

## **Diseño de un Sistema de Control de Gestión Logístico para una Empresa que Distribuye y Fabrica Productos Veterinarios**

Ana Acevedo Carrasco  
Rita Rizzo Anastacio  
Ing. Cristian Arias  
Instituto de Ciencias Matemáticas  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador  
aacevedo@espol.edu.ec  
rrizo@espol.edu.ec  
caarias@espol.edu.ec

### **Resumen**

*El presente proyecto tuvo como objetivo desarrollar e implementar un sistema de control de gestión basado en Balanced Scorecard con el fin de lograr ejecutar en la empresa las estrategias con respecto al control de las bodegas y al manejo del inventario. Para lograrlo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa y las bodegas y luego se analizaron los procesos claves, estructura organizacional, y se identificaron y analizaron los problemas críticos hasta llegar a la causa raíz utilizando herramientas de calidad. Luego se realizó un análisis externo de clientes, proveedores y competidores, junto con un análisis interno de la estructura empresarial con el cual se estableció la estrategia a seguir para el departamento de logística.*

**Palabras Claves:** *Balanced Scorecard, Sistema de Control de Gestión, Implementación de la Metodología, Monitoreo y Control de las Iniciativas.*

### **Abstract**

*The present project had as objective to develop and to implement a control system of management based on Balanced Scorecard with the purpose of to manage to execute in the company the strategies with respect to the control of the warehouses and to the handling of the inventory. In order to obtain a diagnosis of the present situation of the company was realized it and the warehouses and then analyzed the processes keys, organizational structure, and the problems were identified and analyzed critics until arriving at the root cause using quality tools. Then an external analysis of clients, suppliers, and competitors was realized, along with an in-core analysis of the enterprise structure with which the strategy settled down to follow for the department of logistic.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Management Control System, Implementation of the Methodology, Monitoring and Control Initiatives.*

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar e implementar un sistema de control de gestión basado en Balanced Scorecard con el fin de lograr ejecutar en la empresa las estrategias con respecto al control de las bodegas y al manejo del inventario.

Para lograrlo primero se revisó el marco teórico en el cual se enmarca el desarrollo del proyecto, luego se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa y las bodegas, el ámbito en el que se desarrolla, se analizaron los procesos claves, estructura organizacional, y se identificaron y analizaron los problemas críticos hasta llegar a la causa raíz utilizando herramientas de calidad.

Luego se realizó un análisis externo de clientes, proveedores y competidores, junto con un análisis interno de la estructura empresarial con el cual se estableció la estrategia a seguir para el departamento de logística. Con esta información se elaboró el mapa estratégico, se identificaron los indicadores de gestión, se construyeron los tableros de control y se identificaron las iniciativas estratégicas que se alinearon a los objetivos del departamento.

## 1. MARCO TEÓRICO

**1.-Sistemas de Control de Gestión.** El sistema de control de gestión es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa..

**2. Misión.** La misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad.

**3. Valores.** Los valores son los principios básicos que se deben observar en la actuación dentro de la organización para el logro de la misión

**4. Visión.** Consiste en una descripción positiva y breve de lo que una empresa desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un periodo definido o lapso de tiempo; por consiguiente contiene la imagen anticipada de las realidades que se creen y se quieren alcanzar.

**5. Definición Del Balanced Scorecard.** Es un sistema de gestión estratégico operacional que permite desarrollar, comunicar e implementar una estrategia y que la traduce en un conjunto de objetivos relacionados entre sí posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo que incluye

variables financieras y no financieras que permite realizar una medición del desempeño y evolución del negocio.

**6. Elementos Del Balanced Scorecard.** Los elementos principales del BSC son los siguientes:

Perspectivas.

Objetivos Estratégicos.

Mapas Estratégicos.

Indicadores y sus Metas.

Iniciativas Estratégicas con sus responsables y recursos necesarios.

Software.

**7. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.** El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un diagnóstico externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

## 8. Metodología de las 5 S's (Cinco eses)

Es una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros.

El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya calidad se requiere antes que todo orden, limpieza y disciplina

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La empresa objeto de estudio se dedica a la fabricación, comercialización y distribución productos de veterinarios.

Mediante la elaboración de una “Lista de Verificaciones”, entrevistas con el personal encargado de cada proceso y administración se pudo determinar los siguientes problemas.

Devoluciones

Falta clasificación de productos en la bodega

Productos caducados

Falta de stock

De acuerdo a los problemas mencionados, a continuación se detalla el impacto económico en la empresa.

IMPACTO ECONÓMICO DE LOS PROBLEMAS (Trimestral)					
PRO.	DESCRIPCIÓN	\$ DESPERDICIO	DETALLE	FREC.	FREC. ACUM.
A	DEVOLUCIONES	\$ 21.378,38	Producto en mal estado, y mal despacho.	38.79%	38.79%
C	PRODUCTO CADUCADO	\$ 14.840,73	Desorden de la Bodega, Skus mezclados, no se logra tener un inventario real.	26.93%	65.72%
B	FALTA DE STOCK	\$ 10.000,00	Devoluciones, y productos mal procesados.	18.15%	83.87%
D	FALTA DE CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS	\$ 8.889,36	El costo por transporte lo asume la CIA. (Se envía al Gasto)	16.13%	100,00%
		\$ 39.267,74			

Tabla 1  
Análisis Pareto

### Diagrama de pareto

Se realiza un diagrama de pareto con los problemas encontrados:

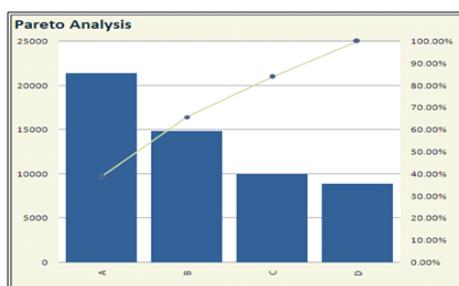


Figura 2.7 Análisis Pareto

El diagrama de Pareto muestra dos causas significativas que ocasionan mayor pérdida económica en la empresa con un: Devoluciones 38% y Producto caducado 26%.

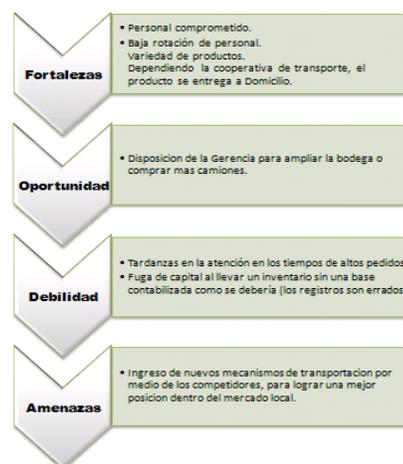
### 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el desarrollo de esta tesis se encuentra el análisis de los factores internos y externos a la organización, entre la serie de factores analizados se encuentran: las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, el mercado y la competencia. De lo cual se utilizarán para crear una estrategia innovadora que nos ayudarán a identificar factores de competencias necesarios para incrementar el actual segmento del mercado, y una de las acciones que se tomó fue elaborar una “nueva misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores para la mejora de la empresa” y se consideró que es de trascendental importancia el que éstas sean difundidas a todo el personal para que exista el conocimiento y la cooperación en conjunto para el logro de las metas planteadas.

### Fuerzas De Porter

Tabla 3 Modelo de las 5 fuerzas		
FUERZAS	SITUACIÓN	ESTRATEGIAS
PODER CLIENTES	Los clientes pueden elegir nuevos productos en otros mercados y a mejores precios	Ofrecer productos de calidad y a precios razonables. Crear nuevos productos innovadores para el cliente.
PODER PROVEEDORES	Variación de precios de proveedores. Importación de nuevos insumos.	Crear vínculos con proveedores claves. Buscar proveedores que ofrezcan productos de calidad y a precios razonables.
AMENAZA ENTRANTES	Ingreso de nuevos distribuidores de productos veterinarios.	Ofrecer productos de calidad y entregas a tiempo.
AMENAZA NUEVOS PRODUCTOS	Ingreso de productos sustitutos o nuevos productos innovadores del sector veterinario.	Mantener la calidad de nuestros productos.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Existencia de competidores líderes en la industria veterinaria. Fábricas con tecnologías nuevas.	Implementación de nuevas maquinarias. Continuar con la capacitación del personal de fábrica.

### Análisis Foda De La Unidad Económica En Análisis



### Definición De La Misión

“Brindar a la compañía el stock necesario de los productos requeridos para el despacho, dándoles servicios logísticos especializados, calificados, oportunos, seguros, ágiles y con costos convenientes, manteniendo un estricto cuidado por la salud de nuestros trabajadores”.

### Definición De La Visión

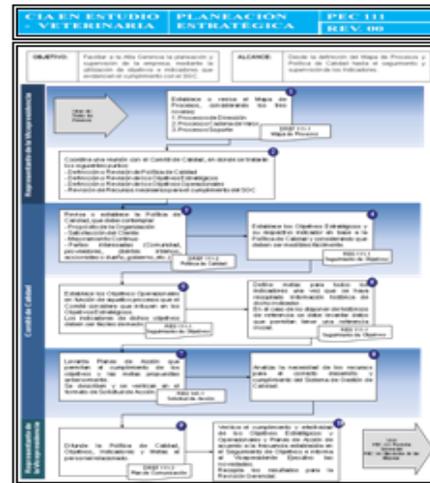
“Lograr entregar los productos a tiempo y disminuir las mermas por falta de control reduciendo las devoluciones de clientes hasta fines del año 2011”.



propuesto con los objetivos estratégicos planteados, tienen un nivel de costos a emplear se muestra las iniciativas que están dentro del presupuesto de la empresa.

**Costos para la implementación de las iniciativas estratégicas:**

Impacto de la iniciativa	INICIATIVAS Y ACCIONES ESTRATEGICAS				COSTO ESTIMADO
	1. APLICAR LOS PRINCIPIOS DE CINCO S.	2. IMPLEMENTACION Y CONTROL DE PROCESOS.	3. EVALUACION DE DESEMPEÑO	4. PLAN DE CAPACITACION DE PERSONAL	
	20	29	23	17	89
	\$ 2000	\$ 3000	\$ 800	\$ 5000	

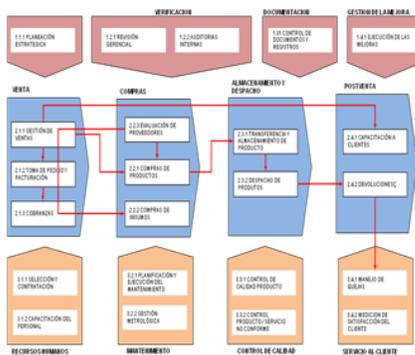


## 5 APLICACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

### 1. Implementación Y Control De Procesos

La Introducción de los procesos y procedimientos en la compañía y en las operaciones que se realizan, ayuda a la gerencia moderna estar muy atenta al rol de lo que la gestión de procesos bien definidos que conlleva, su alcance, su desarrollo, a la manera como definirlos, de tal forma que garantice resultados positivos y favorezca exitosamente la operatividad de la empresa en todos sus aspectos.

### MAPA DE PROCESOS



Se realiza planeación estratégica para todas las áreas claves de la empresa.

**Diseño del plan de implementación de 5's**  
En el plan de implantación de las 5S's en la empresa es crear un equipo líder que vigile el correcto compromiso de las partes donde están establecidos los objetivos y las actividades que se realizan con esta metodología.



### Plan de capacitación de personal

Área por capacitar	Acción de capacitación	Responsable de capacitación	Duración	Objetivo
Bodega	Operaciones correctas en la bodega	Jefe de bodega Gerencia general	12 horas	Que el personal efectúe correctamente el inventario de la bodega
Producción	Calidad de la producción Normas ISO	Jefe de producción Gerencia general	16 horas	Mejorar la calidad de los productos
Ventas Y Despacho	Calidad en el servicio al cliente	Jefe de ventas Gerencia general	8 horas	Mejorar las relaciones entre los clientes y el personal de ventas
Contabilidad	Actualización de normas de contabilidad y manejo de programa en uso	Jefe de contabilidad Gerencia general	24 horas	Analizar los aspectos normativos de contabilidad logrando mejor desempeño en esta área
Todos los departamentos	Liderazgo y motivación	Gerencia general y Jefe de cada área	12 horas	Mejorar la efectividad del liderazgo en todas las áreas y motivar al personal en general para el cumplimiento de sus funciones.

## Evaluación de personal

Evaluación del desempeño	
Apellido y nombre	
Cargo	
Fecha	
Evaluador	
Escala del 1 al 5 (1=insuficiente, máximo)	
1. Bajo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy bueno 5. Excelente	
Desempeño técnico	
1	Responsables
2	Actitud y grado de interés
3	Cumplimiento de metas asignadas
4	Productividad
5	Orden y grado de trabajo
6	Planificación de trabajo
7	Reporte, alcance de metas
8	Capacidad de trabajo, metas
9	Capacidad de reacción
10	Comprensión de la situación
11	Cumplimiento de las disposiciones existentes
12	Grado de compromiso funcional
Desempeño administrativo	
13	Actitud hacia el trabajo
14	Actitud hacia el grupo
15	Actitud hacia clientes
16	Cooperación con el grupo
17	Capacidad de tomar decisiones
18	Capacidad de aceptar sugerencias constructivas
19	Presentación personal
20	Productividad
Habilidades	
21	Comunicación
22	Organización
23	Actitud
24	Actitud hacia el grupo
25	Actitud hacia clientes
26	Actitud hacia el trabajo
27	Actitud hacia el grupo
28	Actitud hacia clientes
29	Actitud hacia el trabajo
30	Actitud hacia el grupo
31	Actitud hacia clientes
32	Actitud hacia el trabajo
33	Actitud hacia el grupo
34	Actitud hacia clientes
35	Actitud hacia el trabajo
36	Actitud hacia el grupo
37	Actitud hacia clientes
38	Actitud hacia el trabajo
39	Actitud hacia el grupo
40	Actitud hacia clientes
41	Actitud hacia el trabajo
42	Actitud hacia el grupo
43	Actitud hacia clientes
44	Actitud hacia el trabajo
45	Actitud hacia el grupo
46	Actitud hacia clientes
47	Actitud hacia el trabajo
48	Actitud hacia el grupo
49	Actitud hacia clientes
50	Actitud hacia el trabajo
51	Actitud hacia el grupo
52	Actitud hacia clientes
53	Actitud hacia el trabajo
54	Actitud hacia el grupo
55	Actitud hacia clientes
56	Actitud hacia el trabajo
57	Actitud hacia el grupo
58	Actitud hacia clientes
59	Actitud hacia el trabajo
60	Actitud hacia el grupo
61	Actitud hacia clientes
62	Actitud hacia el trabajo
63	Actitud hacia el grupo
64	Actitud hacia clientes
65	Actitud hacia el trabajo
66	Actitud hacia el grupo
67	Actitud hacia clientes
68	Actitud hacia el trabajo
69	Actitud hacia el grupo
70	Actitud hacia clientes
71	Actitud hacia el trabajo
72	Actitud hacia el grupo
73	Actitud hacia clientes
74	Actitud hacia el trabajo
75	Actitud hacia el grupo
76	Actitud hacia clientes
77	Actitud hacia el trabajo
78	Actitud hacia el grupo
79	Actitud hacia clientes
80	Actitud hacia el trabajo
81	Actitud hacia el grupo
82	Actitud hacia clientes
83	Actitud hacia el trabajo
84	Actitud hacia el grupo
85	Actitud hacia clientes
86	Actitud hacia el trabajo
87	Actitud hacia el grupo
88	Actitud hacia clientes
89	Actitud hacia el trabajo
90	Actitud hacia el grupo
91	Actitud hacia clientes
92	Actitud hacia el trabajo
93	Actitud hacia el grupo
94	Actitud hacia clientes
95	Actitud hacia el trabajo
96	Actitud hacia el grupo
97	Actitud hacia clientes
98	Actitud hacia el trabajo
99	Actitud hacia el grupo
100	Actitud hacia clientes

## Monitoreo Y Control

El objetivo principal del monitoreo y control es revisar el resultado de los indicadores mediante los tableros de control a medida que avanza el tiempo estimado de cada iniciativa y a la vez generan mejoras al sistema de gestión en conjunto con la revisión realizada por la dirección de la empresa.

En base a estos datos se obtuvieron los resultados excepcionales e inaceptables con lo que se pudo tomar acciones correctivas y preventivas para los problemas tratados.

## Análisis de resultados de los indicadores

Durante las reuniones se analizan los resultados de los indicadores presentados en el tablero de control, el objetivo es poder identificar las causas de los resultados ya sean estos inaceptables (rojo), aceptables (amarillos) o verde (excepcionales).

REGRESAR		ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES		6							
OBJETIVO / INDICADOR		INDICADOR: Costos Logísticos		Forma del Indicador							
Cumplir con el 100% el Plan de presupuesto del Costo Logístico		Costos Logístico Real		Costos Logístico Presupuestado							
FUENTE DEL DATO		FRECUENCIA		Estado de Resultados							
Estado de Resultados		Trimestral		RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: GERENTE DE DIVISIÓN, RESPONSABLE DEL ANÁLISIS: JEFE DE OPERACIONES							
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: GERENTE DE DIVISIÓN, RESPONSABLE DEL ANÁLISIS: JEFE DE OPERACIONES		Meta		Fecha de medición							
2010		Resultado del Objetivo		Genera solicitud de acción SI / No							
Agosto		100%		30 de agosto de 2010		i		Implementación de procesos.			
Septiembre		100%		30 de septiembre de 2010		i		Implementación de procesos.			
Octubre		100%		29 de octubre de 2010		i		Implementación de procesos.			
Noviembre		100%		30 de noviembre de 2010		i		Implementación de procesos.			
Diciembre		100%		30 de diciembre de 2010		i		Evaluación de desempeño.			
Enero		100%		31 de enero de 2011		i		Implementación de procesos.			
Febrero		100%		25 de febrero de 2011		i		Implementación de procesos.			
Marzo		100%		30 de marzo de 2011		i		Implementación de procesos.			
Abril		100%		29 de abril de 2011		i		Evaluación de desempeño.			
Mayo		100%		31 de mayo de 2011		i		Implementación de procesos.			
DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS		LOS RESULTADOS HAN SIDO INACEPTABLES, AL RIESGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA, EN EL MES DE DIC. A MARZ. SE CUALIFICARON LOS RESULTADOS PRESENTADOS COMO INSUFICIENTEMENTE ESTABLE.		¿QUÉ SUCEDIÓ PARA OBTENER ESTOS RESULTADOS?							
El plan de acción fue generado, pero no se le dio el respectivo control, por parte del departamento de logística y operaciones, a través de la implementación de los procesos involucrados.		¿QUÉ ACCIONES TOMAR PARA ELIMINAR LA CAUSA RAÍZ?		Aplicar la teoría del PHVA, una vez implementados los procesos, controlar y evaluar los resultados, para monitorear que estos se están cumpliendo, y llegar al Objetivo planteado.							
110%		100%		90%		80%		70%		60%	
Agosto		Octubre		Diciembre		Febrero		Abril		MAYO	
■ META		■ INDICADOR									

## 6. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

### Objetivos de la Auditoría

Verificar la confiabilidad de los datos del Balanced Scorecard.

Identificar oportunidades de mejora.

Verificar el cumplimiento de los procesos internos de la empresa.

Proveer información para la revisión por la Dirección.

### Alcance de la Auditoría

La Auditoría se lleva a cabo en la bodega y área logística de la compañía en estudio y abarca actividades como: Recepción de requerimientos de los clientes, planificación del itinerario de distribución de productos, almacenamiento y entregas de productos.

. Se elaboró un reporte de hallazgos en los cuales también se indica las áreas de oportunidad en los cuales se podría mejorar, se debería poner énfasis en éstas áreas y elaborar un plan de acción para aprovechar y poner en práctica estrategias que sirvan de apoyo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.

Se presenta el formato para evidenciar la confiabilidad de los indicadores auditados:

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORIA DEL SISTEMA DE INDICADORES	
1. Diseño de indicadores	
A. Detalle de oportunidades de mejora.	
B. Acciones correctivas recomendadas.	

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORIA DEL SISTEMA DE INDICADORES	
2. Implantación del sistema	
A. Detalle de oportunidades de mejora.	
B. Acciones correctivas recomendadas.	

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORIA DEL SISTEMA DE INDICADORES	
3. Evaluación y mejora del sistema	
A. Detalle de oportunidades de mejora.	
B. Acciones correctivas recomendadas.	

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos en el cual se muestra la situación actual de la empresa y la situación anterior de la empresa.

Objetivo departamento de Logística	En.10 – Ago.10	Sep.10 – May.11	Iniciativa aplicada
Lograr entregar al menos el 98% de pedidos a tiempo	Se evidencia que de En-Ago. Un 98% de los pedidos se entregan a tiempo.	Se evidencia un aumento de 1% en la entrega de pedidos y se mantiene estable.	Implementación y Control de Procesos.
Lograr que los productos que se estropean no sobrepasen el 2%	Los productos estropeados no son el principal problema de devolución, se refleja un promedio 2%	Se evidencia una disminución a 1% de productos estropeados y en otros meses se mantiene.	Implementación y Control de Procesos.
Disminuir devolución de productos entregados a un 5%	Los productos devueltos en estos meses son considerable llegaron a un 19%.	Se evidencia una disminución de devoluciones que llegó a un 13% en el mes de mayo.	Implementación y Control de Procesos.
Cumplir con el 100% del presupuesto gastos logísticos.	Los costos sobrepasaron el límite establecido por Gerencia de un 14% del total de los ingresos en 6 de los 8 meses analizado.	Durante los meses de Septiembre a Noviembre existen variaciones, a partir del mes de Diciembre a Marzo el costo \$200,000, en un nivel aceptable y en Abril y mayo se logró el objetivo.	Implementación y Control de Procesos.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

A continuación se presentan las siguientes conclusiones:

- 1) El BSC permite desplegar la estrategia de la empresa en toda la organización, es decir todos conocen el impacto de sus actividades en los objetivos generales del área o la organización.
- 2) El tablero de control es una herramienta que permite identificar a simple vista los resultados inaceptables, aceptables y excelentes debido al método de semaforización que utiliza y por lo tanto le permite a la dirección tomar decisiones oportunamente.
- 3) El sistema de control crea una cultura de mejoramiento continuo y de medición, ya que todos deben presentar el resultado de sus tableros y proponer soluciones para los resultados en rojo.
- 4) Por medio de la metodología se identifican las iniciativas estratégicas que se alinean a los objetivos del área u organización; por lo tanto los esfuerzos se enfocan en acciones que impactan en los objetivos estratégicos.
- 5) Los manuales de procedimientos, unas de las iniciativas identificadas, establecen mejores prácticas para la ejecución de las actividades de almacenamiento, despacho, venta y atención al cliente.

6) La implementación de las 5'S, otra de las iniciativas identificadas, permite la organización de la bodega a nivel administrativo y operativo, uno de los resultados de la implementación ha sido que el 100% de los productos se encuentre debidamente registrado.

7) Las reuniones de seguimiento son el eje alrededor del cual gira el sistema de control, puesto que es en ese espacio de tiempo es donde se presentan y se analizan los resultados y se proponen mejoras no solo para las actividades, sino también para el sistema en general.

8) La auditoría es el herramienta que le garantiza a la dirección que los resultados que se observan en los tableros son el fiel reflejo de la realidad, por ese motivo se debe realizar mensual.

9) El sistema de control de gestión permite que la organización o el área, logre sus resultados por medio del enfoque de sus actividades, la constante medición y mejoramiento continuo de las mismas, pero sobre todo a través de la capacitación de los empleados.

10) El sistema de control es la base para un sistema de remuneración variable.

### RECOMENDACIONES

- 1) Implementar el plan de capacitación establecido (ver Iniciativa 4.14) para las áreas de bodega y ventas y expandir el plan para toda la empresa con el fin de que la organización mejore su desempeño.
- 2) Revisar anualmente la planificación Estratégica y los indicadores del Sistema de Control de Gestión para un mejoramiento continuo.
- 3) Continuar con la implementación de 5 s's (ver iniciativa 4.13) para el área de bodega e implementarlo en toda la organización para así mejorar la productividad de los colaboradores.
- 4) Continuar con el control de los inventarios en el sistema de la compañía para lograr presentar datos reales que faciliten los procesos de ventas y despacho.
- 5) Implementar Software del Balanced Scorecard, el cual permita automatizar el SCG, monitoreando el desempeño y convirtiéndose en una herramienta para la toma de decisiones.

6) Desarrollar un método que pronostique la demanda de productos con la finalidad de reducir los niveles de venta perdidas por falta de stock de mercadería, este debe estar basado en estadísticas de años anteriores y del presente año para un mejor resultado.

## BIBLIOGRAFÍA

[1] KAPLAN ROBERT S. Y DAVID P. NORTON, Alignment “Cómo Alinear La Organización A La Estrategia A Través Del Balanced Scorecard”, Ediciones Gestión 2000.

[2] ALVIN A. ARENS. Y JAMES K. LOEBBECKE, AUDITORÍA “Un Enfoque Integral”, Pearson Educación, Sexta Edición.

[3] MS.c. CRISTHIAN ARIAS. Talleres “LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO”. Guayaquil – Ecuador

[4] Martha Alles, “Desarrollo Del Talento Humano”, Editorial Granica 2010 - Nueva Edición.

[5] Ken O. Donnell, “Valores Humanos En La Empresa”, Editorial: Empresarial S.L. 2007 Esta Edición - Madrid España.

[6] Harvard Business Review. (1999), “Liderazgo”, Ediciones DEUSTO SA.

[7] Idalberto Chiavenato, “Gestión del Talento Humano”. (2002), Editorial McGraw Hill.

[8] Eduard Ballarin F., Maria Jesus Grandes G. y Josep María Rosanas M. (2008), “Sistemas de Planificación y Control”, Editorial Desclée de Brouwer.

[9] A. López Viñega. (2004), “El cuadro de Mando y los sistemas de información para gestión empresarial”, Monografía AECA.

[10] Jay Heizer & Bany Renter, “Dirección de la producción”, Sexta edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

[11] Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. (2003), “Sistemas de control de gestión”, Décima edición, Editorial McGraw Hill.

[12] Enciclopedia de la Auditoria, Océano Centrum

[13] John C. Maxwell. (2004), “El Abc De Las Relaciones”, Editorial Mundial Impresos S.A. C.S. Barnard & J.S. Nix, “Planeamiento y control agropecuario”, segunda edición, Editorial El Ateneo.

[13] Oriol Amat, Joseph Chiar, Javier Diez, Samuel Itusenman, Jose Ma Mateu, Pedro Nueno, Marcel Planellas. (1996), “Emprender con éxito”, Ediciones Gestion 2000.

[14] N. Olve, J. Roy y M. Wetter. (2000), “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral”, Editorial Gestión.

[15] Luis Muñiz. (2000), “Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica”, Editorial Gestión.

[16] Mike Boune & Pipa Boune. (2004), “Cuadro de mando integral en una semana”, Editorial Gestión 2000.

[17] Stephen Covey. (2007), “El octavo hábito”. (2004), Editorial Frog Ltd.

[18] David Niven. (2007), “Un camino hacia nuestros éxitos”, Segunda Edición, Ediciones Pirámide.

**Ing. Cristian Arias Ulloa**  
**Director de Tesina**  
**Guayaquil, 07/Septiembre/2011**