

## Aplicación del balanced scorecard en el proceso de gestión de estratégica la empresa EIR.L/PROTEK, Perú

*Application of the balanced scorecard in the strategic management process of the company EIR.L/PROTEK, Peru*

*Aplicação do Balanced Scorecard no processo de gestão estratégica da empresa EIR.L/PROTEK, Peru*

**Jannie Caroll Mendoza Zuta**

[jmendezazu@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jmendezazu@ucvvirtual.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-6976-4872>

Universidad César Vallejo  
Trujillo - Perú

**Hugo Daniel García Juárez**

[hgarcia@ucv.edu.pe](mailto:hgarcia@ucv.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-4862-1397>

Universidad César Vallejo.  
Chepén - Perú

**Ricardo Antonio Armas Juárez**

[rarmasj@unp.edu.pe](mailto:rarmasj@unp.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-0048-2711>

Universidad Nacional de Piura.  
Piura - Perú

**Luis Edgardo Cruz Salinas**

[lcruzs@ucv.edu.pe](mailto:lcruzs@ucv.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-3856-3146>

Universidad César Vallejo.  
Chepén - Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.4i7.32>

Artículo recibido 03 de febrero de 2024 / Arbitrado 28 de febrero de 2024 / Aceptado 29 de abril 2024 / Publicado 20 de julio de 2024

### RESUMEN

El Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta gerencial que permite el control de la gestión en las áreas consideradas como críticas; para incrementar la rentabilidad y optimización de la misma. Esta investigación tuvo como objetivo evaluar el impacto del BSC en la gestión estratégica de la empresa Procesos Textiles EIR.L/PROTEK, en Perú. Se aplicó un diseño no experimental con pre test y pos test, que permitió medir la gestión administrativa antes y después de aplicar el BSC, para lo cual se diagnosticaron los factores externos e internos a través de un análisis FODA. Como resultado más relevante se elevaron los niveles de productividad, de satisfacción personal del talento humano y el número de clientes activos. Se concluye que el BSC es una herramienta de carácter estratégico, que hace más efectiva la comunicación logrando un aumento en la productividad y un incremento en las finanzas.

**Palabras clave:** Balanced ScoreCard, gestión estratégica, finanzas, optimización, productividad, rentabilidad

## ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) is a management tool that allows management control in areas considered critical to increase profitability and optimization. This research aimed to evaluate the impact of the BSC on the strategic management of the company Procesos Textiles EI.RL/PROTEK, in Peru. A non-experimental design with pre-test and post-test was applied, which allowed measuring administrative management before and after applying the BSC, for which external and internal factors were diagnosed through a SWOT analysis. The most relevant result was the increase in productivity levels, personal satisfaction of human talent and the number of active clients. It is concluded that the BSC is a strategic tool that makes communication more effective, achieving an increase in productivity and an increase in finances.

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategic management, finances, optimization, productivity, profitability.

## RESUMO

O Balanced ScoreCard (BSC) ou Balanced Scorecard (BSC), é uma ferramenta de gestão que permite o controle de gestão em áreas consideradas críticas; para aumentar sua rentabilidade e otimização. Esta pesquisa teve como objetivo avaliar o impacto do BSC na gestão estratégica da empresa Procesos Textiles EI.RL/PROTEK, no Peru. Foi aplicado um desenho não experimental com pré-teste e pós-teste, que permitiu mensurar a gestão administrativa antes e depois da aplicação do BSC, para o qual foram diagnosticados fatores externos e internos por meio de análise SWOT. O resultado mais relevante foi o aumento dos níveis de produtividade, da satisfação pessoal do talento humano e do número de clientes ativos. Conclui-se que o BSC é uma ferramenta estratégica que torna a comunicação mais eficaz, conseguindo um aumento na produtividade e um aumento nas finanças.

**Palavras chave:** Balanced ScoreCard, gestão estratégica, finanças, otimização, produtividade, lucratividade.

## INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial persigue alcanzar la máxima efectividad en los procesos administrativos, para conseguir mayor competitividad en el mercado; por lo tanto, en este campo surgen constantemente diferentes modelos o métodos gerenciales en busca de la optimización organizacional, algunos de los más relevantes son: planificación estratégica, administración por objetivos, reingeniería de procesos, “six sigma” o seis sigma, el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), gestión por competencias, gestión del talento, aprendizaje de doble ciclo, entre otros (Marchand Niño y Vega Ventocilla, 2020). La implementación del modelo del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), permite el alineamiento estratégico, ya que promueve el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de

sus objetivos, esto contribuye a que las organizaciones generen mayor confianza y aceptación con respecto a la calidad de sus productos, servicios y procesos (Álvarez Calderón et al., 2019).

En este sentido, los cuatro procesos definidos por Kaplan y Norton (2000) para el BSC son: (a) la transmisión de la visión de la empresa a través de indicadores tangibles; (b) comunicación y vinculación del BSC con los objetivos del talento humano y cuadros de mando individuales; (c) Planificación de negocios que permite que los objetivos sean apoyados por los presupuestos financieros; y (d) Procesos de retroalimentación que permiten la evaluación y el aprendizaje.

En el Perú algunas regiones han basado su crecimiento económico en el sector textil, principalmente, en la producción de prendas de vestir. La industria textil necesita de propuestas para mejoras en administración estratégica empresarial. Las empresas dedicadas a esta actividad deberían haber aplicado medidas tendientes a incrementar su productividad y competitividad, para evitar ser desplazadas o inclusive desaparecer. Los negocios de todo el orbe se han involucrado en una ardua competencia. Por lo que, las empresas se han visto obligadas a usar herramientas que les permitan alcanzar sus metas financieras. Para que una organización sea exitosa no debe improvisar sus acciones, al contrario, necesita una hoja de ruta que logre unir todas las áreas de la organización y consiga centrar sus esfuerzos en los objetivos estratégicos a largo plazo, con un rumbo fijado puede asignar los recursos de forma eficiente, controlar los riesgos, facilitar la toma de decisiones, implementación y ejecución de la estrategia que defina, además que ayuda a la dirección como punto de referencia para medir el éxito o fracaso de la organización (Romero, 2023).

Por esto, en Perú, en el 2022 el sector textil y confecciones ya presentaba una contracción como resultado de las producciones mundiales, bajos precios, siendo una dura competencia para la oferta nacional (Lobo, 2020). Esto hace que ya no sea tan atractivo exportar y obligue a las empresas a enfocarse en el mercado local. La empresa textil, objeto de esta investigación, denominada Procesos Textiles EIRL/PROTEX, se encarga de la confección de ropa industrial, confección de indumentaria y venta de Equipo de Protección Personal. Una de las principales motivaciones que tiene esta organización es cumplir con los parámetros y lograr ventaja competitiva para satisfacer a sus clientes, tanto internos como externos.

En PROTEX se desarrollaron, desde el 2015 hasta la actualidad, diversos estudios aislados, que finalmente, permitieron definir la estrategia de negocio a seguir. Sin embargo, el contar con una estrategia no garantiza el éxito, se percibe la falta de alineación de las diferentes actividades con la estrategia empresarial, básicamente en su ejecución, control y retroalimentación según estudios de Mendoza Zuta (2016). El reto de la competitividad es urgente, y para ello la empresa requiere de mecanismos que le permitan desarrollar estrategias y establecer indicadores de desempeño con el fin de obtener productividad y eficiencia en sus procesos, así como también renovar sus vínculos con los mercados, hacer uso de la tecnología, modernizar la gestión de su talento humano y lograr la rentabilidad deseada (Figueroa, 2023).

La falta de alineación de los procesos con la gestión diaria y los indicadores no permite evidenciar el impacto de los sistemas de gestión en los resultados del negocio, por lo tanto evaluar el impacto del BSC en la gestión estratégica de la empresa Procesos Textiles EIRL/PROTEK, en Perú.

## MÉTODO

Se realizó para evaluar Gestión estratégica de la Empresa Procesos Textiles EIRL (2022-2023), ubicada en Av. America Sur Nro. 2639, Trujillo, la Libertad, Perú; para lo que se realizó una investigación es integrativo, ya que modifica un estado inicial de la gestión empresarial con la aplicación del BSC y se mide el impacto sobre los indicadores de gestión estratégica. El diseño es no experimental con pre test y pos test, el cual se esquematiza como:



Donde:

**G:** Grupo de estudio es la empresa de textiles

**O<sub>1</sub>:** Primera medición de los indicadores de gestión es el estado inicial o diagnóstico

**X:** Aplicación de la intervención, aplicación del BSC

**O<sub>2</sub>:** Segunda medición de los indicadores de gestión después de la aplicación de BSC

El procedimiento para desarrollar la investigación estuvo constituido por seis fases, las cuales inician con el diagnóstico externo e interno de la organización y culmina con el seguimiento y evaluación de las acciones planificadas para mejorar la situación inicial de los procesos de gestión.

La primera es la del Levantamiento de la Información con respecto a la situación previa de la empresa de todas las actividades a lo largo de la cadena de producción; las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista y los instrumentos el guion de entrevista y el cuestionario. La segunda fase es la del Diagnóstico Estratégico, se realiza el análisis de las cinco Fuerzas Competitivas de Monge (2010), lo que permitió identificar debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas externas.

La Planificación Estratégica es la tercera fase, se fundamenta en el procedimiento metodológico propuesto por Arnoldo y Majluf (1997), utilizando la matriz FODA de Procesos Textiles EIRL/PROTEK. La cuarta fase consistió en el diseño del Mapa Estratégico y del Balanced ScoreCard de la empresa. La quinta fase fue la implementación del plan de acción el Balanced ScoreCard. La sexta y última fase se fundamentó en el Monitoreo Seguimiento y Evaluación de la aplicación del BSC.

## RESULTADOS

Partimos de la caracterización de PROTEX EIRL es una empresa consolidada con 48 años de servicio situada en la ciudad de Trujillo, en Perú, y es reconocida por la confección de uniformes e indumentaria de seguridad y protección para trabajadores del sector agroindustrial, construcción, salud, producción de alimentos, minería, entre otros. En su organización cuenta con las áreas de gerencia, administración, logística, comercial y producción.

En el diagnóstico se reportaron las siguientes debilidades: tiempo excesivo para la confección, escasa materia prima, bajos índices del nivel de servicio al cliente, específicamente en los tiempos de entrega. Costos logísticos altos por ineficiencia en la cadena logística. Ausencia de negociación con los proveedores. Carencias en el mantenimiento de los equipos y herramientas. Excesiva rotación de personal por falta de incentivos laborales. Carencias en el monitoreo, seguimiento de los procesos y tecnología deficiente para apoyar las áreas.

Además, para aplicar el análisis de las cinco fuerzas competitivas que Monge (2010) sugiere para el diagnóstico estratégico, del sub- sector textil de la confección de uniformes, estos son: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos (tabla 1).

**Tabla 1.**

*Diagnóstico estratégico*

		MPA	PA	N	A	MA
<b>I. Rivalidad entre competidores</b>		<i>Media</i>				
1. Grado de diferenciación de productos	Bajo				x	Elevado
2. Grado de diferenciación del servicio al cliente	Bajo					x Elevado
3. Concentración y equilibrio de los competidores	Importante				x	Bajo
4. Crecimiento de la industria	Lento				x	Rápido
5. Diferencia de costos	Bajo		x			Alto
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>					x	
<b>II. Amenaza de nuevos participantes</b>		<i>poco probable</i>				
1. Economía de escala	Pequeña		x			Grande
2. Capacidad instalada	Excesiva		x			Escasa
3. Acceso a materias primas	Escaso				x	Elevado
4. Requerimiento de capital	Grande				x	Pequeño
5. Acceso a canales de distribución	Amplio			x		Restringido
6. Experiencia y efecto del aprendizaje	Elevado		x			Bajo
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>			x			
<b>III. Poder de negociación de los clientes</b>		<i>medio</i>				
1. Concentración de los clientes	Alta				x	Baja
2. Amenaza de integración hacia atrás	Baja	x				Elevada
3. Existencia de sustitutos	Muchos				x	Pocos
4. Costos del cliente para cambiar de empresa	Bajos		x			Altos
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>					x	
<b>IV. Poder de negociación de los proveedores</b>		<i>Bajo</i>				

1. Grado de diferenciación de productos del proveedor	Elevado		x	Bajo
2. Amenaza de integración hacia adelante	Baja		x	Elevada
3. Sensibilidad del insumo en los costos	Elevada		x	Pequeña
4. Grado de concentración de los proveedores	Elevado		x	Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>			x	
<b>V. Amenaza de productos sustitutos</b>				
<b>Poco Probable</b>				
1. Precios relativos de los productos sustitutos	Bajo		x	Alto
2. Diferenciación del producto	Bajo		x	Alto
3. Costo de cambio de proveedores	Alto		x	Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>			x	

**Leyenda:** MPA: muy poco atractivo; PA: poco atractivo; N: neutro; A: atractivo; MA: muy atractivo

Como resultado del diagnóstico (tabla 1) se muestra que la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los clientes tiene un atractivo medio, la amenaza de nuevos participantes y de productos sustitutos es bajo, lo que implica que es poco probable que esto ocurra. En el negocio de confección textil, la intensidad de la competencia es alta, sin embargo, en el nicho de mercado confección de uniformes de trabajo, la rivalidad entre competidores es media, esto hace que el sector sea atractivo y con importantes oportunidades de diferenciarse en productos y servicio personalizado al cliente.

De igual forma, en los resultados de la matriz FODA (tablas 2 y 3), las oportunidades y amenazas son los factores externos y las fortalezas y debilidades los factores internos. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, El Peso: 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). La calificación indica el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor. Debilidad mayor = 1, Debilidad menor = 2, Fuerza menor =3, Fuerza mayor = 4.

**Tabla 2.**

*Evaluación de factores externos*

<b>Matriz de Factores Externos Claves</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>				
O1.	Institución que tiene formación de Técnicos en confección	0.06	4	0.24
O2.	Importancia creciente por la imagen corporativa del cliente	0.08	4	0.32
O3.	Segmentos de mercado no explotados	0.07	3	0.21
O4.	Ventaja comparativa del algodón peruano	0.05	3	0.15
O5.	Estabilidad económica del país	0.05	3	0.15
O6.	Tendencia a productos naturales ecológicos	0.04	3	0.12

O7	Nuevos acuerdos comerciales.	0.04	3	0.12
O8	Comercio por internet.	0.05	3	0.15
O9	Disponibilidad de nuevas tecnologías.	0.06	3	0.18
O10	Normalización y certificaciones internacionales.	0.04	3	0.12
O11	Disponibilidad de crédito	0.04	3	0.12
O12	Empresas de asesorías	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>				
A1.	Importación de confecciones	0.07	2	0.14
A2.	Nivel del precio de confecciones por importación	0.08	1	0.08
A3.	Legislación laboral vigente	0.05	2	0.1
A4.	Integración de pequeños confeccionistas para consolidarse como empresa	0.06	1	0.06
A5.	La globalización podría permitir el ingreso de nuevos competidores	0.06	2	0.12
A6	No hay exclusividad en precios por compras en volumen	0.05	2	0.1
		<b>1.00</b>		<b>2.63</b>

En la evaluación del análisis externo del sector textil (tabla 2) muestra un valor 2.63, ligeramente mayor al promedio 2.50. De acuerdo a los valores asignados a las oportunidades y a las amenazas se observa que el sector está respondiendo de una manera regular a las oportunidades y amenazas del entorno. Cabe resaltar que la oportunidad con mayor peso es que la organización tiene personal especializado en confección y el interés por la imagen corporativa, que le permite la diferenciación a PROTEK en el mercado. La amenaza más recurrente es la importación a menor precio de los productos que también confecciona PROTEK.

**Tabla 3.**

*Evaluación de factores internos*

<b>Matriz de factores internos claves</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
F1	Empresa legalmente constituida	0.03	4	0.12
F2	Entusiasmo y dedicación de los directivos	0.04	4	0.16
F3	Innovación	0.03	3	0.09
F4	Flexibilidad	0.05	4	0.2
F5	Diseño y desarrollo de productos	0.05	3	0.15
F6	Calidad de los productos	0.03	3	0.09
F7	Entrega personalizada	0.04	4	0.16
F8	<i>Know How</i> (capacidades y habilidades)	0.05	4	0.2
F9	Impulso a la organización y métodos	0.05	3	0.15
F10	Precios fijos (no variables)	0.04	3	0.12
F11	Comunicación constante directamente con el usuario	0.03	4	0.12
F12	Fidelización de Clientes claves	0.03	3	0.09
F13	Compromiso del Personal	0.03	3	0.09

<b>Debilidades</b>				
D1	Ausencia de indicadores	0.03	1	0.03
D2	Incumplimiento de fechas de entrega	0.04	2	0.08
D3	Sistemas de información inadecuado	0.04	1	0.04
D4	Resistencia al cambio	0.03	2	0.06
D5	Niveles bajo de productividad	0.04	2	0.08
D6	Falta herramientas de control de piso	0.03	1	0.03
D7	Falta de motivación al personal	0.03	2	0.06
D8	No hay evaluación de desempeño	0.02	2	0.04
D9	Estructura salarial inadecuado	0.02	2	0.04
D10	Gestión contable pasiva	0.03	2	0.06
D11	No tenemos publicidad	0.03	2	0.06
D12	Control de calidad al finalizar el producto, no en el proceso	0.03	2	0.06
D13	Costo de producción elevado	0.04	2	0.08
D14	Escasos canales de distribución	0.03	2	0.06
D15	Escasa oferta de mano de obra calificada	0.04	1	0.04
D16	No se tiene capacitación técnica	0.02	2	0.04
		<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

Para el análisis interno (tabla 3), con valor de 2.60, ligeramente por encima del promedio 2.50, esto indica que las debilidades al interior de la empresa son superadas, pero con dificultad, existe un moderado empleo de sus fortalezas internas sobre sus debilidades. La mayor fortaleza es el conocimiento, habilidades y competencias que posee el personal que labora en PROTEK, acerca de los procesos de diseño y confección de los productos. La estrategia de la empresa deberá orientarse a disminuir el efecto de sus debilidades y capitalizar sus fortalezas internas o mejorar sus debilidades y transformarlas en fortalezas. De esta forma, se podrán lograr tener fortalezas exclusivas o no imitables por la competencia, desarrollando de este modo su ventaja competitiva.

De ahí que, la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del perfil estratégico de PROTEK EIRL da como resultado un vector direccional que indica el desarrollo de Estrategias Agresivas. En este sentido, PROTEK EIRL está en una magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas que brindan los nuevos acuerdos comerciales, superar las debilidades internas como la ausencia de indicadores de gestión y evitar las amenazas externas como el nivel de precios de los textiles chinos. Por lo tanto, el desarrollo de nuevos nichos de mercado, el desarrollo de nuevos productos son estrategias viables.

Es por ello, que sobre la base de las actividades de la empresa y habiendo analizado la escala de sus operaciones se propone la siguiente estructura funcional compuesta por cuatro áreas adicionales a la gerencia general. Estas áreas cubren las principales funciones de la empresa y su existencia se basa en las prioridades propias del negocio. La organización mostrada se utiliza para asignar la responsabilidad por el rendimiento de cada uno de los indicadores de forma que en todo



momento será claro qué área y por lo tanto qué persona es la encargada de gestionar el logro de cada meta. Las responsabilidades por cada uno de los objetivos estratégicos se asignan a dos niveles: Área responsable: responde en última instancia por el logro de la meta y el Área contribuyente: aporta con su trabajo al logro de la meta. En la tabla 4 se presentan desde las perspectivas cada uno de los objetivos y las áreas funcionales de la organización que tienen la responsabilidad para su cumplimiento

**Tabla 4.**

*Objetivos estratégicos y áreas funcionales en PROTEX*

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Gerencia General</b>	<b>Administración</b>	<b>Área Comercial</b>	<b>Logística</b>	<b>Producción</b>	<b>Control de Operaciones</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>						
Incrementar la Rentabilidad Bruta	x	x	x	x	x	x
Incrementar Volumen de Ventas			x			
<b>Perspectiva de Clientes</b>						
Fidelización de Clientes			x	x	x	x
Satisfacción del Cliente		x	x	x	x	x
Obtención de Nuevos Clientes	x		x			
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>						
Aumentar la Productividad		x		x	x	x
Mejorar los Rendimientos		x			x	x
Mejorar los Plazos de Entrega			x	x	x	x
Implementación de Oportunidades de Mejora	x	x				x
Disminuir productos defectuosos					x	x
Cumplimiento de Plan de Mantenimiento	x	x			x	x
<b>Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento</b>						
Capacitación de Colaboradores	x	x	x	x	x	x
Mejorar el Clima Laboral		x	x	x	x	x
Incentivar oportunidades de Mejora	x	x	x	x	x	x
Potenciar la Infraestructura Tecnológica	x	x	x	x	x	x

x	Área responsable del factor
x	Área contribuyente al factor

El talento humano de cada área conoce cuáles son sus prioridades y además cuáles son las acciones que deben realizar para cumplir con los objetivos asignados. Es tarea de las áreas responsables coordinar con las áreas contribuyentes y lograr un esfuerzo conjunto dirigido hacia la meta establecida. A cada objetivo estratégico listado en la tabla le corresponde un conjunto de indicadores interrelacionados y la responsabilidad por los mismos le pertenece a la misma área que se responsabiliza por el factor. Internamente, dentro de cada área la responsabilidad puede ser

asignada según el criterio del jefe de la misma. En la tabla 5 se presentan los resultados de la aplicación del BSC de acuerdo al porcentaje de objetivo alcanzado.

**Tabla 5.**

*Aplicación del BSC*

Indicador, %	2022	2023	Objetivo	Tendencia del Objetivo	Evaluación de Resultados
F1.1: % de Utilidad Bruta	34.12	41.99	40.50%	↑	Mejóro
F2.1: Índice de variación de Ventas	-800.6	-17.62	5.00%	↑	Mejóro
C1.1: % de clientes activos	57.98	75.78	65.00%	↑	Superó el objetivo
C1.2: % encuestas con rpta satisfactorias		90.33	90.00	↑	Inicialmente sin mediciones. El 2014 dentro del objetivo
C2.1: % de cumplimiento de entrega de producto		80.83	75.00	↑	Mejóro
C.2.2: Nivel de cumplimiento de especificaciones técnicas		93.67	95.00	↑	Inicialmente sin mediciones. Se debe mejorar este indicador
C3.1: Nro. de clientes nuevos	0.67	0.83	1.00	↑	Mejóro
P1.1: % de Productividad	151.81	172.56	172.00	↑	Mejóro, dentro del objetivo
P2.1: Índice de productividad parcial de Mano de Obra	22.45	16.59	16.50	↓	Mejóro el indicador pero se tendrá que alcanzar el objetivo
P3.1: Días de retraso con respecto a lo programado con los clientes.		4.67	4.00	↓	Se deberá trabajar más este indicador para alcanzar el objetivo.
P4.1: % de cumplimiento de programa preventivo de mantenimiento.		61.15	70.00	↑	Inicialmente sin medición. El 2014 cerca del objetivo.
P5.1: % de piezas defectuosas		3.69	3.00	↓	Se debe mejorar este indicador.
P6.1: Oportunidades de mejoras representativas implementadas.		0.67	1.00	↑	Se debe mejorar este indicador.
A1.1: Colaboradores capacitados	1.50	2.33	2.00	↑	Mejóro
A2.1: Índice de ausentismo	1.11	0.68	1.00	↓	Mejóro
A2.2: Reclamos del personal	2.67	1.83	2.00	↓	Mejóro
A2.3: % Satisfacción del personal	75.00	85.67	85.00	↑	Mejóro

A2.4: Charlas orientadas al mejoramiento del desempeño del trabajador.	2.00	2.00	↑	Inicialmente sin mediciones. El 2014 dentro del objetivo
A3.1: Oportunidades de mejora relevantes.	1.50	2.00	↑	Se debe de mejorar este indicador
A4.1: Cumplimiento del plan de inversiones para mejoras de infraestructura.	77.78	60.00	↑	Mejoró

En la aplicación del BSC (tabla 5) cabe resaltar los objetivos que presentan mayor porcentaje de logro: la productividad se elevó a un 172%; el nivel de cumplimiento de las especificaciones técnicas fue de 95%; el porcentaje de respuestas satisfactorias, por parte del personal, en el cuestionario fue del 90%; la satisfacción personal del talento humano alcanzó un 85%, el cumplimiento de la entrega del producto con un 75%; el cumplimiento del programa preventivo de mantenimiento fue del 70%, el cumplimiento del plan de inversiones para mejorar la infraestructura con un 60% de logro, el porcentaje de utilidad bruta aumentó en un 7.87%, el objetivo se alcanzó en un 40.50%.; el objetivo de aumentar el número de clientes activos alcanzó un 65% de logro. Por otra parte, los objetivos que deben mejorar sus indicadores de logro están en relación con: el porcentaje de piezas defectuosas, retraso en el tiempo de entrega del producto confeccionado y el índice de productividad parcial de mano de obra.

## DISCUSIÓN

Como mencionaron Montejano et al. (2021) el desempeño de una organización hace referencia al éxito o fracaso de la empresa asumiendo que una gestión eficiente y disciplinada en la aplicación de sus estrategias le permitirá ampliar su mercado mediante una mejora en su competitividad, producción y beneficios económicos. Por consiguiente, el desempeño organizacional implica establecer los estándares para el desarrollo de las diferentes actividades en pro de la consecución de los objetivos estratégicos en una continua medición del desempeño de los colaboradores a partir de la ejecución de sus labores. De ahí que, la necesidad de medir el desempeño en una organización es determinar si la empresa cumple con las metas propuestas y objetivos establecidos, por lo cual se opta por utilizar herramientas para la gestión organizacional, entre las cuales se encuentra el Balanced Scorecard (BSC) también conocido como Cuadro de Mando Integral (Méndez y Méndez, 2021)

Los resultados de la investigación coinciden con la teoría de Kaplan y Norton (2000), que sustenta que la aplicación del BSC mejora las condiciones laborales, los procesos gerenciales y beneficios en la organización. Asimismo, concuerdan con lo encontrado por Ganga y Jara (2005); Villalbí et al. (2007) y Ganga et al. (2015) quienes aplicaron el Cuadro de Mando Integral en sus investigaciones en el contexto europeo y latinoamericano respectivamente; concluyen que el BSC o Cuadro de Mando integral permite mejorar los procesos gerenciales, aumentan la participación del talento humano, incrementa los beneficios y disminuye el clima de conflicto dentro de las organizaciones.

Mientras que, Fuentes (2019) recopilar y analizar la Información para mejorar el desempeño estratégico de las MIPYMES en el sector manufacturero, caso: QUILLA SAC permitiendo identificar los requerimientos funcionales y no funcionales de cada uno de los procesos de negocio del sector manufacturero. Pudieron constatar las deficiencias existentes en el manejo de la información y gestión de procesos de negocios. Esto permitió identificar los requerimientos necesarios para corregir el problema, realizando un análisis sistémico de la situación actual obteniendo en consecuencia mejores resultados en el manejo de la información, así como desarrollar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión. Entre los problemas identificados destaca la inexistencia de una herramienta que incremente la gestión estratégica de las MIPYMES. Por lo cual desarrollaron un Balanced Scorecard capaz de responder a esa necesidad, en función del análisis estratégico que permite el seguimiento y logro de los objetivos propuestos, con respecto a las perspectivas que definen su estructura.

Es por esto que, debemos tener presente que el Balanced ScoreCard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El Balanced ScoreCard permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (Cedeño et al., 2021). Por otro lado, Martel y Torero, (2021) establecen que el Balanced Scorecard, es un cuadro de mando que ofrece una perspectiva global de los objetivos y la estrategia de una empresa, a corto y largo plazo, gracias al establecimiento de una serie de indicadores de rendimiento, los mismos que cuantifican y miden los proyectos a la misión y la visión de la empresa.

## CONCLUSIONES

En el Perú, la industria textil de confección, ofrece un importante potencial de rentabilidad. Esto se puede apreciar a lo largo del análisis, de tal manera que la alta segmentación del producto en el mercado y la Estrategia Competitiva de Enfoque adoptada por PROTEX le han permitido protegerse de las fuerzas competitivas.

El sub sector confección de indumentaria de trabajo es atractivo, por el mercado potencial de acuerdo a las necesidades, intereses y exigencias de los clientes corporativos. Asimismo, el sub sector confección de indumentaria de seguridad industrial, representa una industria medianamente atractiva, con un mercado en lento crecimiento impulsado por la normativa laboral vigente orientada la protección de la salud ocupacional y medio ambiente, oportunidad a ser aprovechada.

La planificación y aplicación del BSC permite evidenciar la efectividad de esta herramienta para mejorar los procesos de gestión administrativa; el BSC cuenta con bases teóricas sólidas que permiten guiar el proceso de su puesta en práctica. Permite a los miembros de una organización descubrir paso a paso cuál es el horizonte que se debe seguir para contribuir al logro de su misión y visión. Por lo tanto, la propuesta del Balanced ScoreCard en las áreas críticas de PROTEX,

contribuyó a mejorar la Generación de Valor, consecuentemente, a la disminución de los costos, a la excelencia en servicio al cliente e impulsando la comunicación y el trabajo en equipo.

Con la implementación del BSC como un Sistema de Control de Gestión se logró alinear los objetivos estratégicos a la estrategia empresarial, por medio del desarrollo de iniciativas estratégicas que contribuyeron a obtener mejoras significativas en los problemas identificados en la organización. Los indicadores diseñados permitieron medir el desempeño de aspectos importantes en la empresa y cumplir los objetivos estratégicos. Asimismo, el BSC permitió el monitoreo y evaluación de todos los indicadores analizados, separados por perspectivas esto es de gran importancia para guiar la toma de decisiones acertadas en la organización.

El BSC es una herramienta de carácter estratégico, que hace más efectiva la comunicación de los directivos con sus colaboradores, logrando involucrar en los objetivos y metas a todos los sujetos participantes. Esta efectividad se evidencia por un aumento en la productividad y un incremento en las finanzas, lo que generan relaciones de satisfacción y logro. Sin embargo, es oportuno señalar que es necesaria la participación de todas las personas involucradas y también es importante la formación en todas las etapas del BSC, para el uso correcto de esta herramienta.

## REFERENCIAS

- Álvarez Calderón, J. Á., Verdesoto, B. V. C., y Bejarano, G. E. Q. (2019). Implementación de un modelo de Balanced Scorecard para las PYMES. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (4), 82. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/balanced-scorecard-pymes.html>
- Arnoldo, H., y Majluf, N. (1997). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica* Santiago: Dolmen. <https://catalogo.usm.cl/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=87187>
- Cedeño, G. M. L., Arauz, M. Y. E., y Ruperti, L. M. M. (2021). Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(3), 334-350. <https://www.redalyc.org/journal/280/28068740021/28068740021.pdf>
- Figueroa, F. (2023). La industria textil en Perú: Un vistazo a su importancia y desarrollo. <https://welcome.atlasgov.com/es/blog/inteligencia-de-mercado/industria-textil/>
- Fuentes, D. J. (2019). Sistema de gestión basado en un BALANCED SCORECARD para mejorar el desempeño estratégico de las mipymes en el sector manufacturero, caso: QUILLA SAC. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú]. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5970>
- Ganga, F., y Jara, M. (2015). El Balanced Scorecard, adopción, aplicación y consideraciones. *Revista Economía y Administración, Universidad de Concepción*, (6). <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev65/art1-pag7.pdf>
- Ganga, F., Ramos Hidalgo, M. E., Leal Millán, A. G., y Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(1), 136-159.

[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78840/administracion\\_estrategica\\_aplicacion\\_de\\_l\\_cuadro\\_de\\_mando.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78840/administracion_estrategica_aplicacion_de_l_cuadro_de_mando.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Kaplan, R., y Norton, D. (2000), *Cuadro de mando Integral*. (2a. ed.) Barcelona: Gestión 2000 S.A. <https://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2020/06/balance-scorecard-CAP-1-Y-2-NORTON-Y-KAPLAN.pdf>
- Lobo, F. (2020). En defensa del mercado interno. Importación japonesa y empresarios textiles en el Perú, 1929-1939. *Apuntes*, 47(86), 91-115. <http://dx.doi.org/10.21678/apuntes.86.931>
- Marchand Niño, W. R., y Vega Ventocilla, E. J. V. (2020). Modelo Balanced Scorecard para los controles críticos de seguridad informática según el Center for Internet Security (CIS). *Interfases*, (013), 57-76. <https://doi.org/10.26439/interfases2020.n013.4876>
- Martel, C. P., y Torero, N. Z. (2021). Modelo de gestión balanced scorecard en la atención al cliente de una institución educativa. *Gaceta Científica*, 7(1), 9-16. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1055>
- Méndez, J. C., y Méndez, M. A. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 66-76. <http://dx.doi.org/10.48082/espacios-a21v42n23p06>
- Mendoza Zuta, J. C. (2016). Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles EIRL. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo, Perú]. <https://dspace.untruu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/efb544f5-5bce-49a5-9643-189dc1118a86/content>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1). [https://scholar.google.com/cu/scholar\\_url?url=https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/&hl=en&sa=X&ei=FKymZuP3OavKy9YPmIiV0AI&sig=AFWwaeb61BjcSMtVxLR1hslH0m72&oi=scholar](https://scholar.google.com/cu/scholar_url?url=https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/&hl=en&sa=X&ei=FKymZuP3OavKy9YPmIiV0AI&sig=AFWwaeb61BjcSMtVxLR1hslH0m72&oi=scholar)
- Montejano, S., López-Torres, G., Pérez, M., y Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(1), 1-13. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28065533010/28065533010.pdf>
- Romero, C. P. (2023). Balanced Scorecard para mejorar la competitividad en Mypes, caso: empresas textiles del distrito de Huancayo 2021. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro de Perú, Perú]. [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/9751/T010\\_70651993\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/9751/T010_70651993_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villalbí, J., Guix, J., Casas, C., Borrell, C., Duran, J., Artazcoz, L., ... y Jiménez, G. (2007). El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 21, 60-65. [https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/gsv21n1/originales\\_breves2.pdf](https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/gsv21n1/originales_breves2.pdf)