



## Balanced Scorecard y su contribución al desarrollo de un plan estratégico para las pymes del sector comercial agrícola

### Balanced Scorecard and its contribution to the development of a strategic plan for SMEs in the agricultural commercial sector

Chávez Granizo, Gloria Patricia; Orozco Holguín, Jéssica Digna;  
Centanaro Quiroz, Paulo Humberto; Silva Cueva, Christian Hernán

#### Gloria Patricia Chávez Granizo

gchavez@uagraria.edu.ec  
Universidad Agraria del Ecuador

#### Jéssica Digna Orozco Holguín

jorozco@uagraria.edu.ec  
Universidad Agraria del Ecuador

#### Paulo Humberto Centanaro Quiroz

pcentanaro@uagraria.edu.ec  
Universidad Agraria del Ecuador

#### Christian Hernán Silva Cueva

c\_silva85@live.com  
Universidad Agraria del Ecuador

#### Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación

CIDEPRO, Ecuador  
e-ISSN: 2588-1000  
Periodicidad: Trimestral  
Vol. 6, No. 43, 2022  
editor@journalprosciences.com

Recepción: 24 Abril 2022

Aprobación: 6 Junio 2022

DOI: <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss43.2022pp297-307>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

**Cómo citar:** Chávez Granizo, G. P., Orozco Holguín, J. D., Centanaro Quiroz, P. H., & Silva Cueva, C. H. (2022). Balanced Scorecard y su contribución al desarrollo de un plan estratégico para las pymes del sector comercial agrícola. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 6(43),297-307. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss43.2022pp297-307>

**Resumen:** En Ecuador uno de los sectores de mucha importancia, que aporta a la economía del país, genera producción para el mercado interno y externo, fomenta empleo directo e indirecto, es la producción de banano. El cantón El Triunfo, provincia del Guayas es eminentemente agrícola, su producción está enfocada principalmente al sector bananero, siendo este uno de los principales rubros agrícolas aquello ha permitido el surgimiento de pymes dedicadas a la distribución y comercialización de insumos y materiales agrícolas para este tipo de cultivo, debiendo ser este sector atendido para su fortalecimiento. Esta investigación tiene como propósito el desarrollo de una propuesta de plan estratégico basado en Balanced Scorecard para las pymes del sector comercial agrícola en el caso puntual PLASTIBANA. Para el análisis de este trabajo investigativo se aplicó entrevistas y encuestas; teniendo como muestra a ciento cinco clientes encuestados, dos administradores y dos empleados entrevistados, además se realizó el análisis FODA; obteniendo resultados importantes para definir las estrategias y objetivos estratégicos. Seguidamente se planteó estrategias que permitirán el fortalecimiento de la Pyme PLASTIBANA. Esta propuesta permite a la pyme realizar su gestión administrativa de forma eficaz y eficiente. Balanced Scorecard es una herramienta que ayuda a gestionar y mejorar los procesos administrativos, la comercialización de los insumos y la atención a los clientes, planteando una proyección estratégica. Con el desarrollo metodológico de esta propuesta basado en un plan estratégico BSC se recomienda a la Pyme del sector comercial agrícola PLASTIBANA la implementación de este, ya que aporta a la formalidad de la gestión administrativa de esta empresa, su fortalecimiento en el sector, siendo un referente para las demás Pymes del sector comercial de El Triunfo y del país.

**Palabras clave:** agrícola, balanced scorecard, plan estratégico, pyme.

**Abstract:** In Ecuador one of the sectors of great importance, which contributes to the country's economy, generates production for the internal and external market, promotes direct and indirect employment, is the production of bananas. The canton of El Triunfo, province of Guayas is eminently agricultural, its production is mainly focused on the banana sector, this being one of the main agricultural items that has allowed the

emergence of SMEs dedicated to the distribution and marketing of agricultural supplies and materials for this type of cultivation, and this sector should be attended to for its strengthening. The purpose of this research is the development of a strategic plan proposal based on Balanced Scorecard for SMEs in the agricultural commercial sector in the PLASTIBANA specific case. For the analysis of this investigative work, interviews and surveys were applied; having as a sample one hundred and five clients surveyed, two administrators and two employees interviewed, the SWOT analysis was also carried out; obtaining important results to define strategies and strategic objectives. Next, strategies were proposed that will allow the strengthening of the PLASTIBANA SME. This proposal allows the SME to carry out its administrative management effectively and efficiently. Balanced Scorecard is a tool that helps manage and improve administrative processes, the marketing of supplies and customer service, proposing a strategic projection. With the methodological development of this proposal based on a BSC strategic plan, PLASTIBANA is recommended to the SME of the agricultural commercial sector to implement this, since it contributes to the formality of the administrative management of this company, its strengthening in the sector, being a benchmark for other SMEs in the commercial sector of El Triunfo and the country.

**Keywords:** agricultural, balanced scorecard, strategic plan, small.

## INTRODUCCIÓN

En Ecuador uno de los sectores de importancia es el sector agrícola ya que aporta a la economía del país, generando producción para el mercado interno y externo, además el fomento de empleo directo e indirecto. En el país uno de los cultivos de mayor producción e importancia es el banano.

El banano en Ecuador es producido en las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, y Esmeraldas. La zona de mayor productividad es en las provincias de Los Ríos, El Oro y Guayas. Según PROECUADOR en el 2016 en su informe indica que el sector bananero según datos de MAGAP genera alrededor de 2 a 2.5 millones de empleo, aportando al crecimiento de este sector.

En el cantón El Triunfo por ser un sector agrícola se ha conformado varias pymes dedicadas a la distribución y comercialización de insumos y materiales agrícolas, debiendo ser este sector atendido para su fortalecimiento.

PLASTIBANA es una pyme que comercializa insumos y materiales para bananeras, se encuentra dentro del mercado bananero cerca de 8 años, su base de distribución y oficina está ubicada en el cantón El Triunfo, Av. 8 de abril S/N y Assad Bucaram.

Esta empresa a pesar de estar constituida 8 años no ha llegado a cubrir sus expectativas de crecimiento en la zona, cabe recalcar que PLASTIBANA posee competidores potenciales con un mejor direccionamiento estratégico.

Esta propuesta de investigación tiene como objetivo plantear la formalidad en el direccionamiento estratégico de la Pyme agrícola PLASTIBANA, con el fin de aportar el desarrollo de esta empresa y que sea referente para otras pymes de este sector.

## **METODOLOGÍA**

Es un estudio de tipo cualitativo, por la representación que se realiza de la gestión de la pyme PLASTIBANA, en cuanto al levantamiento para proponer un plan estratégico basado en Balance Scorecard.

La investigación es descriptiva desde el punto de vista de la naturaleza de los objetivos, logrando describir la realidad de todos sus principales elementos, en este caso la realidad de la administración en la gestión de la pyme agrícola PLASTIBANA; proyectiva porque de la obtención de los datos se generó una propuesta o modelo para solucionar un problema y responder preguntas sobre sucesos hipotéticos a partir de datos actuales que se aplicó para el desarrollo de la propuesta siendo un precedente de referencia para las demás pymes del sector, es analítica porque permitió analizar y cumplir con los objetivos específicos planteados de este estudio y de campo porque la investigación se apoyó en información obtenida a través de las técnicas de investigación como la entrevista, encuesta, observación directa; para la implementación de esta técnica se usó instrumentos para cada caso, dirigido a: gerente, administrador, empleados y clientes de la pyme PLASTIBANA.

Los métodos de investigación que fueron utilizados en la investigación fueron inductivo-deductivo.

La población incluyó a un gerente, un subgerente, dos trabajadores, además 140 clientes de la pyme agrícola PLASTIBANA. El número de la muestra para el caso de clientes fueron de 105.

## **RESULTADOS**

### ***Evaluación de la situación estratégica del desempeño de la pyme agrícola PLASTIBANA***

Para evaluar el desempeño actual de la pyme agrícola PLASTIBANA se aplicaron técnicas y herramientas de investigación como: entrevistas y encuestas; tanto al gerente, administrador, trabajadores y clientes de esta pyme. Se procedió al procesamiento e interpretación de la información que permitieron identificar los aspectos claves de éxito y finalmente diseñar la propuesta de un plan estratégico basado en Balanced Scorecard para el fortalecimiento de la empresa.

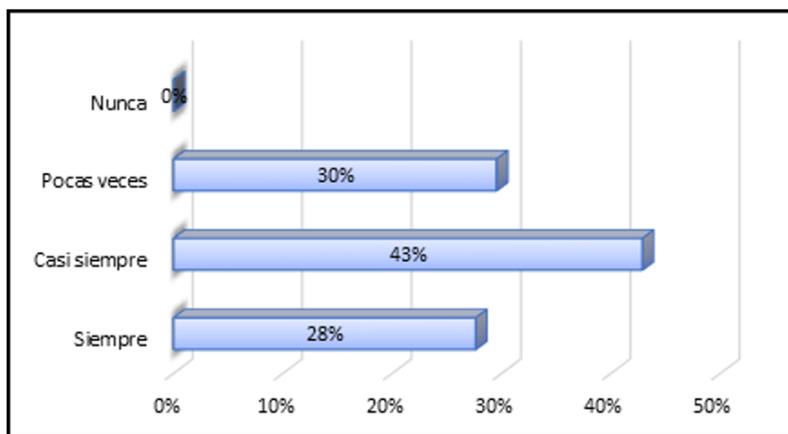
Los administrador manifiestan que su deseo es de extenderse a otras zonas y crecer como PLASTIBANA, pero que no tienen definido claramente cuál es su visión en cinco años y que no lo han definido, el deseo de crecimiento, la apertura de otras sucursales y contratar técnicos-vendedores que sumen a beneficio de PLASTIBANA pero que solo se ha quedado en deseos porque no han realizado un estudio de sus fortalezas, debilidades y aspectos que le permitan proyectarse a mediano y largo plazo de forma acertada.

Un aspecto que preocupa a sus administradores es que no existe un análisis que permita definir estratégicamente la manera de gestionar a la empresa formalmente, expresan que se necesita mayor organización en PLASTIBANA, incluir recursos como el contar con un técnico de campo y bodegas para almacenar insumos por volúmenes, entre otros aspectos que han quedado como deseos que no han sido analizados y plasmados formalmente bajo un análisis estratégico.

Identifican claramente a sus competidores como: ICAPAR que comercializan productos de control contra la *Sigatoka Negra* para banano; LA CASA DEL AGRICULTOR comercializadora de insumos y agroquímicos para el cultivo de banano; AGROSERVICIO EL TRIUNFO comercializa fertilizantes y productos también para banano, cacao y otros; FUMIBANA comercializadora de insumos para Banano y LA CASA AGRARIA que comercializa fertilizantes y además productos

contra la *Sigatoka Negra*, pero que no han realizado el análisis necesario para poder identificar las oportunidades y amenazas en relación a la normativa de importaciones y cuál sería su efecto en PLASTIBANA.

De las 105 encuestas efectuadas se obtuvo en la pregunta ¿Es útil el uso de los servicios/productos que ofrece PLASTIBANA para usted? el 43% de estos resultados muestran que los clientes casi siempre le parecen útil el servicio/producto que le brinda PLASTIBANA, un 30% identifica que pocas veces el servicio/producto es útil el que ofrece PLASTIBANA y un 28% comenta que siempre es útil el servicio/producto que presta PLASTIBANA.



**Gráfico 1.** Preguntado ¿Es útil el uso de los servicios/productos que ofrece PLASTIBANA para usted?

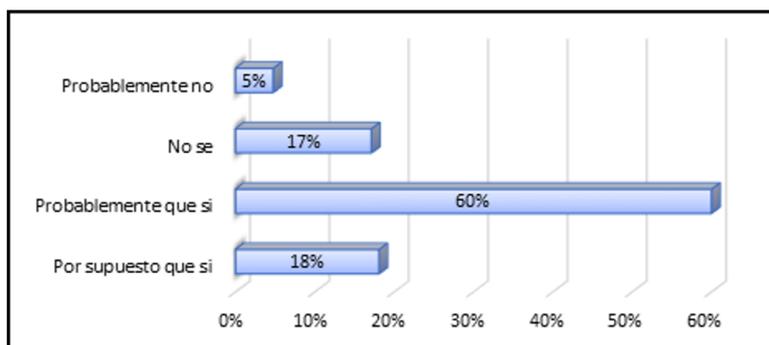
Otra respuesta trascendente de la encuesta aplicada a clientes que justifica el desarrollo de la propuesta es ¿Cómo le parece el aspecto profesional de PLASTIBANA?, dando los siguientes resultados: de las 105 encuestas efectuadas se obtuvo que el 45% de los clientes catalogan a la pyme PLASTIBANA que es profesional con el servicio que se presta, el 25% que no es muy profesional y un 22% expresó a que es muy profesional la pyme PLASTIBANA.

**Cuadro 1.** ¿Cómo le parece el aspecto profesional de PLASTIBANA?

Opciones	Porcentaje	Población
Muy profesional	22%	23
Profesional	45%	47
No muy profesional	25%	26
No es profesional	9%	9
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>105</b>

Además de las 105 encuestas efectuadas a los clientes de PLASTIBANA, se identificó que el 46% se siente bien con el servicio que presta PLASTIBANA, un 27% opina que muy bien y el 18% suficientemente el servicio que brinda la pyme a los clientes.

Sobre si ¿Recomendaría PLASTIBANA a los demás? los 105 encuestados de PLASTIBANA, refleja que el 60% probablemente si recomendará a PLASTIBANA, un 18% por supuesto que sí lo haría y el 17% opinó que no sabe si la recomendaría a la pyme PLASTIBANA con otros clientes o productores.



**Gráfico 2.** ¿Recomendaría PLASTIBANA a los demás?

Con la aplicación del análisis de aspectos internos y externos se identificó sus: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, detalladas en el diseño de la matriz FODA.

**Cuadro 2.** Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<b>F1.-</b> Conocimiento del negocio <b>F2.-</b> Diversidad de portafolio de insumos <b>F3.-</b> Logística <b>F4.-</b> Precios y créditos cómodos <b>F5.-</b> Productos de calidad	<b>O1.-</b> Productores de otros cultivos <b>O2.-</b> Productores potenciales de otras zonas <b>O3.-</b> Comercializar bioestimulantes y fertilizantes foliares <b>O4.-</b> Adquirir bodegas para almacenamientos de insumos por volúmenes
DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>D1.-</b> No cuenta con un asesor técnico de campo <b>D2.-</b> No posee bodegas para almacenar insumos por volúmenes <b>D3.-</b> No cuenta con local propio	<b>A1.-</b> Macro – distribuidores <b>A2.-</b> Otros distribuidores locales <b>A3.-</b> Empresas grandes e importantes que comercializan sus insumos en la zona

### ***Aspectos claves de éxito para el buen direccionamiento de la pyme agrícola PLASTIBANA***

Los aspectos claves para un buen direccionamiento de la Pyme PLASTIBANA son:

- **Liderazgo en Costos.-** Se enfatiza ofreciendo el precio más barato del mercado a través de la reducción de tus costos.
- **Diferenciación.-** Diversificar el portafolio de productos o mejorar los servicios, donde seamos los únicos y con atributos que se distinga de la competencia.
- **Enfoque.-** Manejo específico de un segmento del mercado, logrando con esto mayor eficiencia.

### ***Plan estratégico basado en sistema de gestión Balanced Scorecard para el fortalecimiento de la pyme agrícola PLASTIBANA***

El BSC es una herramienta de gestión que ayuda a identificar la estrategia de la empresa, en un conjunto de objetivos e indicadores concretos y medibles.

Esta propuesta incluye la definición estratégica para la pyme PLASTIBANA que es fundamental porque se sienta las bases donde se soporta esta pyme, se detalla:

**Misión.-** Satisfacer las necesidades de los productores bananeros con productos de calidad, servicio técnico y precios justos. Con la seguridad que somos su mejor aliado para el crecimiento de su productividad.

**Visión.-** Ser líderes en la comercialización de insumos bananeros, prestando asesoría profesional y confiable; contribuyendo con el desarrollo productivo del sector.

**Valores institucionales.-** Los pilares para el direccionamiento de PLASTIBANA para la conducción de su talento humano y en orientación de su comportamiento interno y externo son:

- **Confianza.-** Se debe de generar para poder crecer y desarrollarnos.
- **Puntualidad.-** Respeto al cumplimiento de tiempos en los despachos de los insumos o servicio a los clientes.
- **Calidad.-** Comercializar insumos de calidad.
- **Comunicación.-** Mantener las relaciones entre los miembros de la empresa y clientes de forma fluida y enmarcado en la verdad.
- **Trabajo en equipo.-** En la integración de los miembros de la empresa en un eficiente y eficaz equipo de trabajo para el alcance de objetivos.
- **Honestidad.-** De los integrantes de la empresa con los clientes, se fomenta la verdad para generar la confianza y la credibilidad en la empresa.

Al realizar la interacción de los elementos de la Matriz FODA se identifican las estrategias para la definición de los objetivos estratégicos.

**Cuadro 3.** Estrategias

ESTRATEGIAS F – O	ESTRATEGIAS D – O
<p><b>FO1.-</b> Incrementar el portafolio de los Insumos para otros cultivos, ayudando a incrementar las ventas.</p> <p><b>FO2.-</b> Diversificar el portafolio con biostimulantes y foliares.</p> <p><b>FO3.-</b> Adquirir bodegas de mayor capacidad para mejorar la logística, permitiendo incrementar las ventas de los fertilizantes.</p> <p><b>FO4.-</b> Incrementar clientes potenciales.</p> <p><b>FO5.-</b> Se maneja insumos de calidad.</p>	<p><b>DO1.-</b> Contratar un Representante Técnico Comercial, lo cual ayudaría a captar clientes potenciales nuevos, fidelizar a los clientes que se tienen e incrementar las ventas.</p> <p><b>DO2.-</b> Adquirir local y bodega propia, con esto se daría la estabilidad del negocio y mejoraría el almacenamiento de los insumos.</p>
ESTRATEGIAS F – A	ESTRATEGIAS D – A
<p><b>FA1.-</b> Diversificar del portafolio de banano.</p> <p><b>FA2.-</b> Conocer el mercado, a los clientes.</p> <p><b>FA3.-</b> Desarrollar una logística de calidad.</p>	<p><b>DA1.-</b> Contar con un Representante Técnico Comercial, que ayude a captar clientes potenciales nuevos, fidelizar a los carterizados e incrementar las ventas.</p> <p><b>DA2.-</b> Contar con local propio, lo que ayudaría a fidelizar a clientes carterizados.</p>

**Objetivos estratégicos para la pyme PLASTIBANA**

Se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo, tratando de tener congruencia con la misión, visión, valores y estrategias; luego que se identifiquen los objetivos se recomienda que se categorizarlos para tener un balance adecuado y luego ubicar en alguna de las siguientes perspectivas:

- **Objetivos de la perspectivas financiera:** incrementar las ventas, incrementar las ventas de fertilizantes, Incrementar la rentabilidad.
- **Objetivos de la perspectiva enfoque del cliente:** fidelizar a los clientes principales, satisfacer a los clientes, incrementar la cartera de los clientes.
- **Objetivos de la perspectiva de procesos:** desarrollar logística de calidad, manejar insumos de calidad.
- **Objetivos de la perspectiva de desarrollo y aprendizaje:** Incrementar portafolio de banano, desarrollar portafolio con biostimulantes y foliares, Desarrollar portafolio de otros cultivos.

### Mapa estratégico del Balanced Scorecard

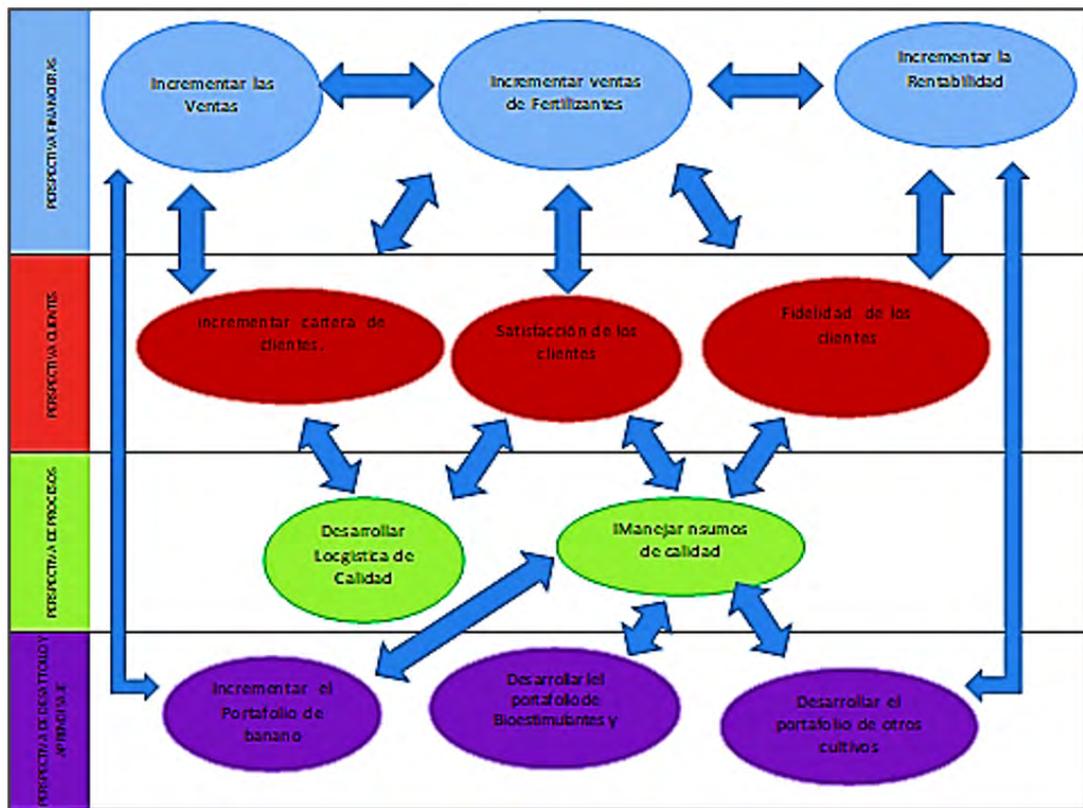


Gráfico 3. Mapa estratégico BSC

### Indicadores estratégicos

- **Perspectiva financiera:** ingresos por ventas, ingresos por ventas de fertilizantes, ingresos por rentabilidad
- **Perspectiva clientes:** clientes nuevos, satisfacción de los clientes, fidelización de los clientes.
- **Perspectiva procesos:** tiempo de respuesta a despacho, niveles de calidad.
- **Perspectiva desarrollo y aprendizaje:** número de productos incrementados en el portafolio de banano, número de productos comercializados de bioestimulantes y foliares, número de productos incrementado para otros cultivos.

Estos indicadores son magnitudes que se utilizan para medir los objetivos, es necesario para verificar su cumplimiento, es necesario que se realice seguimiento con sus respectivas mediciones y resultados. Esto permitirá retroalimentar las acciones antes de cumplir el proceso para lograr los objetivos planteados.

Se diseñó la ficha para cada indicador de cada objetivo en relación con su perspectiva; en esta ficha se detalla el nombre del indicador, objetivo, fórmula de cálculo, responsable, fuente de captura, frecuencia de medición este dependiendo del objetivo se realiza de forma mensual, trimestral, semestral y anual; además nivel base, unidad, meta, y el semáforo con sus indicadores rojo, amarillo, verde.

*Perspectiva financiera - Ficha indicador ingreso por ventas*

**Cuadro 4.** Ficha desarrollo indicador

FICHA DE INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Ingresos por Ventas		
OBJETIVO	Incrementar las Ventas		
FORMULA DE CALCULO	Valor de ingresos por ventas en dólares		
RESPONSABLE	Contador		
FUENTE DE CAPTURA	Estados de Resultados		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		
NIVEL BASE:	\$ 50.000	UNIDAD:	USD
		META:	\$ 70.000
SEMAFORO			
ROJO	AMARILLO	VERDE	
< \$ 50000	\$ 50000 - \$ 70000	> \$ 70000	

Lo que se desea lograr con este indicador es determinar los ingresos de las ventas por mes, y así controlar las ventas de acuerdo con las necesidades del mercado.

**DISCUSIÓN**

Las pymes son de suma importancia para el desarrollo de un país por su aporte a la economía; Ecuador no queda fuera de esta realidad ya que desde el punto de vista económico y desarrollo social crean oportunidades para la transformación de la economía, calidad de vida y por consecuencia el crecimiento del país.

En el caso de las pymes del sector comercial agrícola, estas cumplen un rol importante para la satisfacción de las necesidades de productores y agricultores en el manejo de sus cultivos. PLASTIBANA cumple un papel fundamental en el sector comercial agrícola del cantón El Triunfo, ubicado en la provincia del Guayas, ya que aporta a la transformación económica de este sector, generando empleo de forma directa e indirecta y cubriendo las necesidades del productor y agricultor en este caso específico bananero.

Debido a la importancia que poseen las pymes para el sector económico es necesario que lleven su gestión de forma estratégica, para que sus actividades cumplan con la formalidad debida en su gestión, se defina claramente los objetivos a alcanzar de forma estratégica, por lo tanto, es importante que la pyme del sector comercial agrícola PLASTIBANA lleve su gestión de forma estratégica y así se fortalezca dentro de este sector.

Por lo ante expuesto se concuerda con Faranda y Abadia con su estudio realizado en el 2011 sobre innovación en la gestión de los agronegocios: Diseño de un Balanced Scorecard en pymes agropecuarias, que BSC facilitan la evaluación estratégica del desempeño de las empresas, permitiéndole a los gerentes o propietarios conocer el negocio, los factores que permita el crecimiento de la empresa (Faranda & Abadía, 2011).

Es necesario entonces la implementación de una herramienta que permita generar la administración de la gestión de forma estratégica en la pyme AGROBANA, concordando en este caso con Artieda, Mera, Muñoz que desde la perspectiva agropecuaria BSC es una herramienta útil que permite la administración sustentable en plazos de tiempos corto, mediano y largo (Artieda-Rojas et al., 2019).

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis externo e interno se pudo determinar que era necesario para la pyme PLASTIBANA, desarrollar un plan estratégico para su gestión basado en Balanced Scorecard.

Este plan consistió en su primera etapa en el desarrollo de la base donde se asienta la empresa, permitiendo el planteamiento de estrategias y de los objetivos que fueron reflejados en el mapa estratégico; posteriormente se definieron los indicadores y las metas las cuales permitirán generar el plan de seguimiento y control del Balanced Scorecard.

Es importante recalcar que para mejorar la gestión de la Pyme PLASTIBANA, se propone el desarrollo de un plan estratégico basado en el sistema de gestión Balanced Scorecard y su implementación, con el objetivo de fortalecer a la pyme de este sector agrícola.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (06 de 11 de 2012). EKOS NEGOCIOS. Obtenido de <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1214>
- Araque, & Cruz. (11 de 2014). Planificación estratégica de la empresa AICA. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- Arteaga, A., & Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. UNIMAR, 32(1), 153-155.
- Artieda-Rojas<sup>1</sup>, J., Mera-Andrade<sup>1</sup>, R., Muñoz-Espinoza<sup>1,2</sup>, M., Iraola, J., Barros-Rodríguez<sup>1</sup>, M., Zarabia-Calero, R., Vega-Falcón, V., & Romero-Fernández, A. (2019). Revisión [Review] El Cuadro de Mando Integral para el desarrollo de Sistemas Agropecuarios Sustentables: Revision Breve [The Balanced Scorecard for the Development of Sustainable Agricultural Systems: A Short Review]. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 22, 827–832. <https://ssrn.com/abstract=3521803>
- Cáceres, V. (2012). Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: ITAM--PLAS. Mendoza.
- CEPAL. (2013). [www.eclac.org](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/48374/LEO_2013.pdf). Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/48374/LEO\\_2013.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/48374/LEO_2013.pdf)
- Duque, & Zambrano. (2013). Propuesta de Planeación Estratégica para una Empresa del sector Agrícola Productora de Semillas, SEM LATAM S.A. COLOMBIA. 13. Colombia.
- Eberle De Almeida, V., Colauto, R. D., & Cristina Costa, M. (n.d.). Revista Ambiente Contábil Universidade Federal do Rio Grande do Norte Institucionalização do Balanced Scorecard: O Caso de uma Organização Brasileira Institutionalization. Of The Balanced Scorecard: The Case of a Brazilian Organization. *Institucionalización del Cuadro de Mando Integral: El Caso De Una Organización Brasileña Autores*. 8(1). <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente><http://ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=contabil><http://www.atena.org.br/revista/>
- Espinosa, R. (29 de 07 de 2013). Roberto Espinosa. Recuperado el 21 de 07 de 2017, de [www.robertoespinosa.es/201307/25/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/](http://www.robertoespinosa.es/201307/25/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/)

- Faranda, F. O., & Abadía, M. B. (2011). Innovación en la gestión de los agronegocios: Diseño de un Balanced Scorecard en pymes agropecuarias. In Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos (Ed.), VIII International Agribusiness PAA-PENSA Conference (Vol. 1, pp. 515–529).
- Flores, Recalde, & Parra. (2016). Características de las Pymes familiares en la ciudad de Quevedo. Ecuador. Revista Publicando.
- Gaxiola. (2013). 5 pasos para elaborar un Plan Estratégico. SONORA IT, 22.
- González, C., & Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. Revista Dimensión Empresarial, 12(1), 107 - 116.
- González, M. B. (2014). Modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos de la empresa bananera San Miguel. Babahoyo, Los Ríos, Ecuador. Recuperado el 6 de 07 de 2017
- Guerrero, & Sarauz. (2015). Panorama Agroeconómico del Ecuador una visión del 2015. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Coordinación General del Sistema de Información Nacional, Quito. Recuperado el 18 de 02 de 2017, de [http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\\_agroeconomicos/panorama\\_agroeconomico\\_ecuador2015.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/panorama_agroeconomico_ecuador2015.pdf)
- Hernández, D. (25 de 08 de 2016). Planeación estratégica para la competitividad y acreditación de Universidades Públicas en Perú. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-la-competitividad-acreditacion-universidades-publicas-peru/>
- Koontz, H. (1996). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- Leones, M., & Mera, C. (2014). Planeación estratégica aplicaba a empresas agrícolas productoras de piña. Caso de estudio: Empresa Valle Hermoso Sociedad Civil Agrícola y Comercial. Parroquia Valle Hermoso, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Periodo 2010-2015. Santo Domingo, Ecuador.
- Mayor, M. (05 de 2014). Balanced Scorecard como elemento diferenciador en Pymes de la ciudad de Bogotá. Bogotá, Colombia.
- Mero, H. (2013). Diseño Organizacional para la Empresa Negocios Industriales Real S.A. “Nirsa” de la parroquia Posorja, provincia del Guayas, año 2013. La Libertad, Ecuador.
- Montoya, W. (2016). Economía y desarrollo agropecuario para el 2016. Revista El Agro.
- Pérez, R. (03 de 09 de 2014). La planeación estratégica con las Pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. Ciencia y Poder Aéreo, 55-56.
- Plaza, P., & Blanco, B. (2015). Análisis de los problemas que enfrentan las Pymes Agrícolas para su participación en el desarrollo económico local. Revista Publicando, 256 - 264.
- PROECUADOR. (2016). Análisis Sectorial Bananera 2016. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/product-analysis-of-banana/>
- REVISTA EL AGRO. (2016). <http://www.revistaelagro.com>. Recuperado el 25 de 03 de 2017, de <http://www.revistaelagro.com/el-agro-y-su-importancia-en-la-economia/>
- Robles. (2016). Competitividad de las Empresas Productoras Agrícolas, Machala, El Oro. Machala, El Oro, Ecuador.
- Romo, G., Márquez, & Márquez, E. (2014). Gestión estratégica vs análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio del caso de una institución de educación superior. Pensamiento & gestión (36), 267 - 290.
- Sánchez, D. (2014). Implementación eficaz del Balanced Scorecard en las pequeñas y medianas empresas. Bogotá.
- Sánchez, F. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. Desarrollo y Gestión, 123-132.
- Solano, O., & Riascos, S. (2013). Determinantes de los planes estratégicos de los sistemas de información en las Pymes colombianas: Caso Santiago de Cali – Colombia. Entramado, 9(1).

- Valencia, G., & Alfonso, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 340.
- Faranda, F. O., & Abadía, M. B. (2011). Innovación en la gestión de los agronegocios: Diseño de un Balanced Scorecard en pymes agropecuarias. In Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos (Ed.), VIII International Agribusiness PAA-PENSA Conference (Vol. 1, pp. 515–529).
- Vera, A. Á., & Bastidas, I. M. (n.d.). Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.
- Zizlavsky, O. (29 de septiembre de 2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management System. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9.