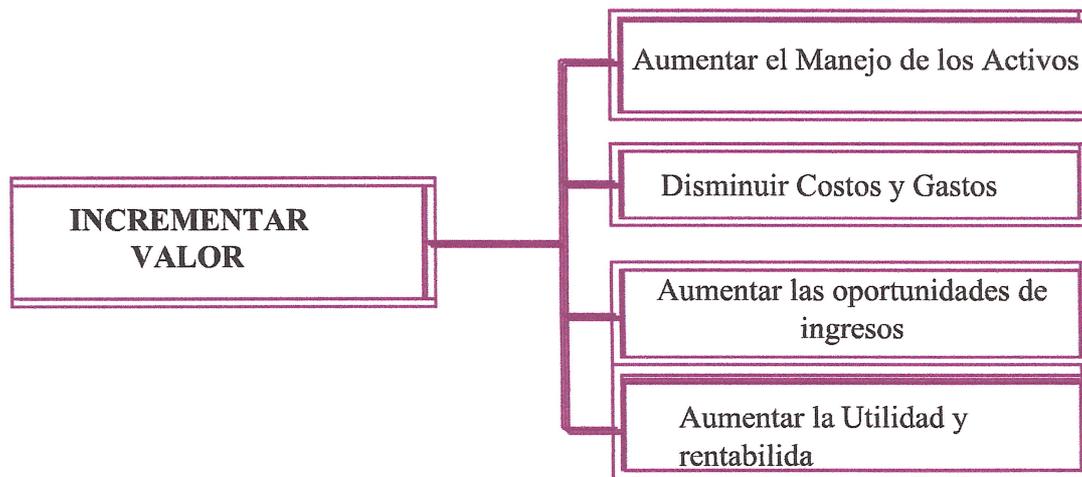
*Fuente: Martínez y Miller (2012) Introducción al cuadro de mando integral  
Elaboración: Jhonny Chica*

### 1.1.1.1. Perspectiva financiera

Esta visión ilustra, siempre que se trate de una empresa enfocada en la rentabilidad, la visión hacia el triunfo o el fracaso de una estrategia. Según Martínez y Miller (2012), estas "componen los objetivos e indicadores que calculan el resultado financiero de la implementación de la estrategia" pag.145, 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.

*Ilustración 5: Beneficios de la perspectiva financiera*



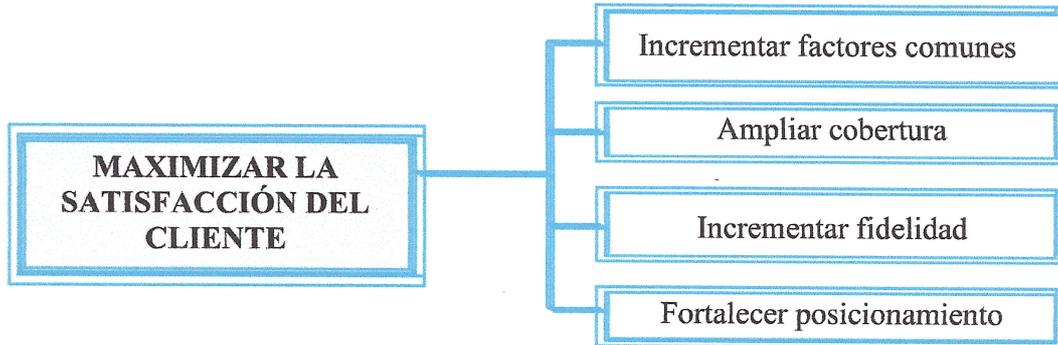
*Fuente: Martínez y Miller (2012) diseño de una perspectiva financiera.  
Elaboración: Jhonny Chica.*

### 1.1.1.2. 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.

*Ilustración 6: Beneficios de la perspectiva de clientes*

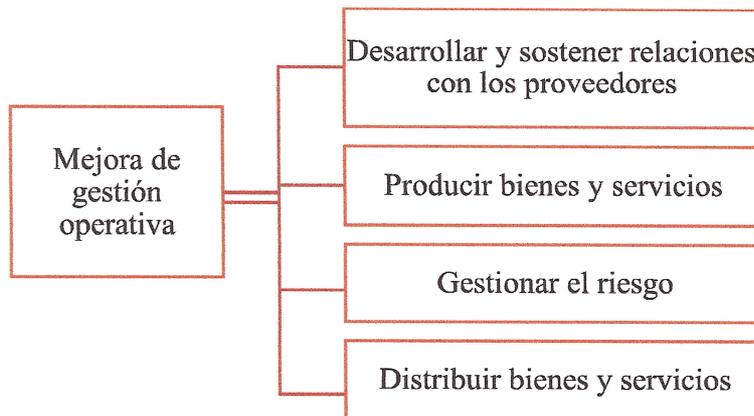


*Fuente: Martínez y Miller (2012) diseño de una perspectiva de clientes.  
Elaboración: Jhonny Chica.*

### 1.1.1.3. 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" (pág. 78), 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.

*Ilustración 7: Beneficio de mejora en los procesos Internos*



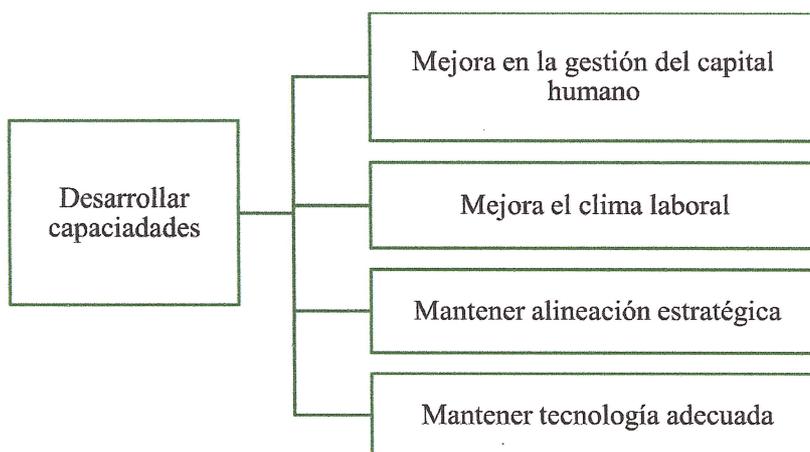
*Fuente: Martínez y Miller (2012) diseño de una perspectiva procesos internos.  
Elaboración: Jhonny Chica.*

### 1.1.1.4. 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.

*Ilustración 8: Beneficio de mejora el desarrollo y aprendizaje*



*Fuente: Martínez y Miller (2012) diseño de una perspectiva aprendizaje y desarrollo*

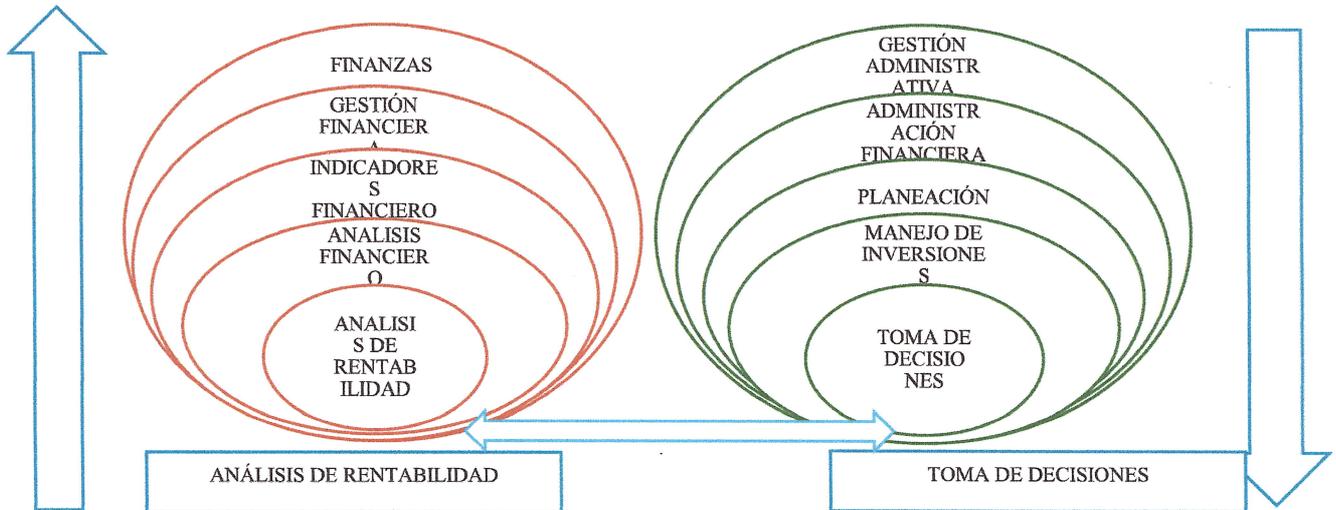
*Elaboración: Jhonny Chica*

## **1.2. Variable dependiente: La rentabilidad**

La rentabilidad es el principio fundamental de la administración de empresas, generar mayor ganancia, es alcanzar un resultado financiero estable, puede representar la habilidad de una entidad para producir ganancia a partir de sus recursos y acciones. Según Porter (2012), no son solo números si no el resultado de una administración estratégica eficaz correctamente planteado en los tiempos establecidos. Por otro lado, de acuerdo con Gitman y Zutter (2015) se menciona que la rentabilidad se puede medir con indicadores como lo son el ROA y el ROE ya que estos evalúan la eficiencia de las operaciones y proyecta los resultados a los accionistas.

Para Gitman (2010) la rentabilidad toma la versión de producir mayores ingresos que gastos generados, consiguiendo aumentar los recursos para proveer una gestión más eficiente. De acuerdo con Thierauf (1991) desde su enfoque y perspectiva menciona que esta plasma la situación financiera de la empresa indicando las fallas financieras exactas, de tal forma se identifica las debilidades para reducir gastos y maximizar las ganancias. Se puede decir que la rentabilidad representa el balance entre la eficacia operacional, el estudio financiero sobre todo la adopción de decisiones fundamentadas que garantizan la viabilidad de la compañía.

**Ilustración 9:** Constelación de ideas de la rentabilidad para la toma de decisiones



**Fuente:** Thierauf (1991), *la rentabilidad para toma de decisiones*  
**Elaboración:** Jhonny Chica

Las finanzas, es una de la ramas que son esenciales para identificar y mantener el equilibrio entre la liquidez, el riesgo y la rentabilidad en una empresa. Según Lawrence J. Gitman (2012), en su libro "Principios de Administración Financiera", las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. Gitman explica que, a nivel personal, las finanzas afectan decisiones sobre cuánto gastar, ahorrar e invertir.

### 1.2.1. Indicadores de rentabilidad

Gitman y Zutter (2015) destacan varios indicadores clave para evaluar la rentabilidad empresarial, entre ellos el ROA, que mide el rendimiento sobre los activos, y el ROE, que evalúa la rentabilidad del capital propio. También mencionan el margen de beneficio, que indica la proporción de ingresos convertidos en ganancias, y el ROI, que mide el retorno de inversiones específicas. Estos indicadores ofrecen una visión completa del desempeño financiero y son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas.

*Ilustración 10: Tipos de indicadores de rentabilidad*



*Fuente: Gitmanf (2012), Indicadores de rentabilidad*

*Elaboración: Jhonny Chica*

### **1.2.1.1. Rentabilidad Financiera (ROE)**

Cuando hablamos del ROE estamos hablando de la rentabilidad económica pues esta es crucial para calcular la rentabilidad en relación a su capital invertido, para autores como Gitman y Zutter (2015) se detalla que este indicador evalúa la eficacia en función a la utilización de los recursos de una organización. Para Van Horne y Wachowicz (2010) mencionan que un porcentaje mayor del ROE indica una gestión eficiente para producir margen de ganancia, minimizando el gasto, es decir que este indicador muestra la habilidad para producir utilidad neta mayor a otros periodos. Los inversionistas pueden visualizar el rendimiento por ende se establece la siguiente fórmula para el cálculo del ROE.

#### **Fórmula**

$$ROE = \frac{BENEFICIO NETO}{CAPITAL PROPIO}$$

La estructura de capital de las empresas puede afectar el ROE. De acuerdo con Damodaran (2012), la utilización de deuda puede incrementar el ROE al posibilitar que una compañía emplee menos recursos propios para producir ganancias, aunque también incrementa el riesgo financiero. Las compañías con gran cantidad de deuda pueden presentar un ROE alto, pero esto podría indicar un riesgo financiero más elevado. Así pues, resulta crucial analizar el ROE en conjunto con el grado de endeudamiento para obtener una perspectiva integral de la situación financiera de la compañía.

### **1.2.1.2. Rentabilidad Económica (ROA)**

El ROA (Return on Assets) es un parámetro crucial que evalúa la habilidad de una compañía para producir ganancias a partir de sus activos en su conjunto. Gitman y Zutter (2015) lo describen como el producto de dividir el beneficio neto entre el total de activos, lo que facilita la evaluación de la eficiencia en las operaciones. Brigham y Ehrhardt (2017) indican que un ROA alto indica una adecuada utilización de los recursos y resulta crucial para la rentabilidad sostenida.

En cuanto a Van Horne y Wachowicz (2009), señalan que un ROA reducido podría indicar fallos en la administración de activos o en la generación de ingresos. Este indicador necesita ser examinado teniendo en cuenta el contexto del sector, las tendencias pasadas y en combinación con otros indicadores financieros para obtener una perspectiva integral del rendimiento de la empresa.

#### **Fórmula**

$$ROA = \frac{BENEFICIO NETO}{TOTAL DE LOS ACTIVOS}$$

El ROA refleja la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar beneficios, pero no considera la composición específica de dichos activos. Ross, Westerfield y Jordan (2013) señalan que un ROA bajo puede deberse a la ineficiencia en el uso o a una alta proporción de activos no productivos. Además, Brigham y Ehrhardt (2017) destacan que analizar la evolución del ROA a lo largo del tiempo es esencial para evaluar mejoras en la gestión de activos y la generación de beneficios, ya que las variaciones pueden indicar cambios en la eficiencia operativa o en las condiciones del mercado.

### **1.2.1.3. Retorno sobre la inversión (ROI)**

El ROI (Retorno sobre Inversión) es un parámetro esencial para medir la rentabilidad y eficacia de las inversiones corporativas. Brigham y Ehrhardt (2017) indican que un elevado ROI sugiere que la inversión ha producido ventajas considerables en comparación con su costo, lo que simplifica la toma de decisiones respecto a la distribución de recursos.

Van Horne y Wachowicz (2009) añaden que un ROI bajo podría indicar inversiones poco lucrativas, por lo que es crucial tener en cuenta este indicador en

conjunto con otras medidas financieras y el entorno del mercado. Gitman y Zutter (2015) subrayan que el ROI se determina mediante la correlación entre las ganancias logradas y el costo de la inversión, ofreciendo una perspectiva nítida de su rendimiento.

#### Fórmula

$$ROI = \frac{BENEFICIO NETO DE LA INVERSION}{COSTO DE LA INVERSION}$$

#### 1.2.1.4. Margen bruto

El margen bruto es un indicador clave que refleja la eficiencia de una empresa en la producción y venta de sus productos, mostrando cuánto ingreso se genera por cada unidad de costo de bienes vendidos. Según Brigham y Ehrhardt (2017), un margen bruto alto indica un buen manejo de los costos de producción, mientras que una disminución puede señalar problemas en el control de costos o en la fijación de precios. Van Horne y Wachowicz (2009) destacan que este indicador permite evaluar la rentabilidad operativa básica antes de considerar otros gastos, y su análisis comparativo con el promedio del sector o con datos históricos ofrece una visión completa del desempeño empresarial.

El margen bruto es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa en función de sus ingresos y el costo de los bienes vendidos (COGS). Se calcula utilizando la fórmula:

#### Fórmula

$$MB = \frac{\text{ventas netas} - \text{costos de los bienes vendidos}}{\text{ventas netas}} \times 100$$

Para Horngren, Sundem y Stratton (2002), el margen bruto puede verse afectado tanto por variaciones en los precios de venta como por cambios en los costos de los bienes vendidos. Un aumento en los costos de producción sin un ajuste proporcional en los precios puede reducir este margen, al igual que estrategias de precios agresivas orientadas a ganar mercado.

#### 1.2.1.5. Margen neto

El margen neto es un indicador clave que mide qué porcentaje de las ventas se convierte en beneficio neto, permitiendo evaluar la rentabilidad real de una empresa

después de todos los gastos. Un margen neto alto, según Brigham y Ehrhardt (2017), refleja eficiencia en la gestión de costos y una adecuada conversión de ingresos en utilidades.

Por otro lado, Van Horne y Wachowicz (2009) advierten que un margen bajo puede evidenciar problemas como altos costos operativos o cargas fiscales elevadas. Para una evaluación completa, este indicador debe analizarse junto con otros márgenes financieros y compararse con el promedio del sector y la evolución histórica de la empresa.

El margen neto es un indicador financiero que mide la rentabilidad neta de una empresa como porcentaje de sus ingresos totales. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Fórmula}$$
$$MN = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{ventas netas}} \times 100$$

### 1.3. Antecedentes Investigativos

El primer antecedente investigativo se titula “Diseño de un cuadro de mando integral del área de producción de la empresa Familia Sancela del Ecuador S.A.”, desarrollado en 2007 por Rosa Enriqueta y Verónica Judith Balseca Vizuete. Este trabajo llama la atención porque demuestra cómo el Cuadro de Mando Integral puede aplicarse para mejorar la gestión dentro de una empresa. Además, la combinación de métodos como el inductivo, deductivo, histórico y analítico permitió un análisis profundo, algo que también se busca en la investigación. Este antecedente es muy útil como guía en la identificación de indicadores clave y en la forma de evaluar procesos de manera estratégica, lo cual es muy útil para entender cómo el CMI puede impactar en la rentabilidad de PRIEL.

El antecedente número dos tiene la autoría del estudio titulado “Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa de rubro plástico: ITAM – PLAS” esta investigación fue realizada por Cáceres Mendoza Vanesa Edith publicado en el 2020. Su investigación es muy importante porque analiza como CMI tiene relación en los resultados rentables de una empresa, de tal forma utiliza el enfoque inductivo basándose en las 4 perspectiva del cuadro de mando integral. El aporte de esta investigación se

manifiesta el uso adecuado de un CMI alineado a los objetivos estratégicos que mediante indicadores de desempeño fortalece no solo la gestión empresarial si no también los resultados financieros. Este enfoque resulta útil para la investigación por que manifiesta la importancia de estableces CMI para resultados más rentables.

El tercer antecedente investigativo se titula “El cuadro de mando integral para el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad”, realizado por Emilio José García Vélchez en 2007. Este estudio plantea el uso del CMI como herramienta para integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial, a través de un enfoque cualitativo y casos prácticos. Su aporte radica en demostrar cómo la inclusión de métricas sostenibles en el CMI permite evaluar tanto el desempeño actual como la rentabilidad futura. Este enfoque resulta útil para la presente investigación, ya que ofrece una base para alinear la gestión de PRIEL con objetivos sostenibles y mejorar su rentabilidad a largo plazo.

El cuarto antecedente investigativo se titula “Experiencias en el diseño e implementación del cuadro de mando integral, y su impacto en la rentabilidad de las empresas”. Establecido por los autores Rafael H. Soler Gonzales y Daniel Alfonso Robaina en el año 2010. En la investigación se estudia el proceso de implantación de un CMI, con técnicas de estudio como lo son las entrevistas, encuestas, checklist y análisis documental de la empresa. En su propuesta establece un modelo de CMI enfocado en la rentabilidad de la empresa, mostrando como a través del mapa estratégico estos se relacionaban entre sí. Esta investigación es muy útil porque se puede apreciar como establecer un modelo de CMI.

Como quinto y último antecedente está el propuesto por Deyssy Paola Chango Tixe en 2015 titulado “la rentabilidad y su impacto en el análisis financiero de las empresas textiles del cantón Ambato” el cual se centra en analizar la rentabilidad de la empresa mediante análisis financiero e investigación de documentos, con un método inductivo y deductivo, la investigación propone un estudio de rentabilidad con los diferente indicadores de medición mejorando las debilidades encontradas de tal forma estas fortalezcan la toma de decisiones, siendo importante para mí investigación por que explica la relación de rentabilidad para tomar decisiones mediante el análisis, por lo que un CMI permitiría visualizar de forma estratégica un mejor análisis.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO**

#### **2.1. Método de investigación**

##### **2.1.1. Método inductivo**

Según lo menciona Abreu (2014), el método inductivo se puede definir como una observación de argumentos que son específicos para llegar a una conclusión mucho más general, permitiendo extraer datos más enfocados. Este método es útil para derivar tipos poblacionales a partir de la muestra.

En la presente investigación se aplica el método inductivo para definir mediante la observación y análisis de resultados de la empresa, una visión completa de ella, para identificar los patrones que explique como la adopción de un cuadro de mando integral influye en la rentabilidad.

##### **2.1.2. Método deductivo**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el método deductivo es un proceso que aplica el principio del razonamiento, de teorías o conceptos generales para establecerlos en un caso específico, lo que lleva a determinar conclusiones personales, es decir que va de lo general a lo particular.

El enfoque deductivo se emplea para tomar los fundamentos teóricos sobre el cuadro de mando integral y los principios de rentabilidad, para aplicarlos al análisis de la empresa PRIEL, estos conceptos nos ayudan a ver una idea clara de cómo su ejecución mejora la rentabilidad, demostrando que esta herramienta de gestión puede incidir en los resultados de una organización.

##### **2.1.3. Investigación descriptiva**

Kothari señaló (2009) que la investigación descriptiva "busca detallar los rasgos de una población o un fenómeno en particular" (p. 42). Esta clase de indagación intenta contestar interrogantes sobre qué, cómo, cuándo y dónde tienen lugar los sucesos o las situaciones.

Se utilizó un modelo descriptivo para explicar la situación presente del negocio, obteniendo datos mediante entrevistas y el estudio de los papeles internos. Este sistema hizo posible encontrar propiedades esenciales que influyen en las ganancias sin alterar las

variables. La explicación concisa del entorno ayudó a crear un Cuadro de Mando Integral (CMI) ajustado a las exigencias propias del negocio.

#### **2.1.4. Investigación de campo**

Losada describió en (2004) la investigación de campo como "una estrategia para obtener información directamente del entorno, observando e interactuando con los individuos y sucesos estudiados" (p. 11).

Se realizó una investigación de campo ya que se reunió datos con la recolección de información mediante entrevista al gerente y el personal seleccionado, lo que ayudo a revelar debilidades que tienen en sus operaciones, de tal forma se pudo abordar temas importantes como los indicadores aplicados por la empresa, obteniendo datos precisos para poder establecer un modelo de CMI.

#### **2.1.5. Investigación documental**

Como Menciona María José Aguilar en 2007, investigar con artículos es como una búsqueda: revisar y combinar información de escritos y sitios web. Esta forma de buscar información es fundamental para generar ideas sólidas, ya que nos proporciona lo que ya sabemos y nos ayuda a ver dónde encajan nuestras preguntas.

La investigación documental es clave para reunir teoría, modelos y opiniones previa sobre la aplicación del cuadro de mando integral, lo que sirve como modelo para explicar la incidencia que tienen en la rentabilidad, de esa forma orientar un análisis mucho más preciso en función a las debilidades de la empresa.

## **2.2. Población y Muestra**

### **2.2.1. Población**

La población de esta investigación está compuesta por los 18 miembros de la empresa PRIEL, que incluyen los departamentos clave de finanzas, contabilidad, alta dirección y otros colaboradores involucrados en los procesos operativos y estratégicos.

### **2.2.2. Muestra**

Patton (2015) define la muestra como "Un subconjunto representativo de la población total de interés en la investigación". Es crucial que la muestra refleje las características clave de la población para permitir inferencias válidas sobre ella.

A continuación, se presenta la muestra seleccionada para el desarrollo de la investigación:

**Tabla 1: Designación de muestra seleccionada**

<b>Cargo</b>	<b>Número</b>	<b>Metodología</b>
Gerente (e)	1	<b>Entrevistas</b>
Contador	1	
Asesor ventas	1	
Jefe de compras	1	
Administrador	1	
<b>Total de muestra</b>	<b>5</b>	

*Fuente: Empresa PREIL S.A.*

*Elaboración: Jhonny Chica*

### **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **2.3.1. Entrevistas**

Según Bryman (2008) se puede definir la entrevista como “un método donde el investigador hace preguntas específicas a los participantes para obtener información detallada sobre sus experiencias y opiniones” (p. 33).

Las entrevistas, contienen una introducción que explica el motivo, un cuerpo que busca encontrar debilidades en la empresa con preguntas claras y precisas y un cierre para agradecer la participación, esta se realizó a los miembros clave de la alta dirección, la responsable de la finanzas y contabilidad, así como otros colaboradores de la empresa que están involucrados en la toma de decisiones de los diferentes procesos de PRIEL. Estas entrevistas permitirán obtener información cualitativa delicada sobre los procesos internos.

#### **2.3.2. Checklist**

Una lista de verificación o Checklist es un método estructurado que ayuda a confirmar que se sigan ciertos criterios o etapas en un procedimiento. Como explica Tejada (2022), su propósito principal es hacer una revisión ordenada de las tareas laborales, garantizando que no se ignoren detalles cruciales. Sus funciones centrales incluyen: ejecutar tareas sin saltar pasos esenciales, inspeccionar eventos y actividades de forma regular, analizar errores y recolectar información de manera continua.

El checklist se usó para verificar la correcta aplicación de la perspectiva del CMI, se realizó mediante la observación y comunicación directa con los colaboradores, identificando las fortalezas y debilidades en la gestión, se analizaron 3 perspectiva,

cliente, procesos internos, desarrollo y aprendizaje, los cuales son fueron relevante para la investigación.

### **2.3.3. Observación**

Como lo menciona Carbeth (2016) “La observación es una forma fundamental de recopilar datos del mundo real, donde la vista es el sentido más usado, influenciado por lo que ya sabemos, para determinar una conclusión, pag.34”. En el caso de PRIEL, esta técnica será crucial para observar el entorno laboral y los procesos actuales, permitiendo identificar aspectos que afecten la rentabilidad de la empresa.

En PRIEL, esta técnica se aplicó para identificar áreas de mejora en los procesos y en la futura implementación de herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral, observando la debilidad en áreas específicas como talento humano para la mejora del clima laboral y gestión de procesos para optimizar los recursos.

## **2.4. Información de la empresa**

### **2.4.1. Antecedente**

Productos Industriales y Eléctricos S. A. (PRIEL) es una compañía ecuatoriana afianzada desde su creación el 29 de septiembre de 2000, en Manta, urbe costera del Pacífico. Desde entonces, PRIEL se ha distinguido como figura clave en la venta mayorista de equipos eléctricos, proveyendo soluciones industriales de alta calidad. Su oferta incluye motores eléctricos, transformadores de alto desempeño, bombas para líquidos, cables diversos, y conmutadores, entre otros elementos vitales para la infraestructura industrial.

La empresa con RUC 1391702396001, se enlaza a las regulaciones tributarias del país. A parte su actual gerente el Ing. Roberto Escandón Delgado lidera desde el 28 de mayo de 2022, como representante legal por cinco años, según el Registro Mercantil. La administración de PRIEL vela por que los estados financieros reflejen su situación económica y operativa. La precisión de estos informes es crucial para las decisiones estratégicas internas, y para mantener la transparencia ante accionistas, instituciones financieras y reguladores.

### **2.4.2. Ubicación Geográfica**

La empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. (PRIEL) está ubicada en la ciudad de Manta, cerca de los principales puertos y centros comerciales de la costa ecuatoriana, en la provincia de Manabí. Sus instalaciones se encuentran específicamente

en la Avenida 10 No. 944, esquina con la Calle 10, lo que facilita tanto el acceso desde diversas partes del cantón como la logística de distribución para sus operaciones.

*Ilustración 11: ubicación geográfica de la empresa PRIEL S.A.*



*Fuente: Google Earth*

*Elaboración: Jhonny chica*

### 2.4.3. Misión y Visión valores corporativos

#### 2.4.3.1. Misión

Ofrecer a los clientes de PRIEL los mejores Productos y soluciones eléctricas, industriales y comerciales, acompañado de la mejor asesoría e ingeniería, lo que genera a nuestros clientes ahorro, satisfacción y confianza.

#### 2.4.3.2. Visión

Ser la empresa #1 en soluciones eléctricas, industriales y comerciales de la provincia de Manabí y con presencia en todo el Ecuador, reconocida por su innovación competitividad y liderazgo en productos y servicios.

#### 2.4.3.3. Valores

- **Transparencia:** En PRIEL, creemos en mantener una comunicación fluida con todos: clientes, proveedores y personal. Nos aseguramos de que nuestras acciones, decisiones y nuestra forma de trabajar se realicen de la manera más transparente posible.
- **Honestidad:** En cada trato y relación laboral, PRIEL se compromete a actuar con total honestidad.
- **Coherencia como valor empresarial:** Nos esforzamos por mantener la coherencia entre nuestras acciones, directrices y valores.
- **Libertad:** PRIEL fomenta un entorno de trabajo donde el personal puede compartir libremente sus ideas y pensamientos para mejorar la empresa cada día.

- **Puntualidad en las entregas:** Un aspecto clave del éxito de PRIEL es cumplir siempre con las fechas de entrega prometidas a nuestros clientes.
- **Respeto:** En PRIEL el respeto mutuo es pieza infaltable, fomentando un clima laboral donde se valoran las diferencias, se escuchan las opiniones.

#### 2.4.4. Organigrama de la empresa

El organigrama de Productos Industriales y Eléctricos S.A. (PRIEL) establecer la estructura de jerarquía de cada uno de los colaboradores de la empresa de esta forma detectamos a los responsables, a continuación, se muestra la estructura:

*Ilustración 12: Organigrama estructural de la empresa PRIEL S.A.*



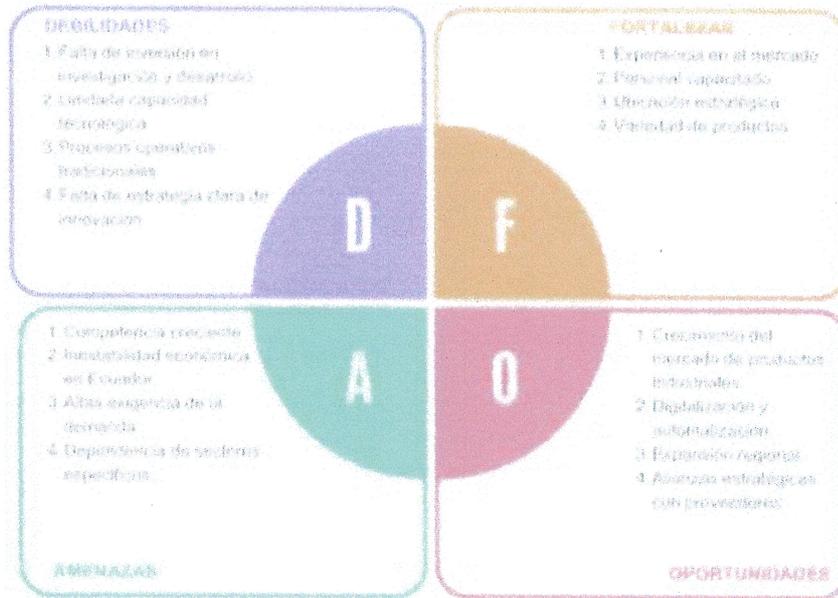
*Fuente: Empresa PRIEL S.A.*

*Elaboración: Empresa PRIEL S.A.*

#### 2.4.5. Análisis FODA de la empresa

El FODA que se presentara a continuación que se realizó recopilando información mediante información documental, entrevistas y observación directa de las operaciones de la entidad, clasificaron fortalezas y debilidades considerando elemento claves como lo son los recursos, capacidades, procesos y estrategias, luego se analizaron factores externos para conocer la oportunidades y amenazas en base al comportamiento del mercado, situación económica y tendencias tecnológicas, dando como resultado la matriz de FODA que permite visualizar la situación actual de PRIEL S.A, que permitió establecer estrategias para la toma de decisiones.

**Ilustración 13: FODA de PRIEL SA**



**Fuente:** Empresa PRIEL S.A.

**Elaboración:** Jhonny Chica

## 2.5. Análisis e interpretación de resultados

### 2.5.1. Entrevistas

La entrevista se ha desarrollado con el propósito de conocer cómo Productos Industriales y Eléctricos S. A. PRIEL utiliza las herramientas de control y evaluación. Buscamos comprender la situación general de la empresa y su relación con todos los departamentos mediante la recopilación de información técnica y estratégica. La entrevista se utiliza en el análisis e interpretación de resultados para validar la implementación del CMI, lo cual nos permitió identificar perspectivas que se traducen en la rentabilidad.

#### 2.5.1.1. Análisis de la entrevista al gerente

La entrevista al Gerente General de PRIEL S.A. permitió identificar factores que intervienen en la rentabilidad de la empresa. Entre los positivos se recalcan la mejora en las relaciones con proveedores y una mayor eficiencia en procesos internos especialmente los enfocados en área técnica, por otro lado, la inflación, el alza de costos de importación y la competencia están afectando negativamente. Se evidenció la ausencia de indicadores para la medición financiera enfocados a la rentabilidad, aunque se usan algunos indicadores básicos como el margen de utilidad neta y la rotación de inventario. Además, no se han efectuado estrategias ordenadas para mejorar la rentabilidad.

En el área comercial, la atención personal no existe después de la venta, como también existen pocos indicadores para evaluar el rendimiento de las ventas. También se

reconoce que con el tiempo existen cambios en las en las perspectivas de los clientes de los clientes en función al producto, quienes buscan mayor calidad, rapidez y mejor atención postventa. A nivel operativo interno, se destacan procesos como la gestión de inventarios, ejecución de ventas, compras y entrega. En cuanto al clima laboral es positivo, promoviendo el respeto y el trabajo en equipo, aunque las capacitaciones se han centrado solo en áreas técnicas para temas de mantenimientos, lo que representa una oportunidad para fortalecer otras áreas, como lo son ventas, inventarios y el desarrollo del talento humano, también se puede determinar que no existe la tecnología adecuada y herramientas adecuadas para garantizar eficiencia de los procesos.

#### **2.5.1.2.análisis de la entrevista a la contadora**

La entrevista con la contadora de PRIEL S.A. revela que la empresa realiza un análisis financiero mensual detallado de la venta de la empresa y el análisis de márgenes por producto, lo que permite tomar decisiones oportunas. No obstante, reconoce que existen limitaciones operativas que dificultan una visión completamente clara de los resultados. Además, resalta la importancia de monitorear indicadores no financieros como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, ya que estos influyen directamente en la rentabilidad al reducir costos y fortalecer la fidelización. Destaca también la necesidad de que todas las áreas trabajen de forma alineada con objetivos comunes, lo cual favorece la eficiencia y la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, valora la utilidad de los informes integrales que combinan indicadores financieros y no financieros para lograr una gestión más efectiva y una mejora continua del desempeño económico de la empresa.

#### **2.5.1.3.análisis de la entrevista, asesor de ventas**

En la entrevista, el asesor de ventas de PRIEL S.A. se establecieron puntos que destacan a la satisfacción del cliente como una prioridad de PRIEL, el asesor menciona que un cliente satisfecho siempre vuelve, lo que hace mucho más rentable a la empresa en sus márgenes de ganancia, pone en consideración que una atención al cliente rápida y clara genera confianza sobre todo un seguimiento después de la venta pero, reconoce que hay cosas por mejorar, especialmente en el seguimiento después de la venta, que actualmente no se está haciendo y sería clave para mantener una buena relación con los clientes. Además, cree que se debería avanzar en personalizar más el servicio, usando herramientas digitales que ayuden a estar más cerca del cliente. Para él, hacer un buen seguimiento después de vender no solo mejora la relación, sino que abre la puerta a nuevas oportunidades y puede aumentar las ventas de forma significativa, además hay

que destacar que el asesor reconoce la falta de uso de medio digitales como también los problemas de falta de comunicación sobre los productos que ya no están en el inventario.

#### **2.5.1.4. Análisis de la entrevista, jefa de compra**

La entrevista revela aspectos claves de como las decisiones de compra impactan directamente en los costos y la rentabilidad de PRIEL. Desde elegir productos de calidad, negociar buenos precios hasta cumplir con los tiempos de entrega son claves para evitar sobrecostos y retrasos. Además, mantener relaciones sólidas con los proveedores ha permitido acceder a mejores condiciones y fortalecer la cadena de suministro. No obstante, se menciona que no se realizan prácticas como el análisis de consumos y el manejo de los niveles de inventarios, la comparación de cotizaciones para tomar decisiones ya que los cotos de productos suelen variar por diferentes factores, de tal forma se puede determinar que establecer indicadores que ayude en esos procesos sería de gran ayuda para la gestión eficiente.

#### **2.5.1.5. Análisis de la entrevista, jefe de bodega**

La entrevista muestra que una buena organización en bodega es clave para la eficiencia y la rentabilidad de PRIEL. Una correcta clasificación y ubicación de productos reduce tiempos, evita errores y mejora la atención al cliente. Sin embargo, persisten problemas como diferencias en inventario, productos deteriorados, entregas incorrectas o faltantes de stock, que generan costos adicionales y pueden afectar la fidelidad del cliente. Aunque se cuenta con un sistema de control en tiempo real y revisiones periódicas, aún ocurren errores por incumplimientos en los procesos. También se evidencia que la comunicación entre bodega y compras es constante, pero con el área de ventas es limitada, lo que provoca descoordinaciones. El sistema empleado para las entradas y salidas de inventarios suele tener percances por lo que se menciona que sería muy bueno tener un sistema con mejores capacidades.

#### **2.5.1.6. Análisis de la entrevista, administrador**

PRIEL enfrenta el reto de mantener su eficiencia operativa en un entorno de crecimiento, pero sus procesos administrativos actuales son lentos y poco analíticos, lo que dificulta una toma de decisiones oportuna. Se evidencia la necesidad de mejorar la organización interna, la gestión del talento humano y los recursos tecnológicos, y alinear mejor las actividades con los objetivos estratégicos. Varios procesos fundamentales, como la gestión documental se realizan de forma manual, hacen faltan indicadores que

ayuden a medir el rendimiento de los procesos. La falta de comunicación entre áreas puede traer pérdidas en ventas, también se pudo determinar que hace falta la capacitación al personal y herramientas tecnológicas que ayuden a facilitar la gestión de los procesos, algo que ayude a alinear la estrategia sería de gran utilidad para visualizar el desempeño y tomar decisiones estratégicas.

### 2.5.2. Checklist

Mediante la observación se detallan los puntos a considerar en el Checklist, que pretende evaluar de manera sistemática el estado actual de la gestión de la empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL, con el fin de identificar las fortalezas como también áreas de mejora que permitan lograr una alineación estratégica más eficiente, para establecer un análisis más preciso se considerará el análisis de nivel de confianza y riesgo el cual se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

*Tabla 2: Matriz de riesgo*

NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
BAJO	15% - 50%	3	ALTO
MEDIO	51% - 75%	2	MEDIO
ALTO	76% - 95%	1	BAJO

*Fuente: Sagrados corazones (2016)*

*Elaboración: Jhonny Chica*

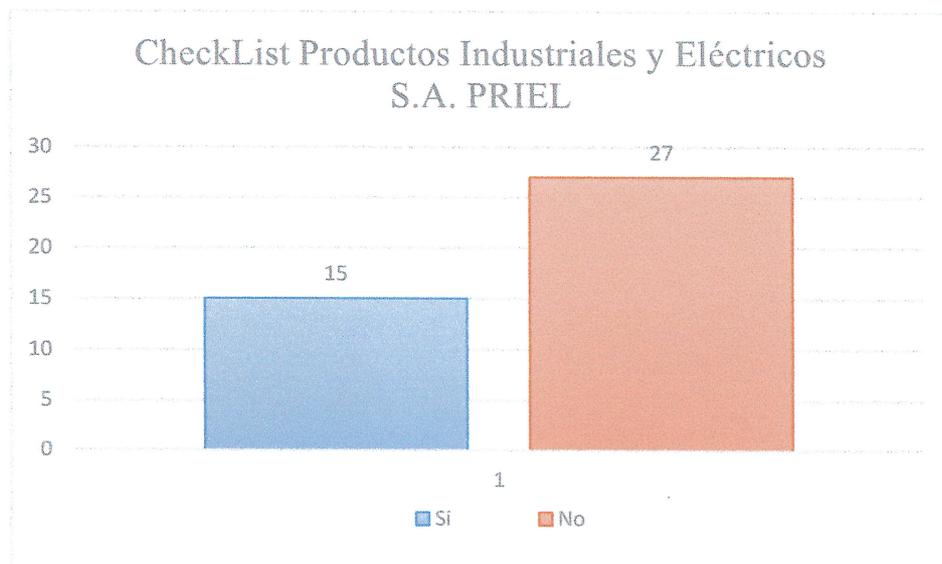
La presente matriz de riesgo que se presenta en la tabla 2, busca identificar el riesgo o posibilidad de que ocurra dicho evento, este modelo ya es adaptado a las normas ISO 31000 para auditoría, nos permitió conocer la confianza es decir probabilidad y riesgos o también llamado impacto. Esto permite priorizar acciones correctivas, esta escala establece que cuando el riesgo es bajo (76% - 95%) existe una probabilidad de impacto mínimo por lo que no representa un peligro, medio (51%-75) existe una afectación que es leve, pero debe ser monitoreada y establecer medidas preventivas, alto (15%-50%) significa que existen amenazas altas con impactos significativos.

Podemos decir que la matriz represento para el análisis, los niveles de exposición que tienen las 4 perspectiva del CMI en función a su rentabilidad, convirtiéndose en la base para el diseño de los indicadores del CMI, para mitigar los riesgos.

### 2.5.2.1. Análisis del checklist

Para evaluar el estado actual de la gestión de PRIEL se aplicó el checklist que presento 42 preguntas en todas las cuales fueron tablas para visualizar los resultados obtenidos del checklist, desde el punto calificativo de (SI) y (NO) se obtuvieron los siguientes datos:

*Ilustración 14: Grafica de los resultados del Checklist*



*Fuente: Empresa PRIEL S.A.*

*Elaboración: Jhonny Chica*

En general, el diagnóstico realizado a través del checklist permitió identificar varias áreas críticas que PRIEL necesita fortalecer para avanzar hacia una gestión más organizada y una operación más eficaz. Los resultados exponen 27 respuestas negativas frente a solo 15 afirmativas de un total de 42 preguntas, Esta calificación corresponde a un nivel de confianza bajo y riesgo alto, lo cual demuestra que la empresa opera con una probabilidad elevada de presentar fallas en sus procesos y que, si no se toman medidas oportunas, la sostenibilidad de la organización se verá comprometida.

*Tabla 3: Calculo del nivel de confianza*

<b>Calificación total: CT</b>	15
<b>Ponderación total: PT</b>	42
<b>Nivel de confianza: <math>CT / PT \times 100\%</math></b>	35,71%
<b>Nivel de riesgo: <math>100\% - NC\%</math></b>	64,29%

*Fuente: Empresa PRIEL S.A.*

*Elaboración: Jhonny Chica*

Durante el proceso se observó que en la perspectiva de procesos internos se concentran varias debilidades. Entre ellas las más importantes son: procesos administrativos lentos, falta de controles, falta de tecnología, problemas de comunicación entre áreas, por lo que se evidencia la falta de indicadores que midan la gestión de los procesos en PIEL.

En clientes se identificó que a la empresa no existe un seguimiento después de la venta ni estrategia de fidelización lo cual limita la posibilidad de construir relaciones de largo plazo con los consumidores esto impide a PRIEL anticipar pérdidas de mercado y aunque se sabe del valor que tiene la atención al cliente, la ausencia de herramientas de medición debilita su impacto real en la rentabilidad.

Por otro lado, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se evidencia una insuficiente capacitación del personal y la carencia de sistemas tecnológicos adecuados que faciliten la gestión y el control de los procesos.

Con estos resultados podemos decir que con un nivel de confianza del 35.71% y un nivel de riesgo del 64.29% se evidencia que la empresa no utiliza los indicadores adecuados que le permitan alinearse a sus metas, se puede decir que la falta de aplicación y seguimiento de estos simboliza un peligro significativo para asegurar una rentabilidad atractiva por lo que hay insuficiencias a mejorar, de tal forma se debe determinar procesos, sistemas y estrategias necesarias. Las principales oportunidades de mejora se encuentran en la atención al cliente, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo del talento humano. Trabajar en estos aspectos permitirá a la empresa alinearse mejor con sus objetivos, mejorar su rentabilidad y asegurar un crecimiento más sostenible.

Los resultados del checklist reflejan un problema general de estandarización, medición y alineación estratégica. La empresa debe priorizar la ejecución de un método de indicadores basado en el Cuadro de Mando Integral, que integre tanto aspectos financieros como de clientes, procesos y aprendizaje, permitiendo monitorear el desempeño y tomar decisiones con mayor fundamento. De esta manera, se espera que la mejora en la eficiencia operativa y en la gestión estratégica se traduzca progresivamente en un fortalecimiento de la rentabilidad.

### **2.5.3. Análisis comparativo de rentabilidad en la empresa PRIEL**

Los indicadores financieros son herramientas esenciales para evaluar cómo una empresa puede crear valor, gestionar sus recursos de manera eficiente y asegurar su

sostenibilidad a lo largo del tiempo. En el caso de PRIEL S.A., se examinaron varios indicadores de rentabilidad: Margen Bruto, Margen Neto, ROA, ROE y ROI, comparando su rendimiento entre los años 2023 y 2024.

En la siguiente tabla se presentan resultados de los cálculos de rentabilidad efectuado a los estados financieros, aunque con una tendencia general negativa en 2024, especialmente en aquellos relacionados con la eficiencia operativa y el retorno sobre la inversión:

**Tabla 4:** Cálculos de los indicadores

INDICADOR	2023	2024	VARIACIÓN
Margen Bruto	28,32%	29,37%	Mejora en eficiencia
Margen Neto	1,59%	0,55%	Baja significativa
ROA	1,64%	0,60%	Menor eficacia en activos
ROE	3,26%	1,44%	Menor retorno al capital
ROI	1,64%	0,60%	Reducción de rentabilidad

*Fuente:* Empresa PRIEL S.A.

*Elaboración:* Jhonny Chica

### 2.5.3.1. Margen Bruto

El indicador muestra la eficiencia operativa, es decir el margen de ganancia después de los costos de venta, en comparación a los periodos en el 2023 se obtuvo el 28,32% y el 2024 se obtuvo 29,37% reflejando una mejora significativa en comparación al otro periodo, por lo que se puede decir que la empresa logro mantener los costos relativos y reducirlos, pero no existe una mejora en la utilidad neta lo que se puede decir que los costos indirectos no se llevaron de forma eficiente.

### 2.5.3.2. Margen Neto

El margen neto nos dice cuánto de cada dólar que se vende se traduce en ganancias para la empresa. En el caso de PRIEL, en 2023, generaba 1,59 centavos de utilidad por cada dólar, pero en 2024 esa cifra se desplomó a solo 0,55 centavos. Esto representa una caída del 65% y muestra un deterioro significativo en su eficiencia general. Esta disminución podría estar relacionada con el aumento de los gastos administrativos y de ventas, que pasaron de \$466.042 a \$554.908, además de un considerable incremento en la carga tributaria —ya que el impuesto a la renta casi se triplicó— y un descontrol en el crecimiento de los costos indirectos. Aunque los ingresos también han crecido, esta situación pone de manifiesto una pérdida estructural de rentabilidad que necesita ser abordada con urgencia.

### **2.5.3.3. ROA – Rentabilidad sobre los Activos**

El ROA nos dice cuán eficiente es una empresa al generar ganancias a partir de sus activos. En el caso de PRIEL, esta rentabilidad se desplomó del 1,64% en 2023 al 0,60% en 2024, lo que equivale a una caída del 63%. A pesar de que los activos totales crecieron de \$1,64 millones a \$1,95 millones, no se utilizaron de manera eficiente. Entre las razones posibles se encuentran un aumento del 16,7% en los inventarios y del 8,9% en las cuentas por cobrar, lo que indica un uso poco eficiente del capital de trabajo. Además, la falta de políticas claras para la rotación de inventarios y la recuperación efectiva de cuentas han contribuido a este deterioro en el rendimiento de los activos.

### **2.5.3.4.ROE – Rentabilidad sobre el Patrimonio**

El ROE, o retorno sobre el capital, muestra cuánto ganan los accionistas en relación a su inversión. Para el periodo del 2023 el indicador refleja 3,26% a comparación del 2024 que cayó 1,44% esta diferencia reflejada representa un 56% por lo tanto se puede decir que los resultados financieros fueron bajos, se nota un incremento del apalancamiento de un 40% lo que genera presión financiera si no hay un aumento de utilidad.

### **2.5.3.5.ROI – Retorno sobre la Inversión**

El indicador financiero del ROI mide el retorno de la inversión, después del análisis efectuado se determinó en el 2023 un porcentaje del 1,64% y el 2024 un 0,60%, lo que indica que los prestamos establecido no influyeron en rentabilidad de inversión, es decir que no se está invirtiendo de manera efectiva.

En conclusión, podemos decir que aun que la empresa aumento sus ingresos los recursos no están siendo muy bien utilizado por lo que se ve reflejado en la baja de rentabilidad. De hecho, se observa un retroceso en su eficiencia y sostenibilidad financiera, principalmente debido a la falta de un control estructurado sobre el gasto operativo, a las ineficiencias en la gestión de activos y capital de trabajo, y a una limitada capacidad para convertir ese crecimiento en ganancias reales. Esto resalta la necesidad de revisar y optimizar sus procesos internos para lograr un desempeño financiero más sólido y equilibrado.

## **2.6. Triangulación de la información**

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 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 falta de coordinación acorde a la estrategia 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.

Por otro lado, se observa una falta en el desarrollo del talento humano, ya que las capacitaciones se enfocan solo en el área técnica, dejando de lado otras áreas operativas y administrativas que son de suma importancia Según Thierauf (2020), la ausencia de una capacitación integral debilita la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas, ya que contar con información oportuna y conocimientos actualizados es fundamental para mejorar la productividad y adaptarse a los cambios del entorno. Además, Brigham & Ehrhardt (2016) destacan que el rendimiento empresarial está íntimamente relacionado con la capacidad del personal para aplicar conocimientos y resolver problemas de manera eficiente.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA

#### 3.1. Título

- Diseño de un Cuadro de Mando Integral como estrategia para mejorar la rentabilidad de la empresa de Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL.

#### 3.2. Justificación

En un mundo empresarial que cambia rápidamente y es cada vez más competitivo, las organizaciones necesitan herramientas que les ayuden a gestionar su estrategia de manera positiva. El Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una opción moderna para transformar la visión de la empresa en acciones concretas y medibles, el enfoque no es solo financiero si no que toma en cuenta la satisfacción al cliente, la eficiencia de los procesos y desarrollo del aprendizaje.

Para la empresa de Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL, el análisis determino que no hay indicadores que permitan medir la gestión, ya que las dediciones se toman en base a la experiencia mas no en los resultados, además se identificaron debilidades en asesoría al cliente, procesos internos y desarrollo y aprendizaje lo que impacta negativamente en el desempeño de la empresa a una visión mucho más rentable.

Frente a esta situación, se propone diseñar un modelo de gestión que se adapte a su realidad, fundamentado en el CMI. Esta herramienta ayudaría a alinear los objetivos estratégicos, facilitar la evaluación del desempeño y respaldar una toma de decisiones más informada, fomentando así una cultura organizacional enfocada en resultados y sostenibilidad.

#### 3.3. Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral adaptado a la empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL, que mejore de manera sostenible su rentabilidad.

#### 3.4. Objetivos específicos

- Establecer estrategias alineadas a la misión, visión, valores corporativos y políticas internas de PRIEL, garantizando su coherencia con la gestión organizacional y la rentabilidad empresarial.
- Formular los objetivos estratégicos de PRIEL, integrados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes, procesos

internos, aprendizaje y crecimiento), con indicadores que permitan evaluar su cumplimiento.

- Diseñar el mapa estratégico del CMI, que muestre de manera clara la relación causa–efecto entre los objetivos planteados, facilitando la interpretación y seguimiento de la estrategia.
- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral de PRIEL, incorporando indicadores de desempeño, metas cuantificables, responsables, métodos de verificación y frecuencia de medición, como herramienta para evaluar la gestión y la rentabilidad.

### **3.5. Beneficiarios**

Esta propuesta visualiza entre los beneficios esperados, el fortalecimiento de la rentabilidad mediante el monitoreo de indicadores clave, una mejora en la toma de decisiones estratégicas, mayor alineación entre los procesos internos y una visión integral del desempeño empresarial. Además, esta propuesta servirá como base técnica para una futura implementación del Cuadro de Mando Integral, adaptado a la realidad de PRIEL y orientado a lograr una gestión más eficiente, coherente y sostenible.

### **3.6. Factibilidad**

#### **3.6.1. Factibilidad Financiera**

La factibilidad financiera del proyecto se determina a partir de la evaluación de ingresos, egresos y proyecciones de rentabilidad, considerando la relación entre la inversión inicial y los flujos de caja futuros. Se emplean indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), que permiten establecer si el proyecto es viable en términos económicos. Los resultados muestran que la inversión es rentable, ya que los beneficios superan a los costos y se asegura la recuperación del capital en un periodo adecuado, garantizando sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

#### **3.6.2. Factibilidad Legal**

El diseño que se propone se alinea perfectamente con la normativa ecuatoriana actual. No infringe ninguna ley relacionada con actividades comerciales, tributarias, financieras o laborales. Por otro lado, cumple con las (NIIF) y las prácticas del Código de Comercio, como también en la Ley de Protección de Datos Personales en lo que respecta al uso y análisis de información empresarial.

El cumplimiento establecido bajo las normas contables, tributarias asegura que las estrategias que planteamos sean no solo legales, sino también sostenibles, lo que permite una gestión responsable y transparente.

### 3.6.3. Factibilidad tecnológica

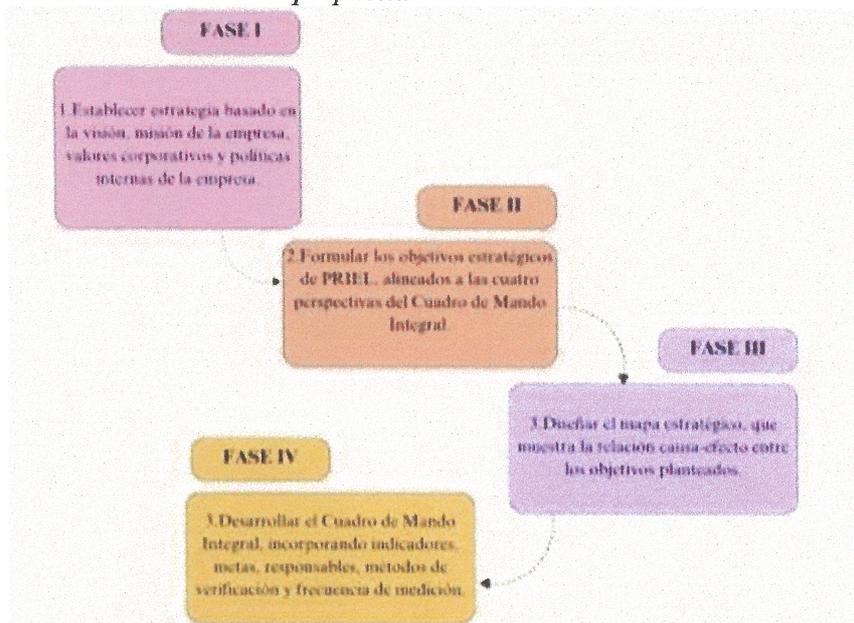
Desde un enfoque técnico, la empresa PRIEL tiene todo lo necesario para implementar el diseño que se propone. Dispone de un sistema de información administrativo que integra áreas como inventarios, ventas, compras y contabilidad, lo que facilita el seguimiento de indicadores y objetivos estratégicos.

El equipo que trabaja en la empresa cuenta con los conocimientos operativos básicos y puede recibir capacitaciones específicas para alinear sus funciones con los objetivos establecidos en el Cuadro de Mando Integral. Además, los recursos tecnológicos que tienen son suficientes para generar reportes e indicadores sin necesidad de invertir en nuevos sistemas especializados.

### 3.7. Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de esta propuesta, se dieron las acciones en 4 fases, alineadas con los objetivos específicos planteados en la investigación. Estas fases permitieron estructurar el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) de manera ordenada y funcional para la empresa.

*Ilustración 15: Fase de la propuesta*



*Fuente: Empresa PRIEL S.A.  
Elaboración: Jhonny Chica*



Productos Industriales y  
Eléctricos S.A. PRIEL

Modelo de Cuadro de Mando Integral  
para mejorar la rentabilidad de la empresa de Productos  
Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL.

**Elaborado por:** Chica Figueroa Jhonny Alejandro



## MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Fecha: 07/08/2025

Pág: 1

### 1. Introducción

El modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) que presentamos ha sido creado como una herramienta estratégica para guiar y fortalecer la gestión de la empresa Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL. Su objetivo es alinear los objetivos de la organización con las actividades operativas, lo que permite un control más eficiente del rendimiento y una mejora sostenible en la rentabilidad. Ante las debilidades encontrada se a determina la falta de indicadores que ayuden establecer una estructura mucho más acorde a la visión y misión de la empresa, lo cual se basara en el criterio acorde a la necesidad de la empresa.

El CMI, que se realizara establece las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y los que impulsan el desarrollo y aprendizaje, estableciendo una visión clara de la empresa para la toma de decisiones enfocadas en tener mayor rentabilidad. Un mapa estratégico ayudara visualizar la alineación de los objetivos estratégico, este modelo busca fomentar la cultura organizacional y trabajo en equipo para desarrollo de resultados más rentables.

### 2. Objetivo

Establecer un modelo de CMI a través de datos obtenidos en la investigación y procedimientos formulados con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa

### 3. Alcance

Este modelo es aplicable en las áreas de gerencia, administrativa y de contabilidad de la empresa de Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL

**Elaborado:**

Jhonny chica Figueroa



## MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Fecha: 7/08/2025

Pág.: 2

### 4. Misión

Ofrecer a los clientes de PRIEL los mejores Productos y soluciones eléctricas, industriales y comerciales, acompañado de la mejor asesoría e ingeniería, lo que genera a nuestros clientes ahorro, satisfacción y confianza.

### 5. Visión

Ser la empresa #1 en soluciones eléctricas, industriales y comerciales de la provincia de Manabí y con presencia en todo el Ecuador, reconocida por su innovación competitividad y liderazgo en productos y servicios.

### 6. Valores corporativos

- Transparencia
- Honestidad
- Coherencia como valor empresarial
- Libertad
- Puntualidad en las entregas
- Respeto

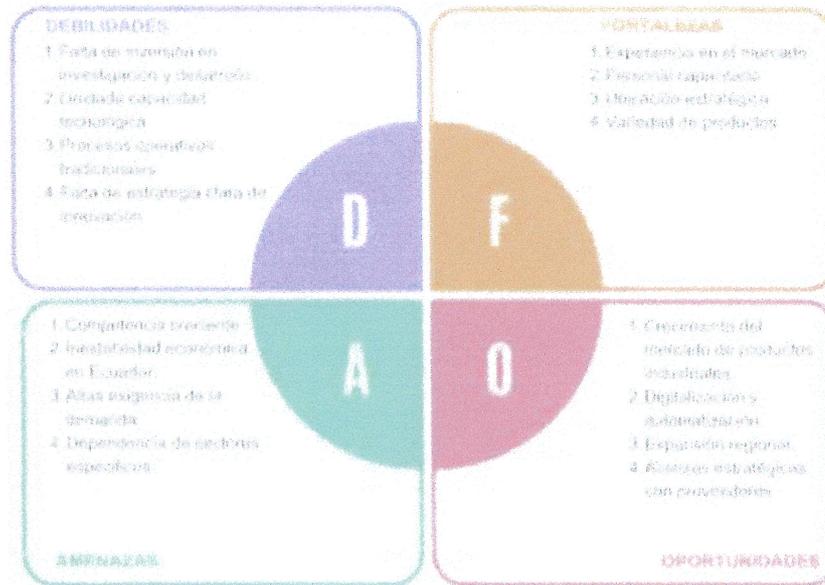
### 7. Políticas

- Asegurar la calidad de los productos y servicios para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- Fomentar el crecimiento del personal a través de capacitación, evaluación y bienestar.
- Gestionar los recursos financieros de manera eficiente, controlando el gasto y planificando adecuadamente.
- Optimizar y estandarizar los procesos internos para incrementar la productividad y minimizar errores.
- Alinear las diferentes áreas con los objetivos estratégicos mediante el uso de indicadores.

Elaborado:

Jhonny chica Figueroa

**8. FODA de la empresa**



**9. Organigrama**



Elaborado:

Jhonny chica Figueroa



## MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Fecha: 7/08/2025

Pág.: 4

### 10. Funciones y responsabilidades

#### 10.1. Gerente general

- Definir la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.
- Supervisar y evaluar el desempeño de todas las áreas.
- Aprobar presupuestos y planes de inversión.
- Tomar decisiones sobre la contratación de personal directivo.
- Representar legal y comercialmente a la empresa.
- Inspirar y motivar a todos los que forman parte de la empresa.
- Proponer y asegurar el cumplimiento de las políticas internas.

#### 10.2. Administradora

- Organizar, planificar y controlar los procesos administrativos.
- Supervisar la caja, la contabilidad y las compras.
- Validar los pagos y cobros.
- Mantener los registros contables y financieros actualizados.
- Elaborar informes periódicos para la gerencia.

#### 10.3. Jefe de taller

- Coordinar y asignar tareas a los técnicos.
- Supervisar las reparaciones y el trabajo en el taller.
- Asegurarse de que se utilicen correctamente las herramientas y equipos.
- Controlar el inventario de materiales en el taller.
- Garantizar que se cumplan las normas de seguridad.

#### 10.4. Técnicos

- Instalar, mantener y reparar los equipos o sistemas de la empresa.
- Atender consultas y ofrecer soporte técnico a los clientes.
- Informar sobre avances y necesidades al Jefe de Taller.
- Cumplir con las normas de seguridad y calidad en todos los trabajos.

Elaborado:

Jhonny chica Figueroa



**MODELO DE CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL**

**Fecha:** 7/08/2025

**Pág.:** 5

**10.5. Asistente Contable**

- Llevar a cabo transacciones contables diarias.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Preparar declaraciones fiscales y reportes contables.
- Brindar apoyo en auditorías internas y externas.

**10.6. Caja**

- Recibir pagos de los clientes y emitir los comprobantes correspondientes.
- Realizar arqueo de caja diarios.
- Registrar tanto los ingresos como los egresos de efectivo.
- Reportar cualquier inconsistencia al Administrador(a).

**10.7. Jefe de Bodega**

- Organizar y gestionar el almacenamiento de productos.
- Mantener un registro de las entradas y salidas del inventario.
- Supervisar al asistente de bodega.
- Coordinar el despacho de materiales hacia el taller o a los clientes.

**10.8. Asistente de Bodega**

- Ayudar en la recepción y organización de materiales.
- Mantener el orden en las estanterías y áreas de almacenamiento.
- Registrar los movimientos en el sistema o en libros de control.
- Preparar los pedidos para su despacho.

**10.9. Asesores de Ventas**

- Atender a los clientes tanto en persona como por teléfono.
- Preparar cotizaciones y hacer seguimiento a los pedidos.
- Alcanzar las metas de ventas mensuales.
- Reportar los resultados semanalmente al Administrador(a).

**Elaborado:**

Jhonny chica Figueroa

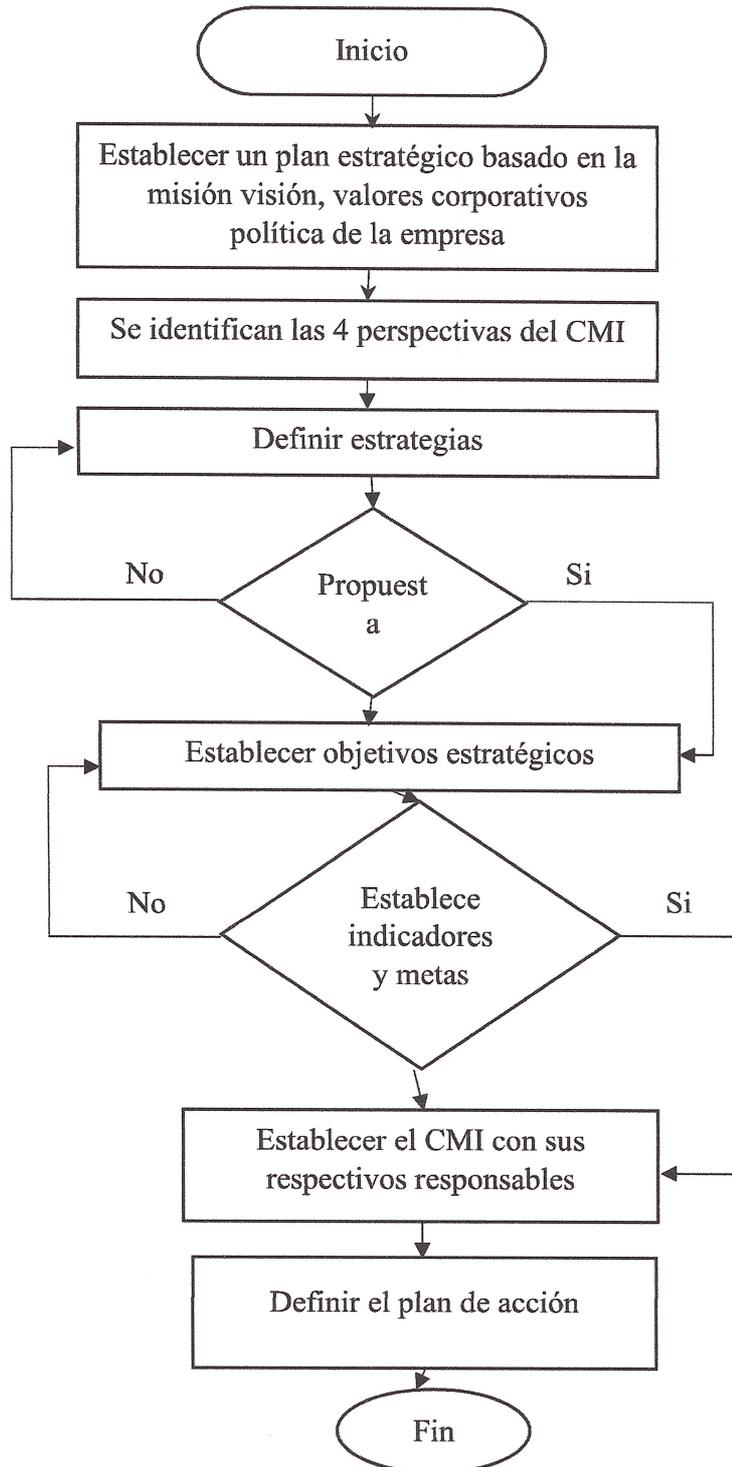
**11. Diagramas de flujos**

Simbología para diagramas de flujo		
Simbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	<b>Origen / fin</b>	Establece el comienzo y el final del proceso
	<b>Proceso</b>	Representa la actividad que se va a realizar
	<b>Proceso alternativo</b>	Indica una acción que puede llevarse a cabo o no.
	<b>Decisión</b>	Determina las decisiones que se deben tomar.
	<b>Documento</b>	Representa un documento que se utiliza en el proceso.
	<b>Datos</b>	Establece las entradas y salidas de datos.
	<b>Conector</b>	Conecta los procesos que se van a realizar.
	<b>Disparador</b>	Define el inicio de un proceso e indica su nombre.

**Elaborado:**

Jhonny chica Figueroa

11.1. Diagrama de flujo de elaboración del mapa estratégico para CMI



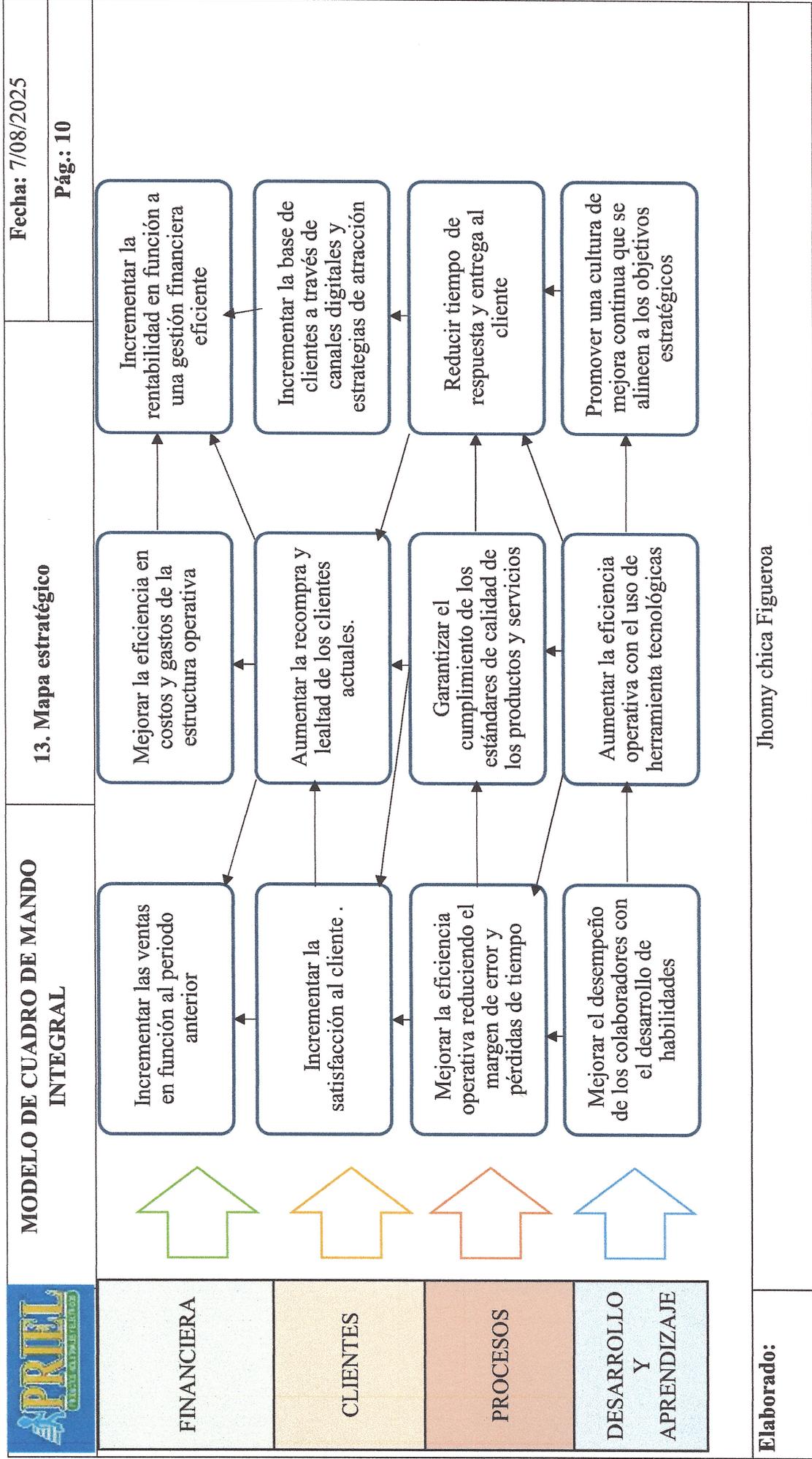
Elaborado:

Jhonny chica Figueroa

Plan estratégico			
PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA	PROPUESTA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Ingresos	Aumentar las ventas	Incrementar las ventas en función al periodo anterior
	Reducir costos y gastos	Optimizar los recursos operativos	Mejorar la eficiencia en costos y gastos de la estructura operativa
	Aumentar rentabilidad	Mejorar el rendimiento financiero	Incrementar la rentabilidad en función a una gestión financiera eficiente
CLIENTES	Satisfacción	Fortalecer la calidad del servicio y atención	Incrementar la satisfacción al cliente
	Fidelización	Establecer estrategia de postventa y seguimiento	Aumentar la recompra y lealtad de los clientes actuales
	Captación de clientes	Potenciar el uso de medios digitales	Incrementar la base de clientes a través de canales digitales y estrategias de atracción

**Elaborado:** Jhonny chica Figueroa

 <b>MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>		Fecha: 7/08/2025	
		Pág.: 9	
<b>PROCESOS</b>	Optimizar procesos	Documentar los procesos	Mejorar la eficiencia operativa reduciendo el margen de error y pérdidas de tiempo
	Mantener la calidad de productos y servicios	Establecer control de calidad y seguimiento	Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos y servicios
	Agilizar la atención y entrega a los clientes	Automatizar procesos de logística y administración	Reducir tiempo de respuesta y entrega al cliente
	Fortalecer competencia	capacitación continua	Mejorar el desempeño de los colaboradores con el desarrollo de habilidades
	Potenciar el uso de tecnología	Digitalizar procesos operativos y administrativos	Aumentar la eficiencia operativa con el uso de herramienta tecnológicas
	Fomentar una cultura de resultados	Establecer evaluación de desempeño	Promover una cultura de mejora continua que se alineen a los objetivos estratégicos
<b>DESARROLLO Y APRENDIZAJE</b>			
<b>Elaborado:</b>		Jhonny chica Figueroa	



Elaborado:

Jhonny chica Figueroa

**14. Indicadores del CMI**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Metas			Variaciones		
					Base	Meta	Indice de medicion			
FINANCIERA	Incrementar las ventas en función al periodo anterior	Incremento de ventas	$((\text{Ventas año actual} - \text{ventas año anterior}) / \text{ventas año anterior} * 100)$	Anual	6%	15%	Porcentual	<6%	≥6% <15%	≥15%
	Mejorar la eficiencia en costos y gastos de la estructura operativa	Porcentaje de reducción de costos	$((\text{Costo anterior} - \text{Costo actual}) / \text{Costo anterior}) \times 100$	Mensual	2%	5%	Porcentual	<2%	≥2% <5%	≥5%
		Índice de eficiencia operativa	Costos y gastos operativos / Ventas netas	Anual	25%	40%	Porcentual	<25%	≥25% <40%	≥40%
		Margen bruto	$((\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}) \times 100$	Trimestral	11%	25%	Porcentual	<11%	≥11% <25%	≥25%
	Incrementar la rentabilidad en función a una gestión financiera eficiente	Retorno sobre activos (ROA)	$(\text{Utilidad neta} / \text{Activos totales}) \times 100$	Anual	4%	8%	Porcentual	<4%	≥4% <8%	≥8%
		Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Resultado del ejercicio / Patrimonio promedio	Anual	8.5%	12%	Porcentual	<8.5%	≥8.5% <12%	≥12%
		Margen de utilidad neta	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas totales}) \times 100$	Trimestral	10%	40%	Porcentual	<6%	≥6% <15%	≥15%
		Rentabilidad operativa (ROI)	Utilidad operativa / Activos totales	Anual	5%	10%	Porcentual	<5%	≥5% <10%	≥10%

	<b>MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	Fecha: 7/08/2025
		Pág: 12
Elaborado:	Jhonny chica Figueroa	

<b>CLIENTES</b>	<b>Incrementar la satisfacción al cliente</b>	Nivel de satisfacción	Encuesta periódica (escala de 1 a 5) N° de clientes satisfechos/total de clientes encuestados de 1 a 5)	Mensual	60%	90%	Porcentual	<60%	≥60%<90%	≥90%
		Índice de abandono	(Clientes perdidos / Clientes totales al inicio) × 100	Mensual	10%	3%	Porcentual	>10%	≤10%>3%	≤3%
	<b>Aumentar la recompra y lealtad de los clientes actuales</b>	Frecuencia de compra por cliente	(N° total de compra / N° de clientes)	Trimestral	3.5	5.5	Veces	<3.5	≥3.5<5.5	≥5.5
		Índice de fidelización de clientes	(N° de clientes recurrentes / N° total de clientes) * 100	Trimestral	35%	60%	Porcentual	<35%	≥35%<60%	≥60%
		Tasa de retención de clientes	(Clientes actuales / Clientes del período anterior) × 100	Anual	10%	40%	Porcentual	<10%	≥10%<40%	≥40%
	<b>Incrementar la base de clientes a través de canales digitales y estrategias de atracción</b>	Tasa de captación de clientes nuevos	(Clientes nuevos / Total de contactos) × 100	Trimestral	10%	25%	Porcentual	<10%	≥10%<25%	≥25%
		Tasa de abandono en canales digitales	(Clientes sin respuesta / Total de contactos digitales) × 100	Mensual	12%	30%	Porcentual	<12%	≥12%<30%	≥30%
		Número de publicaciones realizadas	(N° Publicaciones realizadas / N° publicaciones realizadas) × 100	Mensual	80%	100%	Porcentual	<80%	≥80%<100%	=100%

**Elaborado:**

Jhonny chica Figueroa

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Mejorar la eficiencia operativa reduciendo el margen de error y pérdidas de tiempo</b>	Porcentaje de cumplimiento de metas operativas	$(\text{Actividades cumplidas} / \text{Actividades planificadas}) \times 100$	Mensual	60%	90%	Porcentual	<60%	$\geq 60\% < 90$	$\geq 90\%$
		Porcentaje de procesos documentados	$(\text{Procesos documentados} / \text{Total procesos}) \times 100$	Trimestral	50%	100%	Porcentual	<50%	$\geq 50\% < 100\%$	=100%
		Tasa de error en operaciones	$(\text{Errores} / \text{Total procesos ejecutados}) \times 100$	Trimestral	20%	2%	Porcentual	>20%	$\leq 20\% > 2\%$	$\leq 2\%$
		Tiempo promedio de ejecución de procesos	Tiempo total / Número de procesos realizado	Mensual	3 días	1 días	Dias	>3	$\leq 3 > 1$	$\leq 1$
	<b>Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos y servicios</b>	Porcentaje de procesos con control de calidad	$(\text{Procesos con revisión} / \text{Total de procesos}) \times 100$	Mensual	85%	100%	Porcentual	<85%	$\geq 85\% < 100\%$	=100%
		Porcentaje de productos no conformes	$((\text{Productos defectuosos} / \text{Total productos entregados}) \times 100$	Mensual	10%	2%	Porcentual	>10%	$\leq 10\% > 2\%$	$\leq 2\%$
	<b>Reducir tiempo de respuesta y entrega al cliente</b>	Porcentaje de entregas a tiempo	$(\text{Ordenes entrega das a tiempo} / \text{Ordenes totales}) \times 100$	Mensual	70%	100%	Porcentual	<70%	$\geq 70\% < 100$	=100%
		Tiempo de respuesta ante incidencias	(Horas de respuesta acumuladas / N° de incidencias)	Mensual	8 h	2 h	Horas	>8h	$\leq 8h > 2h$	$\leq 2h$
		Tasa de resolución de conflictos	$(\text{Conflictos resueltos} / \text{Conflictos reportados}) \times 100$	Trimestral	55%	90%	Porcentual	<55%	$\geq 55\% < 90\%$	$\geq 90\%$



**MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Fecha: 7/08/2025

Pág: 15

Elaborado:

Jhonny chica Figueroa

<b>DESARROLLO Y APRENDIZAJE</b>	<b>Mejorar el desempeño de los colaboradores con el desarrollo de habilidades</b>	Horas de capacitación por empleado	Total, horas de capacitación / N° de empleados	Mensual	60%	90%	Porcentual	<60%	≥60%<90%	≥60%
		Tasa de cumplimiento de metas individuales	N° metas cumplidas / N° metas asignadas × 100	Trimestral	50%	95%	Porcentual	<50%	≥50%<95%	≥95%
		Porcentaje de empleados evaluados	N° de evaluaciones aplicadas / Total de empleados × 100	Semestral	50%	100%	Porcentual	<50%	≥50%<100%	=100%
	<b>Aumentar la eficiencia operativa con el uso de herramienta tecnológicas</b>	Nivel de adopción de herramientas digitales	(Herramientas nuevas utilizadas / Herramientas disponibles) × 100	Trimestral	30%	85%	Porcentual	<30%	≥30%<85%	≥85%
		Inversión en herramientas tecnológicas	(Inversión en herramientas tecnológicas/ Inversión planificada en el año) × 100	Anual	0%	60%	Porcentual	=0%	≥0%<60%	≥60%
	<b>Promover una cultura de mejora continua que se alineen a los objetivos estratégicos</b>	Índice de satisfacción laboral	Encuesta interna (escala 1-10 o %)	Semestral	70%	90%	Porcentual	70	≥70%<90%	≥90%

 <b>MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>		15. Plan de acción		Fecha: 7/08/2025		
				Pág.: 16		
Perspectiva	Indicador	Plan de Acción	Método de Verificación	Responsable	Frecuencia de Medición	
FINANCIERA	Incremento de ventas	Hacer promociones y cuidar a los clientes clave para aumentar ventas.	Reportes comparativos de ventas	Asesor de ventas	Anual	
	Porcentaje de reducción de costos	Negociar mejores precios y controlar compras para reducir costos.	Reporte de egresos y compras	Jefe de compras	Mensual	
	Índice de eficiencia operativa	Simplificar procesos y eliminar tareas repetidas para ser más eficientes.	Reportes comparativos de margen operativo	Administradora	Anual	
	Margen bruto	Ajustar precios y controlar inventarios para mejorar el margen bruto.	Reportes de ventas y costos	Contadora	Trimestral	
	Retorno sobre activos (ROA)	Mantener y aprovechar mejor los activos para optimizar su uso.	Estados financieros	Sub Gerente	Anual	
	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Lanzar productos nuevos y controlar gastos para aumentar utilidades.	Estados financieros auditados	Gerente	Anual	
	Margen de utilidad neta	Revisar gastos y priorizar productos rentables para mejorar la utilidad neta.	Estado de resultados	Administradora	Trimestral	
	Rentabilidad operativa (ROI)	Elegir proyectos con buen retorno y bajo riesgo para rentabilidad operativa.	Estado financiero	Gerente	Anual	
	<b>Elaborado:</b> Jhonny chica Figueroa					

 <b>MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>		Fecha: 7/08/2025		
		Pág.: 17		
<b>CLIENTES</b>				
Nivel de satisfacción	Realizar encuestas con frecuencia, atender los reclamos de manera ágil y solucionar problemas para elevar la satisfacción del cliente.	Encuestas de satisfacción	Asesor de ventas	Mensual
Índice de abandono	Aplicar programas de lealtad y mantener una comunicación constante para disminuir la tasa de abandono.	Reporte de clientes inactivos	Asesor de ventas	Mensual
Frecuencia de compra por cliente	Incentivar a los clientes a comprar más a través de promociones y descuentos atractivos	Historial de compras	Asesor de ventas	Trimestral
Índice de fidelización de clientes	Ofrecer beneficios y atención especial a aquellos clientes que compran con regularidad.	Reportes de ventas recurrentes	Asistente contable	Trimestral
Tasa de retención de clientes	Mejorar el servicio postventa y proporcionar soporte personalizado para mantener a los clientes.	Base comparativa de clientes	Administradora	Anual
Tasa de captación de clientes nuevos	Lanzar campañas digitales y formar alianzas estratégicas para atraer nuevos clientes.	Gestión de CRM y medios digitales	Asesor de ventas	Trimestral
Tasa de abandono en canales digitales	Responder rápidamente en redes sociales y mejorar el contenido para evitar que los clientes se alejen de los canales digitales	Métricas de redes sociales	Asistente contable	Mensual
Número de publicaciones realizadas	Planificar y publicar contenido de manera regular en redes sociales para asegurar una presencia constante	Conteo de publicaciones digitales	Asistente contable	Mensual
<b>Elaborado:</b>		Jhonny chica Figueroa		

 <b>MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>		Fecha: 7/08/2025	
		Pág.: 18	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>			
Porcentaje de cumplimiento de metas operativas	Fijar metas claras, revisar avances cada semana y ajustar el plan cuando sea necesario.	Informe de planificación	Administradora Mensual
Porcentaje de procesos documentados	Crear y actualizar manuales y diagramas para que todos sigan los procesos bien.	Registros de procesos	Administradora Trimestral
Tasa de error en operaciones	Poner controles de calidad en cada etapa y capacitar al personal para reducir errores.	Informe de cumplimiento	Administradora Trimestral
Tiempo promedio de ejecución de procesos	Estandarizar los procedimientos y automatizar tareas repetitivas para ahorrar tiempo.	Reporte de operaciones internas	Administradora Mensual
Porcentaje de procesos con control de calidad	Hacer auditorías internas frecuentes para asegurar la calidad en los procesos.	Informe de revisión	Administradora Mensual
Porcentaje de productos no conformes	Mejorar el control en producción y verificar bien los proveedores para evitar productos defectuosos.	Informe de satisfacción	Jefe de compras Mensual
Porcentaje de entregas a tiempo	Coordinar mejor ventas y bodega para que las entregas sean puntuales.	Registro de entregas	Jefe de taller Mensual
Tiempo de respuesta ante incidencias	Establecer protocolos claros para responder rápido ante cualquier problema.	Bitácora de incidencias	Jefe de taller Mensual
Tasa de resolución de conflictos	Capacitar al equipo en manejo de conflictos para resolverlos eficazmente.	Informe de gestión interna	Sub Gerente Trimestral
<b>Elaborado:</b>		Jhonny chica Figueroa	



## MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Fecha: 7/08/2025			
Pág.: 19			
Horas de capacitación por empleado	Crear un plan anual de capacitación y hacer seguimiento mensual a la asistencia.	Registro de capacitaciones	Administradora Mensual
Tasa de cumplimiento de metas individuales	Definir metas claras para cada empleado y evaluar su desempeño cada tres meses.	Evaluaciones de desempeño	Administradora Trimestral
Porcentaje de empleados evaluados	Realizar evaluaciones semestrales con retroalimentación para todos los empleados.	Gestión de talento humano	Administradora Semestral
Nivel de adopción de herramientas digitales	Capacitar en herramientas digitales y revisar que se usen correctamente.	Reporte de uso de herramientas	Administradora Trimestral
Inversión en herramientas tecnológicas	Planificar y hacer inversiones en tecnología según las necesidades de la empresa.	Reporte financiero de inversión	Administradora Anual
Índice de satisfacción laboral	Aplicar encuestas de clima laboral y mejorar el ambiente de trabajo según los resultados.	Encuesta interna	Administradora Semestral
<b>Elaborado:</b>		Jhonny chica Figueroa	

## CONCLUSIONES

Con la investigación realizada se evidencio que la empresa PRIEL SA mantiene una gestión estratégica deficiente sin alineación aun meta clara en la mejora de la rentabilidad, la falta de herramientas de planificación no permite establecer el control. A través del análisis interno y externo se identifican debilidades dentro de la organización que afecta ala estructura financiera de la empresa, impactando en su rentabilidad y efectos presentados a finalizar el periodo, ya que la ausencia de indicadores impide la toma de decisiones en base a resultados obtenidos, sino más bien una en base a la experiencia.

Se estableció la identificación de indicadores claves en función a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral donde se identifica un aporte desde la teoría y práctica. Los indicadores seleccionados fueron establecidos en función a los objetivos estratégicos desarrollados y estos a su vez se diseñaron en función las estrategias desarrolladas en función a visión empresarial, valores, misión y políticas internas, de esta manera se permite medir el desempeño de forma sólida. Esta estructura proporciona una manera organizada de ver la situación para la toma de decisiones, de tal manera se prioricen los recursos en base a metas concretas.

Por último, el modelo lo del cuadro de mando integral es el gran aporte de la investigación que de forma estratégica plasma las diferentes áreas con objetivos concretos alineados entre si siendo una herramienta practica y fácil de medir. Por otra parte, la propuesta le brinda a PRIEL un visión general y completa de su desempeño organizacional enfocando sus resultados en la obtención de rentabilidad, si se llegara a implementar facilitaría el seguimiento y toma de decisiones estratégicas, es decir el CMI diseñado busca generar un beneficio económico a largo plazo.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere que empresa PRIEL adopte el modelo del cuadro de mando integral que se ha diseñado en la presente investigación como una herramienta que ayude a su gestión estratégica. Implementarlo permitiría a la empresa medir los rendimientos de los procesos interno y ver los resultados en su margen de utilidad con acciones concretas en función a sus objetivos.

En el ámbito financiero, se aconseja aplicar los indicadores propuestos enfocados a controlar los costos, evaluar la rentabilidad y anticipar un posible riesgo económico, con ello el uso de indicadores como margen de utilidad bruta y neta, facilita la toma de decisiones, la elaboración de un informe de forma semestral ayudara a conocer el cambio de estos indicadores para ser analizados por la directiva.

Para el ámbito comercial con los clientes, se aconseja establecer un protocolo ajustada a la atención de pues de venta y relación con los clientes, medir su satisfacción ayudara a conocer y conectar con los clientes de tal forma aumenta los ingresos y mejora el margen de utilidad bruta, esto ayudara fomentar la fidelización y crecimiento de la cartera.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014 ). *El metodo de la investigación*. Obtenido de El metodo de la investigación: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Andrade Zamora, F., & Machado, A. (2018). *Repositorio de la universidad de Guayaquil. Republica del Ecuador*. . Obtenido de Método inductivo y su refutación: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442018000300117&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442018000300117&script=sci_arttext&tlng=en)
- Angrosino, M. (2017). *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* . EPISTEME , C.A. .
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la poblacion de estudio. *Revista Alergia Mexico*, 201-206.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Benjamín, H. B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid: Diaz de Santos.
- Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2016). *Finanzas corporativas*. Obtenido de [https://issuu.com/cengagelatam/docs/brigham\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/brigham_issuu)
- Camacho, B. (2014). *Repositorio de la Univerddidad 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>
- Cárdenas, R. A., & Nápoles. (2016). *Costos I*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Carlos, E. (10 de Febrero de 2021). *Gerencia.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/naturaleza-y-caracteristicas-de-un-sistema-de-costos.html#:~:text=Los%20sistemas%20de%20costos%20establecen,los%20costos%20totales%20y%20unitarios>.

- Cedeño , K., Molina, P., & Laje , J. (2018). La contabilidad de costos y su relacion en el ámbito de aplicación de las entidades manufactureras o industriales. *Journal of Science and Research*.
- Durán Acosta, M. G., & Zolano Sánchez, M. L. (2019). La importancia de la planeación de costo de producción y su efecto en la fijación de precios de productos. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 1-28.
- Falco, G. P., & Tulcán Pastás, A. L. (2016). Los Sistemas de Costos en Ecuador: Propuesta para empresas de fabricación de muebles. *Revista Científica UISRAEL*, 75-99.
- Falconí, M. (2009). La importancia de los sistemas de costos tradicionales y modernos para fijar precios de venta al público y conseguir el desarrollo empresarial. *Revista de publicación bianual ESPE*. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/952>
- Gallardo Auslestia, J. A. (2013). *Propuesta de un sistema de costos por órdenes de producción para la fábrica de muebles modulares Gallardo - Mogal*. Quito: Escuela Politécnica del Ejercito.
- Garcia, D., Marin, S., & Martinez, F. (2016). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *Redalyc*, Mexico.
- Gitman , L., & Zutter, C. (2015). *Principlos de la administración financiera*. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios\\_de\\_administracion\\_financiera\\_12Ed\\_Gitman.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf)
- González, M. M. (2015). *Contabilidad y Análisis de Costos*. Mexico: Patria S.A de C.V.
- Gonzalo, S. V., & Augusto, R. S. (2018). *Contabilidad de costos: Con aproximación a las NIC-NIIF*. Bogota: Gonzalo Sinisterra.
- Hernández Sampieri , R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2017). *Metodologia de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos Un enfoque gerencial*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

- 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-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Landazury, L., Basso, M., Neugovsen, G., Mercant, S., Jaafar , H., & Ruz, A. (2018). Toma de decisiones y sus repercusiones sobre costos transaccionales en las empresas . *Revista Espacios* .
- Latorre , F. (2016). Estado de Arte de la ocntabilidad de costos. *Universidad Central de Ecuador*.
- Laura Pamela, D. B. (2018). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Scielo*, 14.
- Loaiza Romero, J. P. (2018). *Costos de fabricación en la empresa Diseños y Decoraciones Ebano, Distrito de San Jeronimo-Cusco perido 2017*. Cusco: Repositorio Universidad Andina del Cusco.
- María de Lourdes, R. C. (2020). *Contabilidad de costos en industrias de Transformación: Manual teórico-práctico*. Mexico: Lexus.
- Martinez, & Miller. (2012). *La elaboracion 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](https://books.google.com.ec/books/about/La_elaboracion_del_plan_estrat%C3%A9gico_a_t.html?id=WnHYrdgYGmcC&redir_esc=y)
- Múñoz Bernal, M., Espinoza Toalombo, R., Zúñiga Santillán, X. L., Guerrero Rivera, A. W., & Campos Rocafuerte, H. F. (2017). *Contabilidad de Costos para la Gestion Administrativa*. Milagro: Holguín S.A.
- Muzo Peñafiel, P. F. (2015). *Sistema de costos por ordenes de producción y su incidencia en la determinación de la rentabilidad de los productos de la empresa Mueblería Tapia de la ciudad de Ambato, año 2013*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Parraguez, S., Chunga, G., Flores , M., & Romero , R. (2017). *El estudio y la investigación documental: Estrategias metodológicas y herraminetas TIC*. Lima.

- Pérez de Lema, D. G., Marín Hernández, S., & Martínez García, F. J. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *Contaduría y Administración*, 39-59.
- Pérez Falco, G., Tulcán Pastás, A. L., & Solís Guevara, A. C. (2016). Los Sistemas de Costos en Ecuador: propuesta para empresas de fabricación de muebles. *UISRAEL*, 75-99.
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., Adelberg, A. H., & Kole, M. A. (1997). *Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: McGRAW-HILL.
- Polo García, B. E. (2017). *Contabilidad de Costos en la Alta Gerencia*. Bogota: GRUPO EDITORIAL NUEVA LEGISLACION LTDA.
- Ramírez Molinares, C. V., García Barbosa, M., & Pantoja Algarin, C. R. (2010). *Fundamentos y Técnicas de Costos*. Cartagena de Indias: Editorial Universidad Libre, Sede Cartagena.
- Ramírez, C., García, M., & Pantoja, C. (2017). *Fundamentos y técnicas de costos*. Cartagena: Univerisdad Libre Sede Cartagena .
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Majía Sáenz, K. (Junio de 2018). *Manual de terminos en investigación científica, tecnológica y humanística* . Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Thierauf, R. (2020). *Toma de decisiones estrategicas* . Obtenido de [https://www.buscalibre.ec/libro-toma-de-decisiones-por-medio-de-investigacion-de-operaciones/9789681801519/p/1712993?srsltid=AfmBOopslWb\\_CJs8OXgO4uRhhTrABZjey9APd7192gmzsWmxocflSLt1](https://www.buscalibre.ec/libro-toma-de-decisiones-por-medio-de-investigacion-de-operaciones/9789681801519/p/1712993?srsltid=AfmBOopslWb_CJs8OXgO4uRhhTrABZjey9APd7192gmzsWmxocflSLt1)
- Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Velmonte, P. (30 de enero de 2021). *EcuRed*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Sistema\\_de\\_costos](https://www.ecured.cu/Sistema_de_costos)

# **Anexos**

*Anexo 1: Entrevista al asesor de ventas*



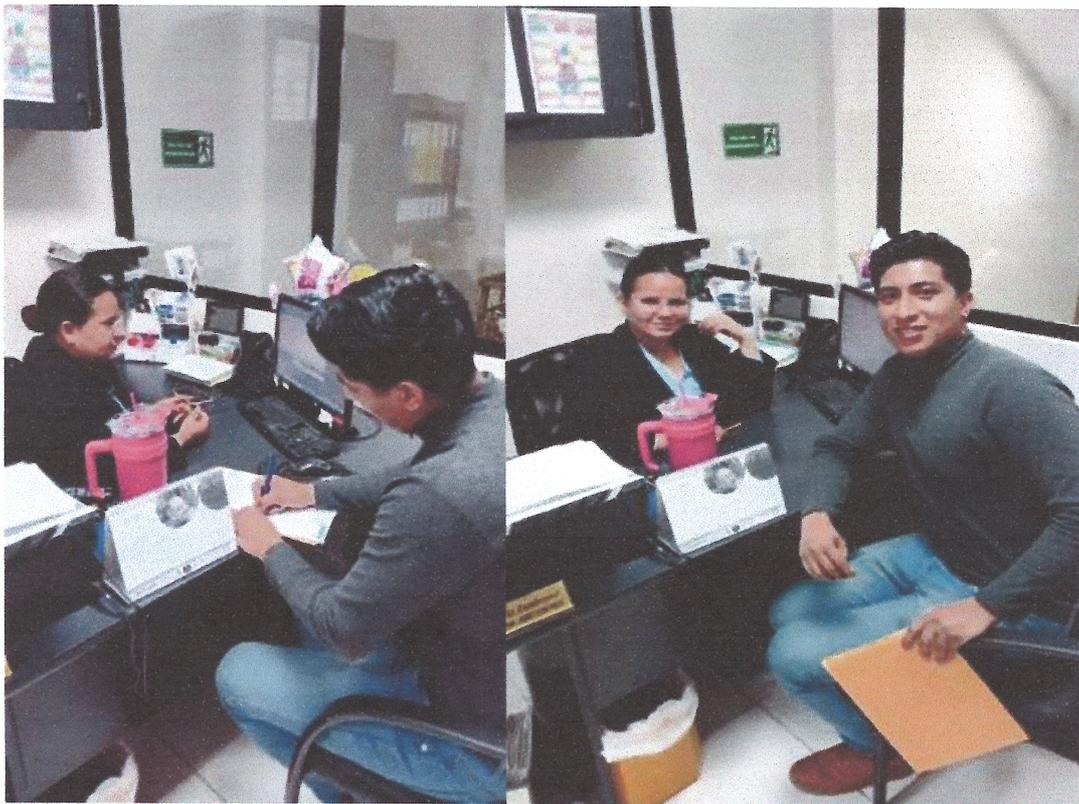
*Anexos 2: Entrevista al Jefe de bodega*



*Anexo 3: Entrevista al Jefa de compras*



*Anexo 4: Entrevista a la administradora*



*Anexo 5:Entrevista al Gerente*



*Anexo 6:Entrevista a contadora*



Anexo 7: Físico de entrevistas realizadas



Facultad de Ciencias Administrativas,  
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí  
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio  
Carrera: Contabilidad y Auditoría

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede influir en la rentabilidad y el desempeño de la Empresa PRIEL S.A.

La presente entrevista busca obtener una visión detallada de cómo se mide y evalúa los resultados relacionados con la experiencia del cliente, así como las estrategias que utiliza para mejorar la satisfacción y fidelización, sus respuestas serán sumamente valiosas para identificar problemas y diseñar estrategias.

Empresa: Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL

Entrevistado: ASESOR DE VENTAS

1. ¿Qué tan importante considera usted que es la satisfacción del cliente para que la empresa tenga más ventas y gane más dinero?

La satisfacción del cliente es fundamental. Un cliente satisfecho no solo vuelve a comprar, sino que también nos recomienda. Esto ayuda no solo a capturar a nuevos clientes si no que mejora directamente los ventas y el posicionamiento. En nuestra experiencia, mientras mejor es la atención y la solución que ofrecemos, mejor es la probabilidad de tener futuras ventas.

2. Desde su experiencia, ¿cómo influye una buena atención al cliente en que las personas vuelvan a comprar o recomienden la empresa?

Influye muchísimo. Cuando un cliente recibe una atención rápida, clara y respetuosa, se siente valorado, lo genera confianza, y la confianza es clave para adquirir o ser recomendado. Me sirve como donde una buena atención es todo más decisivo que el precio en la decisión de compra.

3. ¿Cree que entender bien lo que el cliente necesita ayuda a mejorar las ventas? ¿De qué manera lo ha notado?

Si, entender bien las necesidades del cliente es clave para ofrecerle exactamente lo que necesita. Muchas veces el cliente no sabe con precisión que producto es el adecuado, y si lo asesoramos, no solo creamos las ventas, sino que generamos fidelidad.

Av. Circunvalación Vía a San Mateo  
www.uleam.edu.ec



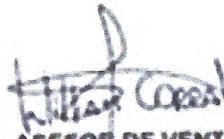
4. ¿Qué tipo de acciones o mejoras en el servicio al cliente cree usted que podrían ayudar a aumentar los ingresos de la empresa?

Cree que podríamos fortalecer el seguimiento postventa, dar propuestas más rápidas en respecto tiempo y personalizar más las recomendaciones según el historial del cliente a ver si se puede hacer en productos un poco a clientes que suelen hacer compras menores, tenermos que mejorar en mucho eso, y también tener digitales.

5. ¿Considera que el seguimiento a los clientes después de una venta puede hacer que se conviertan en clientes frecuentes y así mejorar los resultados de la empresa?

Totalmente. El seguimiento demuestra que nos importa la participación del cliente más allá del momento de la venta. Eso crea una relación más fuerte, y los clientes tienden a volver o incluso comprar productos complementarios. Además, muchas veces a través del seguimiento detectamos nuevas oportunidades comerciales, o pueden de que PUEL posee sus clientes potenciales establecer un seguimiento incrementaría más las ventas.

Gracias por su tiempo y colaboración.

  
ASESOR DE VENTA

William Corral  
131573359-0

JHONNY CHICA FIGUEROA  
ESTUDIANTE

**Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabi**  
**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**  
**Carrera: Contabilidad y Auditoría**

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede influir en la rentabilidad y el desempeño de la Empresa PRIEL S.A.

La presente entrevista busca obtener una visión global de los procesos administrativos, la gestión de recursos y su impacto en la rentabilidad. Sus respuestas serán fundamentales para identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias de gestión más efectivas.

Empresa: Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL

Entrevistado: ADMINISTRADOR

1. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales desafíos administrativos que enfrenta la empresa actualmente?

Uno de los principales desafíos es mantener una gestión eficiente en medio del crecimiento de la empresa. Esto implica mejorar la organización de procesos, optimizar los recursos humanos y tecnológicos, y responder con agilidad a las demandas del mercado. También enfrentamos retos relacionados con la actualización tecnológica y la necesidad de generar información más oportuna para tomar decisiones.

2. ¿Qué tan alineadas considera usted que están las actividades administrativas con los objetivos estratégicos de PRIEL?

Considero que existe una alineación general, pero aún hay oportunidades de mejora. Muchas de nuestras actividades se enfocan en el cumplimiento, pero falta integrar más herramientas de gestión estratégica que nos permitan medir y controlar que cada proceso administrativo sea los objetivos de rentabilidad, eficiencia y satisfacción del cliente.

3. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza el área administrativa para monitorear y evaluar su desempeño?

Av. Circunvalación Vía a San Mateo  
www.uleam.edu.ec



Considero que existe una alineación general, pero aún hay oportunidades de mejora. Muchas de nuestras actividades se enfocan en el cumplimiento operativo, pero falta integrar más



Instrumentos de gestión estratégica que nos permitan medir y obtener mayor grado, proceso administrativo con los objetivos de rentabilidad, eficiencia y satisfacción del cliente.

4. ¿Qué procesos considera clave dentro de la administración para mejorar la eficiencia y reducir costos?

Los procesos clave son la gestión documental, el control de gastos operativos, la planificación de tiempos y la administración del talento humano. Si se optimizan adecuadamente, podemos reducir tiempos improductivos, evitar gastos innecesarios y mejorar el control sobre los administradores que afectan directamente a los costos operativos.

5. ¿Se lleva algún tipo de seguimiento a los indicadores administrativos como tiempos de respuesta, cumplimiento de procesos, o gestión documental?

Si, aunque no de forma automatizada. Actualmente se hace un seguimiento mensual y periódico a través de reportes internos. Esto nos permite tener una idea general del cumplimiento, pero sería ideal incorporar indicadores administrativos para tener mayor precisión y capacidad de análisis, lo que se lleva bastante es el cumplimiento de procesos de las áreas según métricas por cumplir en un periodo determinado.

6. ¿Qué tan importante considera usted la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa (ventas, compras, bodega, contabilidad)? ¿Cómo se gestiona actualmente?

La comunicación interdepartamental es clave para la eficiencia. Actualmente se gestiona mediante reuniones semanales y comunicación directa entre responsables de cada área. Si embargo, aún se presentan retrasos por falta de estandarización en la gestión de información. Una integración entre sistemas y procesos podría reducir errores y mejorar los resultados operativos.

7. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer el control administrativo y su impacto en la rentabilidad de la empresa?

Para mejorar el control administrativo, uno que sería bueno ordenar mejor algunos procesos, capacitar al personal en herramientas básicas como Excel y llevar un mejor control de ingresos y gastos. También que se hacen reuniones, ayudaría dar más seguimiento a lo que se acuerda. Y pues, la propuesta de esta investigación sobre un cuadro de mando integral también sería muy útil, porque ayudaría a ver de forma clara cómo está la empresa y tomar mejores decisiones para mejorar la rentabilidad.

Gracias por su tiempo y colaboración

  
ADMINISTRADOR  
Encarna Larrea

JHONNY CHICA FIGUEROA  
ESTUDIANTE



**Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí**  
**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**  
**Carrera: Contabilidad y Auditoría**

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede influir en la rentabilidad y el desempeño de la Empresa PRIEL S.A.

La presente entrevista busca obtener una visión de cómo se maneja los procesos clave en la gestión de inventarios, sus respuestas serán sumamente valiosas para identificar problemas y diseñar estrategias de mejoras.

Empresa: Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL

Entrevistado: JEFE DE BODEGA

1. ¿Cómo cree usted que una buena organización en la bodega puede ayudar a que la empresa sea más eficiente y rentable?

Una buena organización en la bodega es clave. Cuando los productos están bien clasificados, etiquetados y ubicados se reduce el tiempo de búsqueda, se evitan errores en los despachos y se mejora la atención al cliente. Todo esto se traduce en ahorro de tiempo.

2. ¿Qué problemas comunes en bodega (como pérdidas, errores en inventario o demoras) pueden afectar los costos o las ventas de la empresa?

Entre los problemas más comunes están las discrepancias de inventario, pérdidas por deterioro, entregas incorrectas o tardías y a veces puede faltar de stock en productos clave. Estos errores generan complicaciones, costos adicionales por devoluciones, y en algunos casos pérdida de cliente.

3. ¿Cómo controla usted que el inventario esté actualizado y correcto?  
¿Cómo cree que esto influye en el desempeño del negocio?

Usamos un control del inventario haciendo revisiones cada mes y revisiones más grandes en ciertos momentos del año. Usamos un sistema donde se registran los stocks y salida de productos al instante. Aun así, a veces hay errores por falta de atención o porque no es importante tener el inventario al día ya que ayuda a que todo funcione mejor y la empresa trabaje sin tanta problemática.



4. ¿Qué tan importante considera usted que es la comunicación entre la bodega y otras áreas (como compras o ventas) para evitar pérdidas o

Es muy importante. La falta de comunicación pueden generar pedidos duplicados, entrega incompleta o faltas de stock. Por lo que mantener un cord. constante de información con los departamentos de compras, aunque que bodega no suele comunicarse mucho con ventas, para coordinar correctamente el suministro y los duplicados.

5. ¿Qué herramientas o información le gustaría tener para mejorar el trabajo en bodega y así ayudar a que la empresa funcione mejor y gane más?

Un sistema muy útil contar con un tablero de indicadores en tiempo real que muestre rotación de productos, Stock, pedidos duplicados y nivel de cumplimiento de despacho, lo que reduciría errores humanos y mejoraría el control. Con esta información, podríamos tomar decisiones más acertadas y aportar más a la rentabilidad.

Gracias por su tiempo y colaboración

  
JEFE DE BODEGA

Francis Púa

JHONNY CHICA FIGUEROA  
ESTUDIANTE



**Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí**  
**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**  
**Carrera: Contabilidad y Auditoría**

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede influir en la rentabilidad y el desempeño de la Empresa PRIEL S.A.

La presente entrevista busca obtener una visión detallada de cómo se mide y evalúa los resultados relacionados con la experiencia del cliente, así como las estrategias que utiliza para mejorar la satisfacción y fidelización, sus respuestas serán sumamente valiosas para identificar problemas y diseñar estrategias.

**Empresa: Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL**

**Entrevistado: ASESOR DE VENTAS**

1. ¿Qué tan importante considera usted que es la satisfacción del cliente para que la empresa tenga más ventas y gane más dinero?

*La satisfacción del cliente es fundamental. Un cliente satisfecho no solo vuelve a comprar, sino que también nos recomienda. Esto ayuda no solo a captar más nuevos clientes si no que mejora directamente las ventas y el posicionamiento. En nuestra experiencia, nuestra mayor es la atención y la solución que ofrecemos, mayor es la probabilidad de cerrar futuras ventas.*

2. Desde su experiencia, ¿cómo influye una buena atención al cliente en que las personas vuelvan a comprar o recomienden la empresa?

*Influye muchísimo. Cuando un cliente recibe una atención rápida, clara y respetuosa, se siente valorado. Eso genera confianza, y la confianza es clave para que vuelva a comprar o nos recomiende. Me siento muy orgulloso cuando una buena atención ha sido más decisiva que el precio en la decisión de compra.*

3. ¿Cree que entender bien lo que el cliente necesita ayuda a mejorar las ventas? ¿De qué manera lo ha notado?

*Sí, entender bien las necesidades del cliente es clave para ofrecerle exactamente lo que necesita. Muchas veces el cliente no sabe con precisión qué producto es el adecuado, y si lo asesoramos, no solo cerramos las ventas, sino que generamos fidelidad.*

Av. Circunvalación Vía a San Mateo  
www.uleam.edu.ec



4. ¿Qué tipo de acciones o mejoras en el servicio al cliente cree usted que podrían ayudar a aumentar los ingresos de la empresa?

Creo que podríamos fortalecer el seguimiento postventa, dar respuestas más rápidas en soporte técnico y personalizar más las recomendaciones según el historial del cliente a ver si puede hacer compras en temporadas con poco a clientes que suelen hacer compras menores, tenemos que mejorar en mucho eso, y también tener digitales.

5. ¿Considera que el seguimiento a los clientes después de una venta puede hacer que se conviertan en clientes frecuentes y así mejorar los resultados de la empresa?

Totalmente. El seguimiento demuestra que son importante la participación del cliente más allá del momento de la venta. Eso crea una relación más fuerte, y los clientes tienden a volver o incluso comprar productos complementarios. Además muchas veces a través del seguimiento detectamos nuevas oportunidades comerciales, o cosas de que PUEDE pasar sus clientes potenciales establecer un seguimiento incrementaría más las ventas.

Gracias por su tiempo y colaboración

*William Correal*  
ASESOR DE VENTA

*William Correal*  
31573359-0

JHONNY CHICA FIGUEROA  
ESTUDIANTE



**Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí**  
**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**  
**Carrera: Contabilidad y Auditoría**

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede influir en la rentabilidad y el desempeño de la Empresa PRIEL S.A.

La presente entrevista busca obtener una visión detallada de la situación financiera de PRIEL y comprender cómo se están manejando sus recursos financieros, sus respuestas serán sumamente valiosas para identificar problemas y diseñar estrategias.

Empresa: Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL

Entrevistado: CONTADORA

1. ¿Qué herramientas o métodos utiliza usted para evaluar si las actividades diarias de la están contribuyendo realmente a su rentabilidad?

*Para saber si las actividades diarias están realmente aportando a la rentabilidad de la empresa, realizamos un análisis financiero mensual, donde comparamos lo que se ha generado en función al mes anterior. También usamos herramientas como el estado de resultado por centros de costo, análisis de margen por producto. A veces no es sencillo, porque hay operarios que afectan los resultados y dificultades como una falta de tiempo y tomar decisiones más acertadas.*

2. ¿Cree que sería útil contar con un sistema que permita monitorear no solo los resultados financieros, sino también el desempeño de otras áreas como atención al cliente, procesos internos y capacitación del personal?

*Absolutamente. Un sistema que permita monitorear de forma integrada tanto los resultados financieros serán muy beneficioso. Nos permitiría tener una visión más completa del desempeño global de la empresa y tomar decisiones más estratégicas.*

3. Desde su experiencia, ¿cómo influye el control y seguimiento de indicadores no financieros (como satisfacción del cliente o eficiencia operativa) en la rentabilidad de una empresa?

Av. Circunvalación Vía a San Mateo  
www.uleam.edu.ec



*Influye de manera directa. Por ejemplo, un alto nivel de satisfacción del cliente reduce los costos por reclamos o devoluciones y mejora la productividad operativa mediante*

Costos innecesarios. Aunque no son indicadores financieros en sí, su seguimiento permite mejorar los resultados económicos en el mediano y largo plazo.

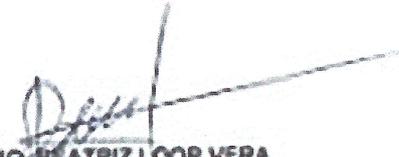
4. ¿Considera importante que todas las áreas de una empresa trabajen bajo objetivos alineados con la rentabilidad? ¿Cómo se podría lograr esto en la práctica?

Si, es fundamental. Cuando cada área tiene objetivos propios que no se alinean con la rentabilidad general, se genera ineficiencia. Para lograr una alineación práctica, es necesario definir objetivos estratégicos claros desde la gerencia y desmenuarlos en metas específicas por departamento. Además, se deben establecer indicadores controlados y fomentar la comunicación entre todos.

5. ¿Qué tan valioso sería para usted contar con un informe que combine indicadores financieros y no financieros para tomar decisiones estratégicas más completas?

Sería extremadamente valioso. Un informe integral que combine ambos tipos de indicadores permitiría una toma de decisiones más objetiva y equilibrada. No solo permitiría entender el "qué" está ocurriendo en términos financieros, sino también el "porqué", gracias a los indicadores de procesos, clima humano. Este enfoque integral permitiría entenderse a problemas y mejorar la rentabilidad posteriormente.

Gracias por su tiempo y colaboración.

  
ING. BEATRIZ LOOR VERA  
CONTADORA

JHONNY CHICA FIGUEROA  
ESTUDIANTE



**Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí  
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio  
Carrera: Contabilidad y Auditoría**

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede influir en la rentabilidad de la Empresa PRIEL S.A.

La presente entrevista busca obtener una visión general y completa del estado actual de la empresa que servirá para identificar áreas de mejora, sus respuestas serán sumamente valiosas para identificar oportunidades y desarrollar estrategias alineadas con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Empresa: Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL

Entrevistado: GERENTE

1. ¿Cuáles considera usted que han sido los principales factores que han influido positiva o negativamente en la rentabilidad de PRIEL en los últimos años?

La rentabilidad de Priel ha sido influenciada positivamente, al fortalecimiento de nuestras relaciones con proveedores y una mejora gradual en la eficiencia de nuestros procesos internos. Como se describe, factores como la inflación, la variabilidad en los costos de importación y la alta competencia en el sector industrial han tenido un impacto negativo especialmente en los márgenes de ganancia. Considerando también la situación del país.

2. El rendimiento financiero es clave para medir el éxito de cualquier empresa. Actualmente, ¿Qué indicadores utiliza la empresa para evaluar la eficiencia y rentabilidad de sus operaciones?

Actualmente la empresa no maneja al detalle con un sistema formalizado de indicadores financieros para evaluar la eficiencia y rentabilidad de nuestras operaciones. Sin embargo, utilizamos una indicadores financieros operativos como margen de utilidad neta, el nivel de rotación de inventarios también monitorizamos indicadores como el cumplimiento de los plazos.

3. Para mejorar la rentabilidad, las empresas suelen implementar diversas medidas estratégicas. ¿Qué estrategias ha tomado PRIEL en los últimos años para mejorar su rentabilidad?

En los últimos años Priel no ha implementado estrategias formales enfocadas directamente en la mejora de su rentabilidad si bien se han realizado algunas mejoras aisladas como es el caso en los procesos operativos o comunicacionales para lograr consistencia. Prácticamente la necesidad de adoptar medidas más

estructuras que permitan evaluar y fortalecer nuestra  
rentabilidad a largo plazo.

4. Las estrategias de ventas juegan un papel clave en la rentabilidad de la empresa. ¿De qué manera influye esa estrategia en los resultados de PRIEL, y qué indicadores se utilizan para medir su efectividad?

Para mantener sus datos pero me parece que nuestra estrategia de ventas sin presentar ciertas limitaciones que son impactadas por los resultados de la empresa si bien estas estrategias ofrecen una solución financiera personalizada, esta medida no siempre se traduce en mejores resultados, tal es un crecimiento sostenido. De hecho desarrollamos un estudio personal noting que aunque desearíamos tener ventas por segmentos o una proyección a largo plazo. Además, los indicadores que usualmente utilizamos son bastante básicos, tales como el crecimiento porcentual de ventas y algunos otros los cuales nos sirven como apoyo para el análisis interno que nos permite medir los resultados de cada una de las estrategias que utilizamos.

5. Las expectativas de los clientes suelen cambiar con el tiempo. ¿Ha identificado PRIEL algún cambio en las perspectivas o necesidades de sus clientes en los últimos años?

Si, los clientes se han vuelto más exigentes en cuanto a la calidad del producto, la rapidez de la entrega y la atención post-venta. También existe una mayor demanda por productos sostenibles y éticamente responsables. Esto nos ha obligado a adoptar nuevas metas y a establecer empresas en nuevas prácticas logísticas y comerciales.

6. El éxito de PRIEL, al igual que el de cualquier empresa, depende de la eficiencia de sus procesos internos. En este sentido, ¿cuáles considera que son los procesos clave dentro de la empresa que contribuyen a su éxito?

Los procesos clave en PRIEL son la gestión de inventarios, la logística de distribución, el servicio técnico post-venta y la atención al cliente. Estos procesos están directamente relacionados con nuestra eficiencia operativa, y su optimización tiene un impacto directo en la rentabilidad y en la capacidad que tienen los datos de la misma.

7. Dado que controlar y monitorear los procesos internos es esencial para el buen funcionamiento de cualquier empresa, ¿qué herramientas o sistemas se utilizan para gestionar y supervisar estos procesos de manera eficiente?

Contamos con un sistema ERP que integra los áreas de contabilidad, ventas, administración y compras. Este sistema nos permite monitorear en tiempo real los movimientos financieros y legales. Además, realizamos revisiones mensuales con reuniones de control donde involucramos los individuos clave de desarrollo de cada área.

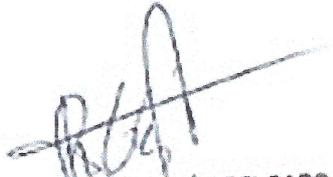
8. El ambiente laboral es un factor clave para el éxito de cualquier organización. ¿Considera que en la empresa se fomenta un ambiente laboral sano y cuáles serían las razones detrás de ello?

Se promueve un ambiente laboral basado en el respeto, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Se fomenta actividades de integración, tal como un jornada en clima laboral positivo que se refleja en la productividad.

9. El desarrollo profesional y la capacitación continua son claves para el crecimiento de la empresa y sus colaboradores. ¿Qué iniciativas o estrategias se implementan para fomentar el desarrollo y aprendizaje dentro de la organización?

Las capacitaciones se realizan de forma periódica, especialmente en el área técnica, se hacen de actividades tanto externas que fortalecen las habilidades del personal. En el resto de áreas, se han desarrollado capacitaciones específicas, por que se busca fortalecer la experiencia y crecimiento de los responsables, para el cumplimiento de sus funciones. No obstante, se reconoce la importancia de fomentar el aprendizaje continuo en toda la organización y es con énfasis en las áreas más críticas o futuras.

Gracias por su tiempo y colaboración.



ING. ROBERTO ESGANDÓN DELGADO  
GERENTE

JHONNY CHICA FIGUEROA  
ESTUDIANTE

Anexo 8 : Checklist realizado en la empresa


**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**  
*Carrera de Contabilidad y Auditoría*

i) ¿La empresa tiene un plan de marketing digital enfocado en sus clientes?	X	
ii) ¿Se realiza un análisis de la competencia para mejorar el servicio al cliente?	X	
iii) ¿La empresa cuenta con un programa de referidos o recomendaciones?	X	
iv) ¿La empresa ofrece canales de atención al cliente 24/7 o servicios en línea para consultas?	X	
v) ¿Se monitorean y analizan las opiniones de los clientes en redes sociales y plataformas de reseñas?	X	
vi) ¿La empresa realiza estudios de mercado para identificar nuevas necesidades de los clientes?	X	
vii) ¿Existen políticas claras de devolución y garantía que satisfagan a los clientes?	X	
viii) ¿Los empleados de servicio al cliente están capacitados en técnicas de atención y resolución de conflictos?	X	
ix) ¿La empresa realiza encuestas específicas de satisfacción después de una interacción de servicio?	X	
<b>2. Procesos Internos</b>		
x) ¿Existen métricas para evaluar la eficiencia del proceso de compras, como tiempos de entrega y costos asociados?	X	

Av. Circunvalación Vía a San Mateo  
www.uleam.edu.ec




**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**  
*Carrera de Contabilidad y Auditoría*

b) ¿Los procesos críticos están documentados y actualizados?	X	
c) ¿Se identifican y controlan los riesgos operativos de los procesos clave?	X	
d) ¿Existen indicadores de desempeño para evaluar la eficiencia de los procesos?	X	
e) ¿Se mide el tiempo de respuesta para la preparación de pedidos y entregas a los clientes?	X	
f) ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para optimizar los procesos internos?	X	
g) ¿Se realizan auditorías internas de los procesos operativos?	X	
h) ¿La empresa tiene un sistema de control de inventarios eficiente?	X	
i) ¿Existen políticas para la gestión de proveedores?	X	
j) ¿Se han implementado procesos para reducir tiempos de entrega?	X	
k) ¿Se utilizan diagramas de flujo para analizar y mejorar procesos?	X	
l) ¿Los empleados están capacitados en los procesos que ejecutan?	X	
m) ¿Se identifican y eliminan procesos redundantes?	X	
n) ¿Hay un proceso para evaluar y mejorar la productividad?	X	

Av. Circunvalación Vía a San Mateo  
www.uleam.edu.ec




**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**  
*Carrera de Contabilidad y Auditoría*

**Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí**  
**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**  
**Carrera: Contabilidad y Auditoría**

Este Check List, pretende evaluar de manera sistemática el estado actual de la gestión estratégica, operativa de la empresa de PRIEL S.A., identificando fortalezas y áreas de mejora para una alineación estratégica más eficiente.

Empresa	Productos Industriales y Eléctricos S.A. PRIEL		Observación
	Detalle	Si / No	
<b>1. Perspectiva de clientes</b>			
a)	¿Existen encuestas de satisfacción del cliente que se realicen periódicamente?	X	
b)	¿Existen programas de fidelización para los clientes?	X	
c)	¿La empresa ofrece algún valor añadido a sus clientes?	X	
d)	¿Se lleva un registro de quejas y sugerencias de los clientes?	X	
e)	¿Hay estrategias de retención de clientes implementadas?	X	
f)	¿La empresa ha implementado canales de comunicación eficientes para los clientes?	X	
g)	¿Se realizan promociones y descuentos para atraer nuevos clientes?	X	
h)	¿Se mide el nivel de fidelización de los clientes?	X	

Av. Circunvalación Vía a San Mateo  
www.uleam.edu.ec


**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**  
*Carrera de Contabilidad y Auditoría*

o)	¿Se realizan revisiones periódicas de los procedimientos para adaptarse a cambios?	X	
<b>3. Desarrollo y aprendizaje</b>			
a)	¿La empresa tiene un programa de capacitación continua para sus empleados?	X	
b)	¿Se evalúa el rendimiento de los empleados a través de un sistema formal de evaluaciones de desempeño?	X	
c)	¿Se mide el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo?	X	
d)	¿Se fomenta una cultura de innovación entre los empleados?	X	
e)	¿La empresa tiene políticas de reconocimiento para los empleados de alto rendimiento?	X	
f)	¿Se realizan encuestas de clima laboral regularmente?	X	
g)	¿Existen incentivos para la participación en cursos y certificaciones?	X	
h)	¿Se promueve el trabajo en equipo y la colaboración entre departamentos?	X	
i)	¿La empresa mide el impacto de los programas de capacitación en el rendimiento laboral?	X	

Av. Circunvalación Vía a San Mateo  
www.uleam.edu.ec



¿ La empresa cuenta con políticas de diversidad e inclusión para fomentar un ambiente laboral equitativo?	X	
TOTAL	15	22
Chica Figueroa Jhonny Alejandro Estudiante		 FIRMA

*Anexo 9: Estado de situación financiera de PRIEL*

<b>Estado de Situación Financiera</b>			
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2024</b>			
<b>(En dólares de los Estados Unidos de América)</b>			
<u>ACTIVOS</u>	<u>NOTAS</u>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>			
Efectivo y bancos	4	\$ 594.757,00	\$ 347.571,00
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	5	\$ 476.097,00	\$ 437.214,00
Inventarios	6	\$ 258.297,00	\$ 221.359,00
Activos por impuestos corrientes	7	<u>\$ 104.429,00</u>	<u>\$ 112.096,00</u>
<b>Total activos corrientes</b>		<b>\$ 1.433.580,00</b>	<b>\$ 1.118.240,00</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES:</b>			
Propiedades y equipos y total activo no corriente	8	<u>\$ 512.623,00</u>	<u>\$ 524.495,00</u>
<b>TOTAL</b>		<b><u>\$ 1.946.203,00</u></b>	<b><u>\$ 1.642.735,00</u></b>
<b><u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u></b>			
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>			
Cuentas por pagar y otras cuentas por pagar	9	\$ 671.073,00	\$ 432.319,00
Préstamos	10	-	\$ 2.451,00
Obligaciones acumuladas	11	\$ 23.998,00	\$ 18.838,00
Pasivos por impuestos corrientes	7	<u>\$ 5.477,00</u>	<u>\$ 2.520,00</u>
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 700.548,00</b>	<b>\$ 456.128,00</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>			
Préstamos y total pasivo no corriente	10	<u>\$ 442.785,00</u>	<u>\$ 359.700,00</u>
<b>Total pasivos</b>		<b>\$ 1.143.333,00</b>	<b>\$ 815.828,00</b>
<b>PATRIMONIO:</b>			
Capital social	12	\$ 800,00	\$ 800,00
Aportes para aumento de capital		\$ 34.180,00	\$ 3.418,00
Reservas		\$ 37.000,00	\$ 37.000,00
Resultados acumulados		<u>\$ 730.890,00</u>	<u>\$ 754.927,00</u>
<b>Total patrimonio</b>		<b><u>\$ 802.870,00</u></b>	<b><u>\$ 826.907,00</u></b>
<b>TOTAL</b>		<b><u>\$ 1.946.203,00</u></b>	<b><u>\$ 1.642.735,00</u></b>

*Anexo 10: Estado de resultado de la empresa*

<b>Estado de Resultado Integral</b>			
<b>Por el año terminado el 31 de diciembre de 2024</b>			
<b>(En dólares de los Estados Unidos de América)</b>			
	<b>NOTAS</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 2.095.479,00</b>	<b>\$ 1.699.056,00</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>\$ -1.480.057,00</b>	<b>\$ -1.217.842,00</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>\$ 615.422,00</b>	<b>\$ 481.214,00</b>
<b>Gastos de administración y ventas</b>	13	<b>\$ -554.908,00</b>	<b>\$ -466.042,00</b>
<b>Gastos financieros</b>		<b>\$ -2.764,00</b>	<b>\$ -2.677,00</b>
<b>Otros ingresos</b>		<b>-</b>	<b>\$ 36.258,00</b>
<b>Total</b>		<b>\$ -557.672,00</b>	<b>\$ -432.461,00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>\$ 57.750,00</b>	<b>\$ 48.753,00</b>
<b>Participación a trabajadores</b>	7 – 11	<b>\$ -8.663,00</b>	<b>\$ -7.313,00</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	7	<b>\$ -37.503,00</b>	<b>\$ -14.468,00</b>
<b>TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>		<b>\$ 11.584,00</b>	<b>\$ 26.972,00</b>