

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1600>

Diseño de Indicadores de Gestión basados en el Balanced Scorecard para una empresa de paquetería y mensajería, Lima - 2022

Design of Management Indicators Based on the Balanced Scorecard for a Parcel and Courier Company, Lima - 2022

Viviana del Rosario Castañeda Fuentes

dcastanedafu@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-8780-6477>

Universidad César Vallejo

Lima – Perú

Jim Rogelio Cano Colonia

jcanoco69@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2232-798X>

Universidad César Vallejo

Lima – Perú

Jim Brandon Cano Torres

jcanoto16@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0390-2216>

Universidad César Vallejo

Chimbote – Perú

Valeria Fernanda Chacón Castañeda

vchaconcl@upao.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0000-2752-2296>

Universidad Privada Antenor Orrego

Trujillo – Perú

*Artículo recibido: 18 agosto 2025 - Aceptado para publicación: 28 septiembre 2025
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

RESUMEN

El objetivo principal del estudio fue desarrollar indicadores de gestión para la empresa de paquetería y mensajería basados en el modelo de Cuadro de Mando Integral BSC, Lima - 2022, se realizó un estudio cuantitativo del tipo aplicada, diseño no experimental y alcance explicativo. La muestra estuvo conformada por 20 empleados, y se encontró que, desde la dimensión financiera, el 70% de los encuestados indicó que siempre quiere ingresar al mercado con una nueva gama de servicios; en dimensión cliente el 85% de los encuestados indicó que la calidad del servicio se trata de mejorar en la medida de lo posible, y en la dimensión de procesos, el 70% de los encuestados indicó que la empresa debe invertir en tecnología y en la dimensión formación y crecimiento el 70% señala que la empresa se encuentra en la necesidad de gestionar de manera eficiente sus recursos. Se concluyó que las empresas deben crear indicadores de gestión según el

modelo de Cuadro de Mando Integral, la aplicación de indicadores hará sostenible a la empresa en la competencia actual de su sector.

Palabras Claves: gestión, indicadores y cuadro de mando integral

ABSTRACT

The main objective of the study was to develop management indicators for the parcel and courier company based on the BSC Balanced Scorecard model, Lima - 2022, a quantitative study of the applied type, non-experimental design and explanatory scope was carried out. The sample consisted of 20 employees, and it was found that, from the financial dimension, 70% of those surveyed indicated that they always want to enter the market with a new range of services; In the customer dimension, 85% of the respondents indicated that the quality of the service is to be improved as far as possible, and in the process dimension, 70% of the respondents indicated that the company must invest in technology and in the training and growth dimension 70% indicate that the company needs to efficiently manage its resources. It was concluded that companies must create management indicators according to the Balanced Scorecard model, the application of indicators will make the company sustainable in the current competition of its sector.

Keywords: management, indicators and balanced scorecard

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

Dada la globalización a nivel mundial ha generado que sea fundamental establecer relaciones sólidas entre los diversos stakeholders involucrados, para lograr una gestión operativa eficaz. Empresas como FedEx, DHL y UPS con una amplia experiencia y presencia global en el mercado, pero eso no basta; deben optimizar sus procesos para generar relaciones duraderas con los clientes, asimismo sus objetivos empresariales deben estar alineados a sus estrategias, fidelizar clientes fomentando la transparencia, por consiguiente, mejorar su rentabilidad (Roncancio, 2018).

El sector de mensajería requiere una logística precisa, que asegure entregas puntuales y compita con empresas mayores. Las organizaciones necesitan definir horarios y zonas de reparto evitando de esa manera la congestión, y mantener un control riguroso del flujo de envíos para cumplir con los tiempos establecidos y mantenerse competitiva en el mercado (Gureak Marketing, 2022).

Gureak Marketing brinda servicios de envío internacionales, con tiempos de entrega de uno a tres días. Su eficiencia en el mercado ha dependido mucho de la elección adecuada del transportista según características del paquete y zona de origen. A la vez ofrece seguimiento en tiempo real y acceso a los datos del destinatario en caso existir problemas al momento de la entrega (Gureak Marketing, 2022).

En España, el sector de mensajería creció un 4% en 2020, alcanzó los 7.750 millones de euros, especialmente en el segmento empresarial. La pandemia impulsó el comercio electrónico, y en ese año, la mensajería empresarial creció casi un 10%. Para 2021, se proyectó un aumento adicional del 7% (Empresa Actual, 2021).

En Perú, el comercio electrónico se ha expandido debido a la pandemia, siendo una fortaleza para las empresas courier y operadores logísticos. Los couriers realizan los envíos, y los operadores ofrecen soporte a través de plataformas. En 2022, el e-commerce provocó un aumento de hasta 50% en webs y apps, exigiéndose una atención al cliente eficiente y entregas bien gestionadas (Revista Economía, 2022).

En el periodo 2020, el 93.45% del tráfico postal correspondió a correspondencia, gran porcentaje relacionado a documentos y en su minoría paquetes pequeños. En cuanto a ingresos por servicios postales, el mayor porcentaje provino de entregas rápidas 34.51%, seguido del servicio ordinario común 24.96% y certificado 11.02% (Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2020) (Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2020).

El principal problema de la empresa radica en la falta de supervisión de los servicios, lo cual provoca una duplicidad en la asignación de recursos durante la entrega de paquetes, generando retrasos. Además, la planificación de rutas no es la adecuada generando la insatisfacción del cliente y por consiguiente impidiendo la fidelización de los clientes. Como

empresa familiar, hay ineficiencias en la toma de decisiones y ausencia de indicadores de gestión que permitan controlar y medir sus metas, en un sector que está en constante crecimiento (Empresa de Paquetería y Mensajería, 2022).

Dada la problemática planteada se plantea la pregunta: ¿En qué medida la aplicación de indicadores de gestión basados en el modelos del balance scorecard favorecerá a una empresa de paquetería y mensajería, Lima - 2022?, a su vez las preguntas específicas: ¿Cuál es el estado actual en la empresa de mensajería y paquetería Lima - 2022?, ¿Cuáles son las ventajas de diseñar indicadores de gestión basados en el modelo del balance scorecard de para una empresa de paquetería y mensajería Lima - 2022? y ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar en el diseño de indicadores basados en el modelos del balance scorecard para una empresa de paquetería y mensajería, Lima - 2022?

Según Hernández y Mendoza (2018), es relevante estudiar las variables y la situación actual de la empresa para desarrollar indicadores de control con el Cuadro de Mando Integral. Esto también tiene impacto social al fomentar valores como responsabilidad y seguridad en la prestación del servicio. Además, aporta al conocimiento académico y puede servir como referencia para futuras investigaciones, gracias a su metodología y herramientas aplicadas.

La hipótesis del estudio de forma general expresa: el diseño de indicadores basados en el modelo del balance scorecard favorecerá positivamente a una empresa de paquetería y mensajería, Lima, 2022.

Global Suite Solutions (2020), señala que el Balanced Scorecard (BSC), creado por Kaplan y Norton, es un sistema de gestión que permite evaluar a las organizaciones desde cuatro enfoques: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. Su aplicación facilita la creación de valor, el fortalecimiento del talento humano y la innovación en servicios mediante el monitoreo de estas perspectivas.

Kaplan y Norton destacan que el BSC traduce las estrategias y objetivos organizacionales en indicadores medibles, facilitando la identificación de fallas en su cumplimiento. Esto permite realizar ajustes a tiempo en cualquiera de las cuatro perspectivas del modelo. El BSC ayuda a las organizaciones a alcanzar su misión a través de metas claras, al aplicar las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, facilita la toma de decisiones más eficaces (GestioPolis, 2020).

El uso del BSC permite un seguimiento integral del desempeño organizacional mediante indicadores que interactúan entre sí. Aunque cada perspectiva funciona de forma independiente, existe una conexión causa-efecto que fortalece la estrategia global de la empresa. Existen tres métodos para obtener indicadores confiables: Manual, con baja confiabilidad al no contar con evidencia trazable; sistemas transaccionales como ERP o CRM, que generan indicadores más fiables y automáticos y gestión basada en evidencias, usada para medir metas a través de documentación comprobable (Infoviews, 2023).

Según Herrera & Pesántez (2018) propusieron un sistema de control logístico basado en BSC. Su estudio cuantitativo reveló que la empresa no contaba con indicadores para entregas ni postventa, y que sus costos logísticos superaban los de la competencia. Además, el área de atención al cliente mostró un 28% de desviación, reflejando una baja satisfacción.

En la investigación de Orjuela et. al. (2020) destacaron la importancia del BSC para mejorar la planificación estratégica. Con un enfoque bibliográfico, concluyeron que las organizaciones deben adaptar sus procesos, fomentar la innovación y fortalecer la comunicación con sus grupos de interés.

Lo citado por Farfan & Morales (2020) propusieron un modelo de gestión integral basado en BSC para controlar procesos organizacionales. Su análisis mostró que la empresa realizaba planes estratégicos a corto plazo y usaba herramientas limitadas. Se recomendó implementar mapas de procesos e indicadores de medición para mejorar la gestión.

Dicho con palabras de Ulchur & Murillo (2015), elaboraron un plan estratégico para una empresa de mensajería. Identificaron que, aunque el sector es estable, la empresa carece de estructura organizacional, funciones definidas y procesos sistematizados. El manejo empírico dificulta el cumplimiento eficiente de sus servicios.

Por otro lado, Farfán (2019) desarrolló una investigación experimental con el objeto de establecer indicadores basados en el modelo Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la rentabilidad y la satisfacción del cliente en la empresa LSF Service SAC. Utilizó entrevistas, observación directa y análisis de información con una muestra de 35 personas. Los resultados evidenciaron deficiencias en la gestión, reflejadas en bajas ventas. Concluyó que la implementación del BSC podría incrementar la rentabilidad en un 9% mediante indicadores estratégicos y acciones enfocadas en alcanzar el éxito organizacional.

Menciona Rodríguez (2020) investigó la relación entre el uso del Balanced Scorecard y la rentabilidad empresarial. La investigación fue de tipo aplicada, con diseño no experimental y enfoque correlacional. Se aplicaron encuestas a 42 colaboradores, evaluando ambas variables. Los resultados mostraron que el BSC y la rentabilidad se encuentran en niveles regulares, con carencias en sus cuatro perspectivas. A pesar de ello, se identificó una correlación positiva significativa ($r = 0.729$), lo que indica que fortalecer el uso del BSC puede impactar favorablemente en la rentabilidad.

En la opinión de Rivas (2019) analizó cómo incide el Balanced Scorecard en la rentabilidad de una empresa, a través de un estudio no experimental, descriptivo y no paramétrico. La muestra estuvo conformada por 53 colaboradores, utilizando una encuesta de 27 ítems. Se halló que, aunque la empresa cuenta con un BSC, su aplicación es limitada y su desarrollo en las cuatro perspectivas es medio. El autor concluye que existe una incidencia significativa entre el uso adecuado del BSC y la rentabilidad, tanto a nivel general como en cada una de sus perspectivas.

Según los autores (Mendoza Betin & Causil Montalvo, 2021) el Balance Scorecard (BSC) es un modelo de gestión estratégica que ayuda a planificar y evaluar el desempeño organizacional mediante cuatro enfoques clave. Incluye componentes como la misión, visión, objetivos, indicadores y planes, y permite vincular estos elementos para lograr resultados concretos.

Para (Blog ISOTools, 2020), el BSC impulsa una mejor gestión organizacional al facilitar decisiones basadas en indicadores. Sus principales ventajas incluyen una visión estratégica clara, comunicación efectiva, control de procesos críticos y evaluación del desempeño alineado a objetivos. El BSC contempla cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento. Estas áreas permiten evaluar desde la rentabilidad hasta el desarrollo del personal y la eficiencia operativa

Desde el punto de vista de Orjuela et al. (2020) resaltan que el BSC permite coordinar los objetivos corporativos con los de cada departamento, promoviendo una gestión transparente basada en indicadores, siempre que haya compromiso de líderes y empleados.

Por otra parte, la cadena de suministro determina el alcance empresarial a través de etapas como compras, logística y distribución, y depende de diversos actores, desde proveedores hasta consumidores finales. Y mejora la competitividad empresarial al optimizar procesos, reducir costos, aumentar ventas y fidelizar clientes (Estaún, 2018). Asimismo, la cadena de suministro busca satisfacer al cliente mediante procesos dinámicos y eficientes basados en información. Sus pilares son el abastecimiento, la producción y la distribución (Rod Camp Logistica, 2021).

La hipótesis general expresa el diseño de indicadores basados en el modelo del balance scorecard favorecerá positivamente a una empresa de paquetería y mensajería, Lima, 2022.

MATERIALES Y MÉTODOS

Es una investigación de tipo aplicada, orientada a resolver una problemática concreta de una empresa. Se adopta un enfoque cuantitativo, ya que busca identificar relaciones causa-efecto a través de la recolección y análisis de datos, con base en la validación o rechazo de hipótesis. Y el diseño es no experimental, no se manipulan variables, estudian los fenómenos tal como se presentan en su entorno natural. Además, es explicativo, ya que se pretende identificar causas y relaciones de causalidad entre los fenómenos observados (Hernández & Mendoza, 2018).

La variable es estudio fue diseño del Balance Scorecard (BSC), considerado una herramienta estratégica que permite organizar acciones y resultados mediante cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Mendoza & Causil, 2021).

La población, es el conjunto de personas con características comunes (Hernández & Mendoza, 2018). El estudio, estuvo compuesto por 20 trabajadores de una empresa de mensajería y paquetería en Lima. Y la muestra dado el tamaño reducido de la población, se considera como muestra el total de los 20 trabajadores, lo que permite una recolección completa de datos representativos.

Se utilizó un muestreo censal, donde la población, el universo y la muestra coinciden, debido a su pequeño tamaño.

Por otra parte, se aplicó una encuesta dirigida al personal de la empresa para evaluar la relevancia de implementar indicadores de gestión basados en el modelo BSC. Y el instrumento fue un cuestionario de 25 ítems en escala Likert, adaptado del instrumento desarrollado por Rivas (2019), orientado a analizar el diseño de indicadores BSC.

El instrumento alcanzó una confiabilidad alta con un Alpha de Cronbach de 0.975 (Rivas, 2019). Además, se realizó una prueba piloto con 10 trabajadores, confirmando la estabilidad del instrumento.

Para la aplicación del cuestionario se obtuvo autorización de la empresa para llevar a cabo el estudio. Posteriormente, se adaptó el cuestionario a las necesidades de la organización y se aplicó un piloto. En la etapa principal, se realizó la encuesta completa, analizando posteriormente los resultados para extraer conclusiones y compararlas con el marco teórico. Los datos fueron procesados utilizando SPSS versión 27 y Microsoft Excel, lo que permitió generar tablas de frecuencias. Además, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, adecuada para el tamaño muestral de 20 personas, con fines de análisis inferencial.

Éticamente la investigación cumple con la normativa institucional y los lineamientos éticos de la APA, 7ª edición. Se garantiza la confidencialidad de la información y se protege la identidad tanto de los participantes como de la empresa.

RESULTADOS

Se aplicó el instrumento de recolección de datos y los resultados fueron procesados mediante el software SPSS v.27. Para validar los datos, se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, adecuada para muestras menores de 50 personas. El resultado arrojó una significancia de 0.001, inferior a 0.05, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal.

Objetivo general: Diseñar indicadores de gestión basados en el BSC para una empresa de mensajería – Lima, 2022

Dado que se trata de una empresa de servicios, el diseño del BSC se orienta a mejorar la relación con los stakeholders, tanto internos (personal administrativo, operativos) como externos (clientes, proveedores, competencia).

Misión: Ofrecer un servicio de entrega de mensajería y paquetería de calidad de acuerdo a las necesidades de los clientes, ofreciendo entregas a tiempo y con la eficiencia deseada por nuestros clientes.

Visión: Ser líderes en servicios de mensajería y paquetería a nivel nacional e internacional hacia el año 2028.

Objetivos estratégicos:

- Financiera: Aumentar la rentabilidad.
- Clientes: Ofrecer un servicio de calidad que genere satisfacción y fidelización.
- Procesos: Estandarizar y optimizar los procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento: Potenciar el talento humano mediante formación y desarrollo.

Además, se destaca la importancia de implementar una cadena de valor diferenciadora, que potencie la propuesta de la empresa frente a la competencia y garantice la satisfacción continua del cliente mediante la mejora constante del servicio y del equipo humano.

Figura 1

Cadena de Valor de una Empresa de Mensajería y Paquetería

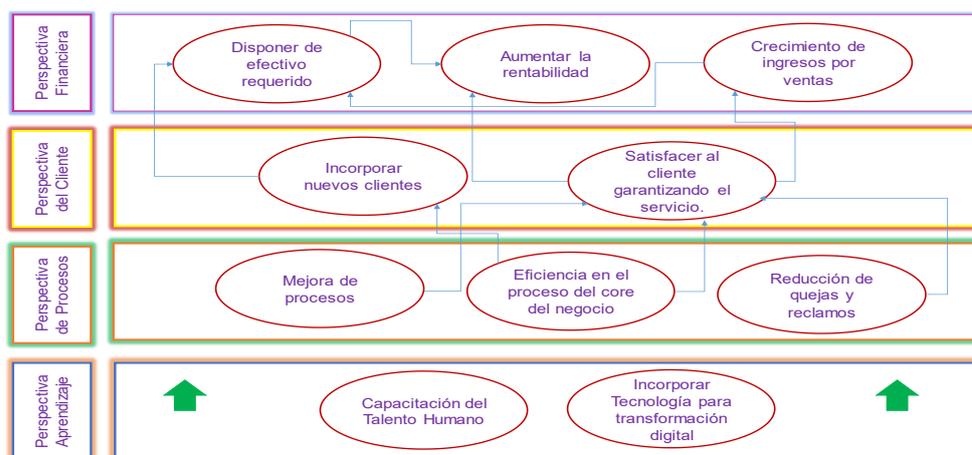


Nota: En la figura se detalla las áreas de la cadena de valor. Tomado de (Empresa de Paquetería y Mensajería, 2022)

El mapa estratégico diseñado permitió visualizar la relevancia de cada objetivo planteado dentro de la estrategia empresarial, y actuó como una herramienta clave para guiar la formulación de los indicadores de gestión, asegurando su alineación con los indicadores de gestión.

Figura 2

Mapa Estratégico de una Empresa de Mensajería y Paquetería



Nota: En la figura se detalla las cuatro perspectivas del mapa estratégico de la empresa Paquetería y Mensajería. Tomado de (Empresa de Paquetería y Mensajería, 2022)

A continuación, se detallan los indicadores respectivos, para su implementación en la empresa en estudio.

Tabla 1

Indicador Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
FINANCIERA	Incremento de rentabilidad	Cumplimiento del plan de servicios programado.	n° servicios efectuados / n° servicios programados.	95%	Mensual	Jefe Administración
		Mejorar el nivel de liquidez	Util. Acum. Año Actual / Util. Acum Año Pasado	95%	Mensual	Jefe Administración
Línea Base 50 %				< 65 %	> 65 %	> 85 %
Límites en (%) del cumplimiento						

Nota: Se detalla los objetivos específicos con sus respectivos indicadores de medición.

Tabla 2

Indicador Perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
CLIENTES	Satisfacer al cliente brindando un servicio de calidad	Mejorar la calidad de servicio al cliente	clientes satisfechos / total de clientes atendidos	60%	Mensual	Jefe Administración
		Incorporación de nuevos clientes	nuevos productos / total productos ofrecidos	60%	Mensual	Jefe Administración
Línea Base 30 %				< 45 %	> 45 %	> 70 %
Límites en (%) del cumplimiento						

Nota: Se detalla los objetivos específicos con sus respectivos indicadores de medición.

Tabla 3

Indicador Perspectiva Proceso

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
PROCESOS	Optimizar las actividades de los servicios para entregar un servicio confiable	Fortalecer el proceso de gestión del core del negocio.	% de avance de implementación del proceso	90%	Mensual	Jefe Administración
Línea Base 30 %				< 50 %	> 50 %	> 80 %
Límites en (%) del cumplimiento						

Nota: Se detalla los objetivos específicos con sus respectivos indicadores de medición.

Tabla 4

Indicador Perspectiva Aprendizaje

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
APRENDIZAJE	Fortalecer la gestión del talento humano	Reforzar el desarrollo del personal.	trabajadores con rendimiento >= promedio / total trabajadores evaluados.	95%	Mensual	Recursos Humanos
Línea Base 50 %				< 65 %	> 65 %	> 85 %
Límites en (%) del cumplimiento						

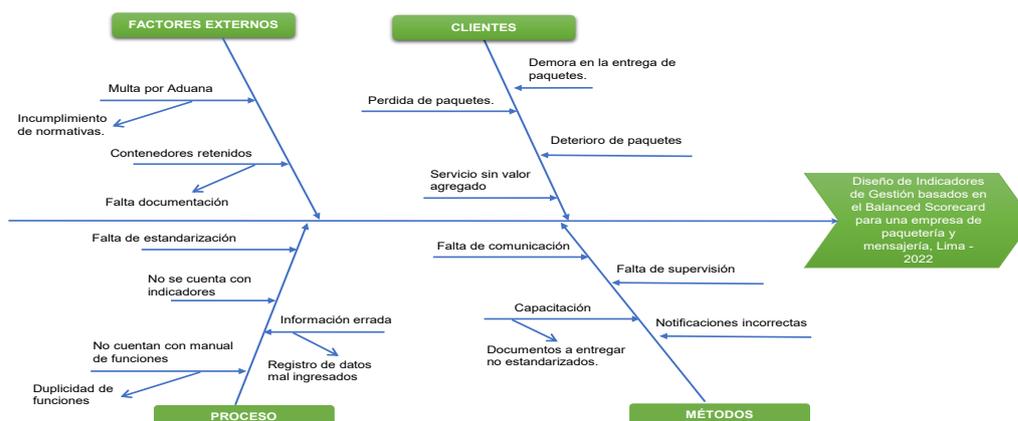
Nota: Se detalla los objetivos específicos con sus respectivos indicadores de medición.

Objetivo específico 1: Analizar el estado actual de la empresa de mensajería y paquetería

– Lima 2022

Figura 3

Diagrama de Ishikawa de una Empresa de Mensajería y Paquetería



Nota: En la figura se detalla las posibles causas que están generando el problema. Tomado de (Empresa de Paquetería y Mensajería, 2022)

Se construyó un diagrama de Ishikawa para identificar las causas principales del problema, clasificadas en cuatro categorías: factores externos, clientes, procesos internos y métodos. Estas deficiencias evidencian la necesidad de implementar un modelo de gestión como el Balanced Scorecard (BSC).

Factores externos: La empresa ha sufrido pérdidas económicas y retrasos por sanciones aduaneras derivadas de errores en la documentación, lo que resalta la importancia de una adecuada gestión documental.

Clientes: Se presentan fallas en la entrega o deterioro de paquetes, así como la falta de valor agregado en el servicio, lo cual afecta la satisfacción y fidelización del cliente. Estas fallas se deben a problemas en el embalaje y manipulación de la carga.

Procesos internos: La empresa carece de procesos estandarizados, manuales de funciones e indicadores, lo que genera duplicidad de tareas y errores en la información, afectando la eficiencia operativa.

Métodos: Existen fallas en la comunicación, supervisión y formación del personal. Además, la falta de liderazgo limita la motivación del equipo y perjudica la calidad del servicio ofrecido.

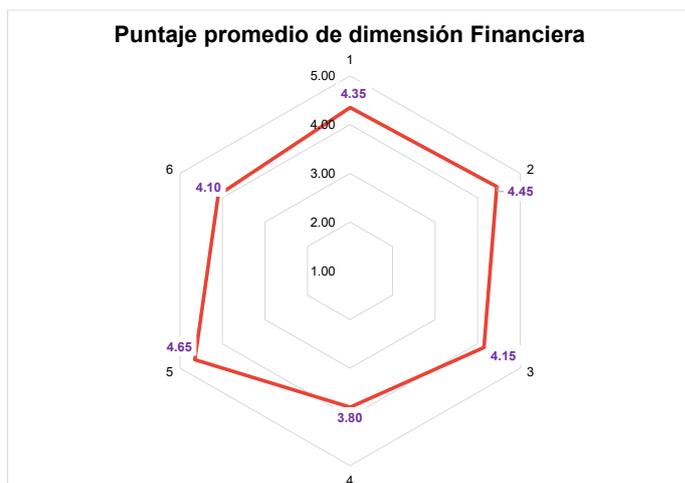
En conjunto, la ausencia de indicadores de gestión impide una mejora estructurada de los procesos, afectando el desempeño y la satisfacción del cliente.

Por otra parte, se analizaron los resultados del cuestionario por cada dimensión del modelo BSC, evaluando el promedio de cada pregunta:

En la dimensión financiera Figura 4, la pregunta con menor puntaje promedio fue: Realiza inversiones a favor de la empresa (3.80), indicando escasa inversión en tecnología y herramientas para la gestión. Sin embargo, un 70% de los encuestados afirmó que se busca innovar en servicios y se reinvierte en infraestructura.

Figura 4

Puntaje Promedio de la Dimensión Perspectiva Financiera

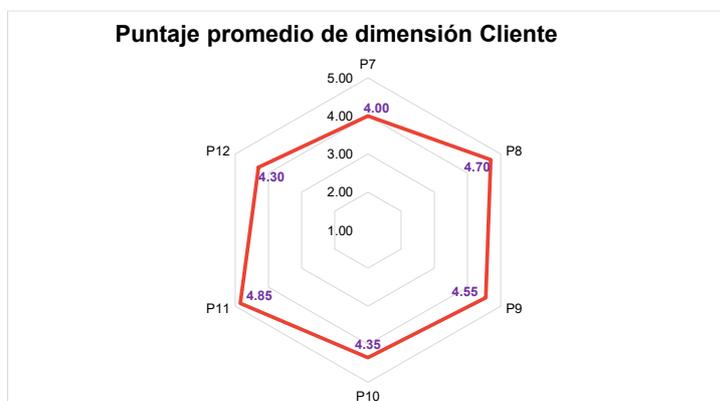


Nota: En la figura se detalla los puntajes promedios de las preguntas correspondiente a la dimensión Perspectiva Financiera. Tomado de (Empresa de Paquetería y Mensajería, 2022)

La dimensión cliente Figura 5, la pregunta con el promedio más bajo (4.00) señala que el servicio no compite eficazmente en el mercado. Existen empresas que ofrecen mayor valor agregado. El 85% de los encuestados afirma que buscan ofrecer calidad, y el 70% considera que los precios están dentro del estándar de mercado.

Figura 5

Puntaje Promedio de la Dimensión Perspectiva Cliente

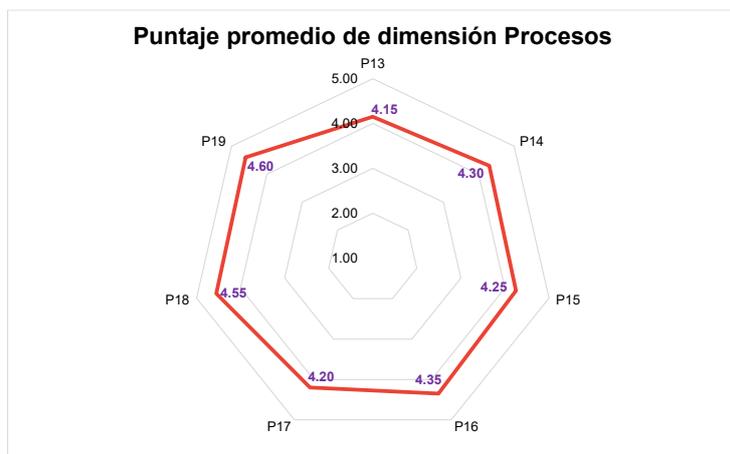


Nota: En la figura se detalla los puntajes promedios de las preguntas correspondiente a la dimensión Perspectiva Cliente. Tomado de (Empresa de Paquetería y Mensajería, 2022)

La dimensión procesos Figura 6, la pregunta con el puntaje más bajo (4.10) refleja que no se cumplen plenamente los objetivos y metas trazadas. A pesar de ello, un 75% intenta mejorar la calidad del servicio y un 70% reconoce la necesidad de optimizar el uso de recursos.

Figura 6

Puntaje Promedio de la Dimensión Perspectiva Procesos

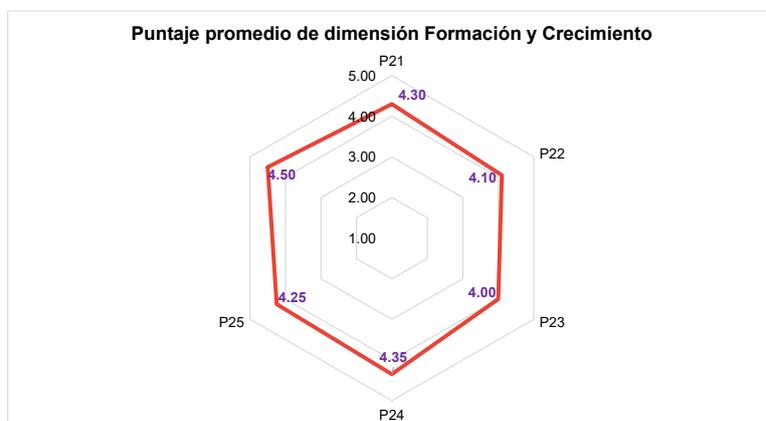


Nota: En la figura se detalla los puntajes promedios de las preguntas correspondiente a la dimensión Perspectiva Procesos. Tomado de (Empresa de Paquetería y Mensajería, 2022)

Finalmente, la dimensión aprendizaje y crecimiento Figura 7, la pregunta más crítica (4.10) indica que no existen programas de desarrollo o talleres internos. Un 70% sugiere invertir en tecnología y transformación digital; el 60% considera que se requiere mejorar las capacitaciones para fortalecer las competencias del personal.

Figura 7

Puntaje Promedio de la Dimensión Perspectiva Formación y Crecimiento



Nota: En la figura se detalla los puntajes promedios de las preguntas correspondiente a la dimensión Perspectiva Formación y Crecimiento. Tomado de (Empresa de Paquetería y Mensajería, 2022)

Objetivo específico 2: Describir las ventajas de diseñar indicadores de gestión con el BSC

Según (DVK Integralia , 2020) e ISOTools (2023), las principales ventajas del modelo BSC para empresas de servicios son: alineación de objetivos con las estrategias empresariales, mejora en la comunicación organizacional, control efectivo del cumplimiento de metas, identificación de cuellos de botella y facilitación de mejoras, fomento de la retroalimentación continua, optimización de roles y tareas dentro de los equipos de trabajo, organización eficiente

de la documentación e información. Estas ventajas permiten gestionar la empresa de manera estratégica y orientada a resultados.

Objetivo específico 3: Estrategias para el diseño de indicadores basados en el BSC

Las estrategias recomendadas para diseñar indicadores en una empresa de mensajería y paquetería incluyen:

- Definición clara de la visión, misión, estrategias, metas y recursos necesarios.
- Adaptar el BSC al modelo de negocio, en este caso, centrado en el control y seguimiento operativo.
- Establecer indicadores con metas y límites definidos.
- Aplicar feedback constante para ajustar desviaciones.
- Incorporar elementos como el mapa estratégico, la cadena de valor y la cadena de suministro.
- Metodología para diseñar indicadores:
 - Formular objetivos claros y medibles.
 - Establecer indicadores en áreas con factores críticos.
 - Definir porcentajes de cumplimiento esperados.
 - Determinar mecanismos de medición.
- Asignar recursos y realizar un seguimiento continuo.

DISCUSIÓN

La empresa de mensajería presenta diversos problemas operativos como la retención de contenedores por errores o falta de documentación, demoras en las entregas, pérdida o deterioro de paquetes, falta de valor agregado en el servicio y ausencia de procesos estandarizados. Además, no cuenta con un manual de funciones, indicadores de gestión, ni buena comunicación interna, supervisión o capacitación del personal. Según Herrera & Pesántez (2018), una de las soluciones es implementar indicadores para medir entregas y servicio postventa. También se identificó que los costos operativos y de almacenamiento son más altos que los de la competencia, lo que representa un obstáculo importante. En el área de servicio al cliente, se evidenció una desviación del 28%, lo que indica una alta cantidad de quejas. Farfán & Morales (2020) sugieren la adopción de herramientas como el mapa de procesos e indicadores que aún no se aplican en la empresa, para así optimizar los procesos y mejorar la gestión.

Por otra parte, el segundo objetivo fue destacar los beneficios de diseñar indicadores de gestión basados en el modelo Balanced Scorecard (BSC). Se concluyó que este modelo permite controlar el cumplimiento de objetivos, mejorar la comunicación interna, alinear las operaciones con la estrategia, y ofrecer información en tiempo real que facilite la retroalimentación y optimización de procesos. Orjuela et al. (2020) resaltan que el BSC ayuda a mejorar procesos mediante el seguimiento de indicadores, fomenta la innovación del personal y fortalece los

vínculos con los stakeholders. Asimismo, el Blog ISOTools (2020) destaca que el BSC clarifica la visión estratégica, mejora la comunicación, permite alcanzar resultados deseados, identifica procesos críticos y evalúa el desempeño del personal. Se enfatiza también el rol crucial de la alta gerencia y el compromiso de los trabajadores para asegurar la mejora continua.

El tercer objetivo fue identificar estrategias para diseñar indicadores con base en el BSC. Se plantea que es fundamental definir la visión, misión, objetivos, metas, recursos y acciones necesarias para implementar, monitorear y mejorar continuamente estos indicadores. Los indicadores deben ser medibles, con límites de cumplimiento y mecanismos de retroalimentación. Entre sus principales características se incluyen: objetivos claros, enfoque en factores críticos, asignación adecuada de recursos y un sistema constante de seguimiento. Roncancio (2018) señala que, aunque es importante mantener relaciones con los stakeholders, sin una gestión operativa eficiente no se logran relaciones duraderas ni fidelización del cliente. Por ello, es necesario optimizar los procesos y medir el cumplimiento mediante indicadores.

Finalmente, el objetivo general consistió en diseñar indicadores de gestión basados en el BSC para una empresa de mensajería en Lima. Para ello, se desarrollaron la misión, visión, objetivos estratégicos, la cadena de valor y el mapa de procesos, lo que permitió identificar indicadores alineados a cada perspectiva del modelo, principalmente la financiera. Herrera & Pesántez (2018) evidenciaron que la empresa carecía de indicadores de medición de entregas y servicio postventa, y que sus altos costos operativos representaban un problema. Sin embargo, al aplicar indicadores de gestión, se redujo la desviación en el servicio al cliente al 28%, lo que implica una disminución de quejas. Coincidiendo con Orjuela et al. (2020), se destaca la necesidad de desarrollar indicadores para el seguimiento, fomentar la innovación y mejorar la comunicación con los stakeholders como parte del crecimiento organizacional.

CONCLUSIONES

Se confirma la hipótesis del investigador respecto a la necesidad de que la empresa implemente indicadores de gestión basados en el modelo Balanced Scorecard (BSC). Estos indicadores deben permitir medir y monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, fortaleciendo así la sostenibilidad y competitividad de la empresa frente al mercado actual.

Se detectaron múltiples deficiencias en la operación de la empresa, tales como sanciones aduaneras por errores o falta de documentación, retrasos en la entrega, pérdida y deterioro de paquetes, y un servicio sin valor agregado. Además, la empresa carece de procesos estandarizados, manuales organizativos, indicadores, y presenta errores en la información, fallas en la comunicación interna, supervisión, capacitación y notificaciones.

El diseño e implementación de indicadores de gestión en la empresa traerá beneficios como el control y seguimiento de objetivos, mejor comunicación entre áreas, alineación de la estrategia

con los procesos clave del negocio y acceso a información actualizada en tiempo real para una mejor toma de decisiones.

Se definieron la misión, visión, objetivos, metas y acciones de la empresa. Los indicadores deben alinearse al modelo de negocio, ser medibles y tener límites claros para su cumplimiento. Asimismo, es esencial realizar un seguimiento constante que permita retroalimentar y corregir desviaciones, asegurando así el logro de los objetivos establecidos.

REFERENCIAS

- Blog ISOTools*. (2020). <https://www.isotools.com.co/beneficios-del-modelo-balanced-scorecard-optimizar-la-toma-de-decisiones-a-traves-de-indicadores/#:~:text=El%20Balanced%20Scorecard%20es%20un,la%20organizaci%C3%B3n%20en%20diferentes%20objetivos>.
- DVK Integralia* . (2020). <https://dkvintegralia.org/blog/ventajas-desventajas-balanced-scorecard/>
- Empresa Actual*. (20 de octubre de 2021). <https://www.empresaactual.com/situacion-del-sector-de-la-mensajeria-y-paqueteria/>
- Empresa de Paquetería y Mensajería. (2022).
- Estaún, M. (21 de Diciembre de 2018). *Negocios Internacionales*. <https://www.iebschool.com/blog/cadena-gestion-suministro-negocios-internacionales/>
- Farfán Muñoz, R. I. (2019). Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el Balance Scorecard para una empresa de mensajería caso:LSF Service S.A.C. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Farfan Riera, M. F., & Morales Ulloa, G. A. (2020). Propuesta de un Modelo de Gestión Integral Basado en el Balance Scorecard para la Empresa Colemun S.A. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura - FIRA. (31 de mayo de 2019). *InfoRural*. <https://www.inforural.com.mx/wp-content/uploads/2019/06/Panorama-Agroalimentario-Leche-y-la769cteos-2019.pdf>
- GestioPolis*. (12 de marzo de 2020). <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- GlobalSuite Solutions*. (29 de setiembre de 2020). <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/>
- Gureak Marketing*. (2022). <https://www.gureakmarketing.com/es/blog/27-marketing-relacional/70-servicios-empresas-paqueteria-mensajeria>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw Hill Iinteramericana Editores. <https://doi.org/ISBN: 978-1-4562-6096-5>
- Herrera Calvache, M. M., & Pesántez Criollo, C. M. (2018). Desarrollo de un sistema de gestión de control logístico basado en Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Consolidadora Deltrans S.A. Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Infoviews*. (2023). <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- IsoTools*. (2023). <https://co.isotools.us/beneficios-del-modelo-balanced-scorecard-optimizar-la-toma-de-decisiones-a-traves-de->

[indicadores/#:~:text=El%20Balanced%20Scorecard%20es%20un,la%20organizaci%C3%B3n%20en%20diferentes%20objetivos](#)

- Mendoza Betin, J. A., & Causil Montalvo, L. d. (2021). Balanced Scorecard: Su Implantación En La Empresa Tempo Express S.A. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 9(18), 1 - 38. <https://doi.org/10.5377/reice.v9i17.12360>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2020). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1469163/Bolet%C3%ADn%20Estad%C3%ADstico%20del%20Sector%20Postal%20%E2%80%93%20Primer%20Semestre%202020.pdf>
- Orjuela Martinez, J. A., Jackeline, O. A., & Disney, P. M. (junio de 2020). Importancia del Balance Scorecard (BSC) para Medir el Desempeño Estratégico de las Empresas. Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4007/Grupo%201%20-%20Importancia%20del%20Balanced%20Scorecard%20%28BSC%29%20para%20Medir%20el%20Desempe%C3%B1o%20Estrat%C3%A9gico%20de%20las%20Empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Revista Economía*. (31 de enero de 2022). <https://www.revistaeconomia.com/pensando-en-contratar-un-courier-para-tu-negocio-aca-las-4-claves-del-negocio-para-agilizar-los-envios-en-el-peru/>
- Rivas Lluen, S. G. (2019). Balanced Scorecard y su incidencia en la Rentabilidad de una Empresa del sector gráfico en el distrito de Breña, 2018. Lima: Universidad César Vallejo.
- Rod Camp Logística*. (24 de febrero de 2021). <https://www.rodcamp.es/objetivos-y-caracteristicas-de-una-cadena-de-suministro/>
- Rodriguez Robles, D. S. (2020). El Balanced Scorecard y la rentabilidad de la empresa Mercelab E.I.R.L. Chimbote, 2020. Chimbote: Universidad César Vallejo.
- Roncancio, G. (2018). <https://gestion.pensem.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>
- Ulchur Rosero, C. C., & Murillo Valencia, C. C. (2015). Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa mensajería y distribución en-su entrega del Municipio de Puerto Tejada para el año 2015 – 2020. Colombia: Universidad del Valle - Sede Norte del Cauca.