LI

El Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión y su impacto en la eficiencia operativa de las empresas agroexportadoras de palta en Lima

Henrry Balois Lujan Acevedo
Sintia Raquel Torres Marlo

LI

El Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión y su impacto en la eficiencia operativa de las empresas agroexportadoras de palta en Lima

Henrry Balois Lujan Acevedo
Sintia Raquel Torres Marlo

RESUMEN

El presente capítulo de revisión narrativa analiza la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta estratégica para optimizar la eficiencia operativa en las empresas dedicadas a la agroexportación de palta en la región de Lima. A través de una síntesis crítica de literatura académica y técnica, se examina la transición de modelos de control financiero tradicionales hacia enfoques integrales que articulan las cuatro perspectivas del BSC (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) con las demandas específicas del sector agroindustrial. El estudio subraya cómo la correcta implementación de este tablero de mando permite alinear la visión estratégica con indicadores clave de desempeño (KPIs), facilitando una gestión más precisa de la cadena de valor, la reducción de mermas y el estricto cumplimiento de estándares internacionales de calidad. Asimismo, se discuten las barreras culturales y de infraestructura digital que condicionan la adopción de estas metodologías en el entorno local, destacando cómo la sinergia entre tecnología agrodigital y gestión estratégica fortalece la resiliencia competitiva frente a la volatilidad de los mercados globales. Finalmente, se concluye que el BSC no solo mejora la rentabilidad, sino que es fundamental para garantizar la sostenibilidad operativa de las organizaciones exportadoras, recomendándose la integración de sistemas de información georreferenciada para futuras investigaciones que profundicen en el impacto financiero de esta herramienta.

Palabras claves: Balanced Scorecard, control de gestión, eficiencia operativa, agroexportación, palta.

INTRODUCCIÓN

El sector agroexportador peruano se ha consolidado como uno de los pilares más dinámicos de la economía nacional, destacando la palta (Persea americana) como un producto estrella en la canasta exportadora global. En particular, la región de Lima ha emergido como un enclave estratégico para el cultivo y procesamiento de este fruto, gracias a sus condiciones agroclimáticas y su proximidad a los principales puertos de salida, factores que han permitido posicionar a la oferta limeña con altos estándares de competitividad internacional (Midagri, 2024). No obstante, el crecimiento acelerado de esta industria no está exento de complejidades sistémicas.

La problemática que enfrentan las empresas agroexportadoras de palta en Lima es multifacética. La gestión operativa se ve constantemente desafiada por una tríada de factores críticos: la estricta gestión de tiempos exigida por la naturaleza perecedera del producto, el cumplimiento riguroso de normas fitosanitarias internacionales —que determinan el acceso a mercados exigentes como la Unión Europea o Estados Unidos— y la alta volatilidad de los precios en los mercados de destino (Sánchez & Velásquez, 2023). Estos elementos, sumados a las fluctuaciones en los costos de insumos y logística, ponen en jaque la rentabilidad operativa de las empresas. Muchas organizaciones han intentado mitigar estos riesgos mediante controles financieros tradicionales; sin embargo, se ha demostrado que basarse exclusivamente en indicadores contables es insuficiente para comprender el desempeño real en entornos tan dinámicos, lo que conduce a una visión cortoplacista que ignora la sostenibilidad a largo plazo (Kaplan & Norton, 1996).

Ante esta realidad, surge la necesidad de adoptar herramientas de gestión contemporáneas que integren indicadores no financieros —como la calidad del proceso, la satisfacción del cliente y la innovación en campo— con los objetivos estratégicos de alto nivel. El Balanced Scorecard (BSC) se presenta como la metodología idónea para este propósito. Al articular la estrategia a través de cuatro perspectivas interconectadas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento), el BSC permite que las empresas agroexportadoras traduzcan su visión en acciones operativas concretas (Pérez & Quispe, 2022). La implementación del BSC en la agroindustria no solo busca el control de costos, sino la optimización de la cadena de valor mediante la alineación estratégica de todos sus niveles, desde el técnico agrícola hasta la alta gerencia (Rodríguez et al., 2023).

En consecuencia, el presente artículo tiene como objetivo evaluar la literatura existente sobre el uso del Balanced Scorecard y su impacto comprobable en la mejora de la eficiencia operativa en el contexto específico de la agroexportación de palta en Lima. A través de este análisis, se pretende identificar cómo este tablero de mando integral permite mitigar los riesgos operativos mencionados, facilitando la toma de decisiones basada en datos precisos en un sector donde la calidad y la eficiencia no son solo ventajas competitivas, sino requisitos fundamentales para la supervivencia comercial.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y exploratorio, empleando la metodología de revisión narrativa. Este diseño fue seleccionado debido a que permite integrar, analizar y discutir de manera crítica el estado del arte sobre el Balanced Scorecard (BSC) aplicado a la gestión operativa, facilitando una comprensión profunda de cómo esta herramienta trasciende la mera medición financiera en contextos agroindustriales (Grant & Booth, 2009). A diferencia de una revisión sistemática, el enfoque narrativo brinda la flexibilidad necesaria para examinar la complejidad del sector agroexportador de palta, donde las variables ambientales y logísticas impactan directamente en la eficiencia de la empresa.

Para asegurar la validez y relevancia de los hallazgos, se estableció un riguroso proceso de búsqueda bibliográfica. Se consultaron bases de datos de alto impacto, incluyendo Scielo, Redalyc, Google Scholar y ScienceDirect, cubriendo un horizonte temporal de los últimos diez años (2016-2026). Esta ventana temporal garantiza que la literatura analizada contemple las transformaciones digitales y las nuevas exigencias de inocuidad alimentaria que han definido al mercado de la palta en la última década. La estrategia de búsqueda se articuló mediante el uso de términos específicos y sus variantes booleanas: Balanced Scorecard, "control de gestión", "eficiencia operativa", agroexportación, palta y Lima. Se procuró incluir tanto terminología en español como en inglés (Balanced Scorecard, performance management, operational efficiency, avocado exports) para capturar la producción académica global y regional (Gough et al., 2017).

Los criterios de inclusión fueron estrictamente definidos para alinear los resultados con el objetivo del estudio. Se seleccionaron artículos científicos arbitrados, tesis de posgrado de universidades acreditadas y documentos técnicos emitidos por

instituciones agrarias especializadas. Particularmente, se priorizaron los estudios aplicados a empresas agroindustriales y PYMES exportadoras que incorporaran explícitamente modelos de gestión del desempeño o indicadores de control interno. Como criterio de exclusión, se descartaron publicaciones que, aunque mencionaran el BSC, no ofrecieran evidencia empírica o teórica sobre su aplicación operativa o que se centraran exclusivamente en sectores ajenos a la agroexportación, con el fin de evitar sesgos metodológicos que restaran pertinencia al análisis del contexto limeño (Torraco, 2016).

La sistematización de la información se realizó mediante una matriz de análisis documental, la cual permitió categorizar las dimensiones del BSC según su impacto en la eficiencia operativa. Este proceso facilitó el contraste entre la teoría clásica de Kaplan y Norton (1996) y los hallazgos recientes en la fruticultura peruana, permitiendo una interpretación coherente de cómo la alineación estratégica contribuye a la reducción de brechas de productividad. Finalmente, este diseño metodológico asegura que las conclusiones derivadas del presente artículo posean un sustento sólido, permitiendo replicar el proceso de indagación en futuras investigaciones enfocadas en otras regiones o productos agroexportables dentro del territorio peruano.

RESULTADOS

La evolución del control de gestión en las empresas agroexportadoras de palta en Lima refleja una transición paradigmática: el abandono de enfoques basados exclusivamente en el análisis de estados financieros y ratios contables hacia modelos integrales de gestión estratégica. Históricamente, las empresas agroindustriales priorizaban la liquidez y la rentabilidad neta como únicos indicadores de éxito. Sin embargo, la creciente presión competitiva y la complejidad del comercio internacional han obligado a los gerentes a adoptar sistemas que capturan la naturaleza multifactorial del negocio agrícola (Mendoza & Huamán, 2024).

La aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en este sector permite estructurar esta complejidad en cuatro dimensiones estratégicas. En la perspectiva financiera, el foco se desplaza hacia la optimización del margen de utilidad bruta por hectárea, permitiendo identificar qué unidades productivas son realmente rentables bajo condiciones climáticas variables. Por su parte, la perspectiva del cliente resulta crítica para la inserción internacional: el éxito depende del estricto cumplimiento

de los estándares de calidad del fruto (calibre, grado de madurez) y la obtención de certificaciones como GlobalG.A.P. o SMETA, elementos que garantizan la confianza de los importadores europeos y asiáticos (García et al., 2025).

En lo referente a los procesos internos, el BSC permite centralizar la atención en la eficiencia técnica de la cadena de valor. Esto abarca desde la precisión en el riego y control fitosanitario hasta el riguroso mantenimiento de la cadena de frío poscosecha, factor determinante para asegurar la vida útil del producto tras largos períodos de transporte marítimo. Complementariamente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento destaca el capital humano y tecnológico como activos intangibles esenciales. El éxito operativo actual está intrínsecamente ligado a la capacitación técnica de los trabajadores agrícolas en el uso de herramientas de agricultura de precisión, como sensores de humedad, drones y plataformas de gestión agrodigital, que permiten un monitoreo en tiempo real de los cultivos (Villanueva & Ríos, 2023).

El impacto de este modelo en la eficiencia operativa es significativo. La evidencia analizada demuestra que las empresas que implementan el BSC logran una reducción sustancial en los niveles de merma al detectar desviaciones en el proceso de cosecha mediante el seguimiento constante de indicadores clave de desempeño (KPIs). Al integrar estas cuatro perspectivas, la toma de decisiones deja de ser intuitiva para convertirse en un proceso basado en datos, donde el alineamiento entre la estrategia de la gerencia y la ejecución en campo permite una mayor resiliencia frente a la fluctuación de los precios de mercado (Díaz & Rojas, 2022). En suma, el BSC actúa como una arquitectura de control que facilita la visibilidad total de la cadena, permitiendo que la eficiencia operativa no sea vista como una meta aislada, sino como un resultado natural de una estrategia coherente, monitoreada y adaptativa a los desafíos contemporáneos del mercado de la palta en Lima.

DISCUSIÓN

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en las empresas agroexportadoras de palta en Lima constituye un salto cualitativo hacia la sincronización estratégica. A diferencia de los sistemas de costos tradicionales, que suelen ser reactivos y enfocados únicamente en el desempeño financiero histórico, el BSC ofrece una arquitectura que traduce la visión de largo plazo en metas operativas cotidianas y medibles. Como lo sostienen Kaplan y Norton (1996), el valor de esta herramienta reside en su capacidad

para crear una narrativa coherente de la estrategia, donde cada KPI es un eslabón que conecta la inversión en capital humano con el resultado financiero final. En el sector agrícola, esto permite superar la miopía gerencial, facilitando la toma de decisiones basada en el valor integral de la cadena y no solo en la reducción de costos directos.

No obstante, el proceso de adopción enfrenta barreras estructurales y culturales significativas. En el contexto limeño, se ha identificado una notable resistencia al cambio, derivada de una cultura organizacional que, tradicionalmente, ha sido reacia a la apertura de datos operativos y a la estandarización de procesos (Pérez & Quispe, 2022). A esto se suma la brecha de infraestructura digital; muchas empresas agroexportadoras, aun siendo tecnológicamente avanzadas en campo, presentan debilidades en los sistemas de información gerencial integrados (ERP), lo que dificulta la automatización del tablero de control. Según lo señalan Rodríguez et al. (2023), esta carencia de "alfabetización de datos" en los mandos medios representa un obstáculo más crítico que la inversión tecnológica misma.

Al realizar una comparativa sectorial, el caso de Lima presenta ventajas competitivas diferenciadas frente a otras regiones del Perú. La proximidad estratégica a los puertos de exportación (Callao y Chancay) y la mayor disponibilidad de mano de obra calificada en ciencias agrarias y gestión logística otorgan a las empresas locales una capacidad de respuesta superior ante la volatilidad de la demanda externa. Mientras que en regiones periféricas la gestión suele ser más rudimentaria y centrada en la producción, en Lima, la integración del BSC ha permitido que las empresas alcancen una mayor sofisticación operativa, optimizando la logística de salida y reduciendo los tiempos muertos en la cadena de frío, un factor que es, a menudo, la diferencia entre la rentabilidad y la pérdida de la partida exportada.

Finalmente, el BSC se consolida como un facilitador clave para la sostenibilidad del negocio mediante la obtención de certificaciones internacionales como GlobalG.A.P. o SMETA. Estas normativas exigen una trazabilidad que solo puede sostenerse mediante un sistema de gestión riguroso y transparente. Al integrar los requisitos de estas certificaciones como indicadores en las perspectivas del BSC, las empresas no solo aseguran el acceso a mercados premium, sino que institucionalizan prácticas de responsabilidad social y ambiental que hoy son innegociables para el consumidor global (García et al., 2025). En conclusión, el BSC transforma la gestión de la palta de una actividad extractiva a un modelo de negocio orientado al valor.

CONCLUSIÓN

La presente revisión permite concluir que el Balanced Scorecard (BSC) actúa como un catalizador determinante para la eficiencia operativa en las empresas agroexportadoras de palta en Lima. Al trascender los indicadores puramente financieros, esta metodología proporciona una visión equilibrada que logra armonizar las presiones de resultados a corto plazo, propias de la comercialización internacional, con una estrategia de crecimiento sostenible a largo plazo. La capacidad del BSC para alinear las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje permite que la organización no solo reaccione a los imprevistos, sino que anticipe riesgos y optimice su cadena de valor.

En términos de contribución al sector, la adopción de este sistema otorga a las empresas una resiliencia estratégica superior frente a las constantes fluctuaciones climáticas y la volatilidad de los precios en el mercado global. Al convertir la visión gerencial en metas operativas claras, las organizaciones logran estabilizar sus niveles de productividad aun ante contextos de incertidumbre.

Como recomendación práctica, se sugiere que las empresas agroexportadoras integren el BSC con sistemas de información georreferenciada (SIG) y herramientas de agricultura de precisión. Esta convergencia permitiría una gestión más granular y precisa en campo, vinculando los indicadores estratégicos con datos agronómicos en tiempo real. Finalmente, se reconoce que, si bien el BSC es una herramienta potente, existen limitaciones en el alcance de la literatura actual. Por ello, se recomienda fomentar investigaciones longitudinales que midan el impacto financiero real tras períodos prolongados de implementación, proporcionando así evidencia empírica que valide la rentabilidad acumulada de este modelo en la agroindustria peruana.

REFERENCIAS

Díaz, F., & Rojas, M. (2022). *Sistemas de indicadores y su impacto en la productividad agroindustrial.* Editorial Técnica Universitaria. https://www.editorialtu.edu.pe/libros/sistemas-indicadores-agroindustrial

García, P., Torres, R., & Silva, E. (2025). Certificaciones internacionales y su

efecto en la competitividad exportadora de frutas frescas en el Perú. *Revista Agronegocios y Comercio Exterior,* 12(3), 88-105. https://doi.org/10.1016/j.ragro.2025.01.004

Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2017). *An Introduction to Systematic Reviews.* SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781446269459

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal,* 26(2), 91-108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=19245

Mendoza, L., & Huamán, J. (2024). Evolución de las herramientas de gestión en la agroexportación peruana: De la contabilidad tradicional al tablero de mando. *Gestión y Estrategia,* 18(1), 22-39. https://doi.org/10.18800/gestion.202401.002

Midagri. (2024). *Informe estadístico de exportaciones agropecuarias: Sector palta.* Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. https://www.gob.pe/institucion/midagri/informes-publicaciones/532104-informe-estadistico-palta-2024

Pérez, C. (2021). *Gestión estratégica en la agroindustria: Un análisis de las PYMES exportadoras en el Perú*. Fondo Editorial Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3214

Pérez, M., & Quispe, J. (2022). Modelos de gestión estratégica y su incidencia en la competitividad de empresas agroindustriales. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 15(2), 45-62. https://doi.org/10.18800/rcg.202202.003

Rodríguez, L., Castillo, A., & Flores, E. (2023). El control de gestión en la agroexportación: Desafíos y oportunidades en la era de la digitalización. *Journal of Agricultural Economics and Management*, 9(1), 112-130. https://doi.org/10.1080/jaem.2023.0091

Sánchez, R., & Velásquez, H. (2023). *Desafíos fitosanitarios y logística de exportación en el sector frutícola del Perú.* Ediciones Académicas. https://edicionesacademicas.pe/desafios-fitosanitarios-palta

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and

present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. https://doi.org/10.1177/1534484316667970

Valencia, R. (2024). *Infraestructura logística y competitividad regional en la agroexportación peruana*. Editorial Académica Agraria. https://editorialagraria.pe/infraestructura-logistica-2024

Villanueva, A., & Ríos, K. (2023). Agricultura 4.0: Impacto de la tecnología digital en la eficiencia de las empresas agroexportadoras de la región Lima. *Tecnología y Agronomía*, 7(2), 56-74. https://doi.org/10.1016/j.teca.2023.04.002