Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión para una empresa que se dedica a la producción y comercialización de plantas meristemáticas de banano

Juan Álvaro Trujillo Valero [1] Francisco Zambrano Cruz [2] Cristian Arias Ulloa [3]
Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
juanalvarotrujillo@hotmail.com[2] pfzambra@hotmail.com[1] caarias@espol.edu.ec[3]

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar e implementar un Sistema de Control de Gestión para incrementar el desempeño de una empresa dedicada a la maduración y comercialización de plantas meristemáticas de banano. El sistema de control de gestión aplicada en esta empresa es eminentemente estratégico porque plantea objetivos alcanzables y estrategias medibles a través del tiempo mediante indicadores y los resultados mostrados en el tablero de control aportan información para tomar decisiones a tiempo.

Finalmente, el Sistema de Control de Gestión es dinámico por lo que la organización debe revisar sus estrategias, verificar si lo indicadores deben ser replanteados, proponer nuevas iniciativas que ayuden el cumplimiento de los objetivos y verificar que cada responsable haga seguimiento a los resultados, otorgando acciones de mejoramiento continuo en el tiempo oportuno.

Palabras Claves: *Sistema de Control de Gestión, Plantas meristemática de banano, objetivos, tablero de control, indicadores, estrategias, iniciativas.*

Abstract

The objective of this project is the design and implementation a Control Management System to improve the performance of a company dedicated that growing and sells meristematics banana plants. The Control Management System is absolutely strategic because it sets achievable objectives and measurable strategies throughout the time by indicators and the results presented in the control board give information to take timely decisions.

Finally, the Control Management System is dynamic, which implies that the organization must check every year its strategies, verify if the indicators should be reset, propose new initiatives that help the fulfillment of these objectives and verify that every person is tracking the results, in order to achieve the continuous improvement in the opportune time.

Key Words*: Control Management System, meristematics banana plants, objectives, control board, indicators, strategies, initiative.*

1. Introducción

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral es una metodología que permite plantear estrategias y transformarlas en objetivos que puedan ser medibles y controlables a través de indicadores.

La implementación del sistema de control de gestión estratégica porque mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los resultados plasmados en el tablero de control aportan información para la toma de decisiones gerenciales.

Finalmente, se debe tener en consideración al talento humano de la empresa para hacer que el sistema sea dinámico y tenga efecto. Son los trabajadores los que con su trabajo diario permiten que se replanteen las estrategias, indicadores y proponer iniciativas, haciendo del sistema un proceso de mejoramiento continuo a fin de alcanzar la meta deseada.

2. Marco Teórico.

El sistema de control es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que mediante su interacción permite conocer la situación de la organización en un momento determinado y que deben ser entendibles, rápidos, flexibles y económicos[1]. Además el propósito del control[2] es medir, evaluar, corregir para alcanzar los objetivos con el mejor uso de los recursos. Y la gestión[3] permite formular objetivos y medir los resultados con el fin de orientar la acción hacia la mejora permanente.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando es una metodología que combina indicadores financieros y no financieros con el fin de medir el desempeño de la empresa. También permite monitorear mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos. Además se basa en perspectivas que garantizan la creación de valor en los diferentes Stakeholders de la organización. Existen cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos internos y desarrollo y talento humano.

[1] *Sistema de control, Menguzzato y Reanu 1986, p. 245.*
[2] *Handbook of Industrial engineering, año 2001.*
[3] *Maritza Hernández, año 1997.*

3. Diagnostico actual de la empresa.

3.1. Actividad Económica

La empresa fue constituida en el año 2005 y la ubicación de sus viveros es en la vía Yaguachi-Babahoyo. En sus inicios se dedicaba a la elaboración y comercialización de insumos agrícolas, además importa, madura y vende plantas meristemáticas de banano.

3.2. Descripción de los principales problemas encontrados.

Con base de la información obtenida mediante observación y entrevistas se logra determinar los principales problemas con su impacto económico como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Descripción de problemas

PROBLEMA	DESCRIPCIÓN	$ QUE SE PIERDEN / AÑO	OBSERVACIONES
A	Altos costos de mano de obra.	$28,000	Por personal innecesario en los viveros
B	Ventas perdidas	$23,200	Por falta de disponibilidad de plantas
C	Mortandad de plantas.	$2,252	Por falta de asepsia, enfermedades, mantenimiento, clima (hermanos).
D	Desconocimiento inventario.	$500	Por desorden en la siembra.

Para lograr determinar en qué problema enfocarse, se realiza es un diagrama de pareto, porque no se pueden resolver todos los problemas a la vez. Como se muestra en el grafico 1.

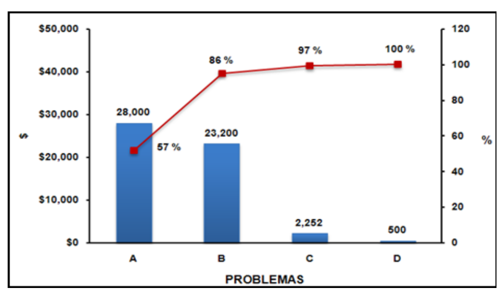


Gráfico 1. Diagrama de pareto

El diagrama de causa-efecto relaciona el problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que éste ocurra. Como se muestra en la figura 1.

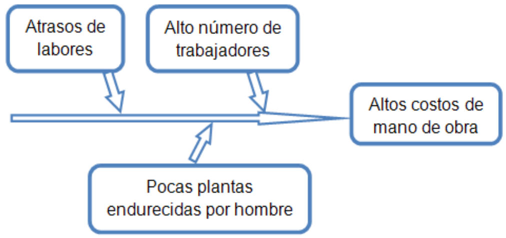


Figura 1. Diagrama causa-efecto

Mediante el análisis de los "5 porque?" aplicada a cada causa se concluye que la causa raíz del problema es: **"la falta de un sistema de control de gestión"**.

4. Diseño del sistema de gestión

4.1. Análisis FODA

Fortalezas:

- Know How técnico. (Elabora sus propios fertilizantes para las plantas, experiencia en el negocio).
- Calidad de plantas debido que son importadas de Costa Rica.
- Alianza estratégica con una compañía extranjera de Agro biotecnología que es pionera en Vitro Plantas.
- Ubicación del vivero en zona de alta producción agrícola.
- Terreno óptimo para el cultivo.

Debilidades:

- Alta Rotación de personal en viveros.
- Ausentismo del personal en los viveros.
- No contar con personal altamente capacitado en viveros.
- No tener un Plan de Capacitación.
- No utilizar indicadores de desempeño.
- Planificación empírica de la siembra, no hay cronograma de producción periodal.
- No se tiene definido los puestos de trabajo en los viveros.
- Desconocimientos en inventario de plantas.
- Mortandad de plantas, Perecibilidad del producto.

Oportunidades:

- Incremento de la demanda nacional de plantas meristematicas.
- Tecnificación del sector productivo: los productores bananeros conocerían los beneficios que el cultivo in Vitro ofrece a sus plantaciones.
- Aparición de nuevas técnicas de cultivo.

Amenazas:

- Aparición de plaga que termine con una variedad.
- Aumento de competidores en la producción de plantas meristematicas.

4.2. Misión, visión organizacional

Misión: "Proveer a nuestros clientes plantas meristemáticas de banano de excelente calidad mediante procedimientos que garantice su satisfacción, efectuado por un personal altamente capacitado".

Visión: "Ser líder con el 60% del mercado en el endurecimiento y comercialización de plantas meristemática al finalizar el 2014".

4.3. Definiciones estratégicas del área de producción

Misión: "Garantizar el endurecimiento de plantas meristemáticas aplicando técnicas agrícolas, asegurando calidad y disponibilidad, satisfaciendo así los requerimientos de los productores bananeros".

Visión: "Contar con el 100% de nuestros procesos mejorados y personal altamente calificado al finalizar el 2011"

4.4. Determinar indicadores de control del sistema de gestión.

4.4.1. Objetivos estratégicos a nivel organizacional

Macro objetivo:

- Lograr una rentabilidad del 30% del precio de venta unitario al finalizar 2011.
- Captar el 60% del mercado al finalizar el 2014.

Perspectiva financiera:

- Mantener el incremento volumen de ventas en un 20% con respecto al año anterior al finalizar 2011
- Reducir el costo unitario mano de obra a $ 0.10

Perspectiva clientes:

- Lograr el 100% de los clientes tenga atención postventas.
- Mantener el 100% de los productores bananeros actuales.

Perspectiva procesos internos:

- Incrementar el número plantas endurecidas por hombre a 900.
- Lograr 1% de nivel de mortandad y de enfermedad de plantas.
- Logra cero pedidos no atendidos por falta de disponibilidad.

Perspectiva desarrollo y talento humano:

- Alcanzar el 90% en índice satisfacción laboral.
- Lograr evaluar el 100% de los empleados, al finalizar 2011.

4.4.2. Objetivos estratégicos a nivel de producción.

Perspectiva procesos internos:

- Aumentar en un 10% el número de hermanos despachados.
- Mantener en 1% el número de plantas mutantes entregadas.
- Lograr que el 100% de los puestos de trabajo estén estandarizados.
- Lograr 90% exactitud en el pronóstico de producción.
- Cumplir al 100% el sistema de planificación de labores.

Perspectiva desarrollo y talento humano:

- Cumplir con el 100% del plan capacitación técnica.
- Lograr que el 100% del personal tenga competencias requeridas.
- Lograr 10% índice rotación de personal.

4.5. Indicadores estratégicos.

4.5.1. Indicadores organizacionales.

Macro objetivo:

- Rentabilidad.
  (Venta totales acumuladas–costos totales acumulados / ventas totales acumulados *(100))
- Participación de mercado anual.

Financiera

- Nivel crecimiento en ventas.
  (Plantas despachadas ((mes año actual – mes año anterior)/mes año anterior) (*100))
- Costo unitario mano de obra.
  ($Costo mano de obra / plantas despachadas)

Clientes

- Clientes atendidos en Postventa.
- Clientes retenidos.

Procesos internos

- Promedio plantas endurecidas por jornal.
  (# Plantas endurecidas / # jornales)
- % plantas rechazadas.
  (# Planta muertas + enfermas/total plantas endurecidas (*100))
- % de pedidos no atendidos.
  #pedidos no atendidos/ total despachadas

Desarrollo y talento humano

- Índice satisfacción empleados (encuesta).
- % empleados evaluados.
  (# Empleados evaluados / # empleados totales (*100))

4.5.2. Indicadores a nivel producción.

Procesos internos

- % hermanos despachados.
  (# Hermanos despachados / plantas despachada (*100))
- % plantas mutantes entregadas.
  (# Plantas mutantes entregadas / total plantas entregadas (*100)).
- % puestos estandarizados.
- Índice de exactitud de pronostico producción.
  (# Plantas producidas / total plantas pronosticadas (*100).

Desarrollo y talento humano

- Cumplimiento planificación de labores.
- % cumplimento plan capacitación técnica (PCT).
- Empleados con competencias requeridas.
- Índice rotación de personal.
  ((Admisiones–Desvinculaciones)/2 *(100)/Promedio empleados en el periodo.

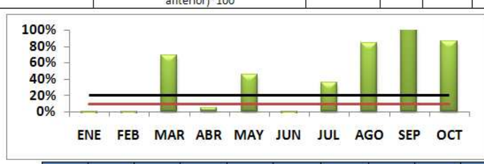
4.6. Tablero de control y grafica de tendencia.

4.6.1. Tablero de control organizacional.

Indicador	Métrica	Meta	Min	Max	Ago	Sep	Oct
Rentabilidad	(Ventas acum. - costos totales acum.)/ Ventas totales acum.	30%	11%	30%	22%	25%	24%
Nivel incremento ventas	Plantas despachadas en mes del año (actual-anterior) / anterior	20%	10%	20%	84%	209%	87%
Costo unitario de M.O.	$ Costo mano de obra/ plantas despachadas	0.10	0.05	0.10	0.09	0.07	0.06
Clientes atendido en postventa	# Clientes atendidos en P.V./ Total de clientes	100%	60%	100%	71%	60%	100%

4.6.2. Grafica de tendencia organizacional

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia					
Nombre indicador	Nivel incremento en ventas	Unidad	%	Código	
Métrica indicador	Plantas despachadas (mes año actual - mes año anterior/ mes año anterior)*100	Tendencia	Hacia arriba	Fecha	



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
MÍNIMO	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
MÁXIMO	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
DESPACHO 2010	14,038	10,440	18,880	14,190	42,660	39,620	55,360	50,060	59,616	91,516
DESPACHO 2009	32,830	18,848	11,180	13,550	29,400	67,985	40,810	27,210	19,285	49,061
RELACIÓN	-57%	-45%	69%	5%	45%	-42%	36%	84%	209%	87%

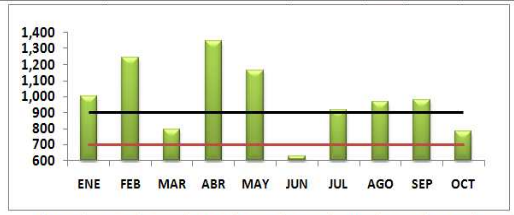
Inaceptable	< 10%
Aceptable	10% – 20%
Excelente	> 20%

4.6.3. Tablero de control producción.

Índice	Métrica	Meta	Min	Max	Ago	Sep	Oct
Promedio plantas endurecidas por jornal	# plantas endurecidas / # jornales	900	700	900	966	980	784
% plantas rechazadas	# planta muertas + enfermas / total plantas endurecidas	1%	1%	3%	1%	1%	0%
% pedidos no atendidos	# pedidos no atendidos / total despachadas	0%	0%	20%	30%	17%	11%
% hermanos despachados	# hermanos despachados / plantas despachada	10%	5%	10%	9%	6%	4%
% plantas mutantes entregadas	# plantas mutantes entregadas / total plantas entregadas (*100)	1%	1%	2%	0.32%	0.13%	0.83%
% puestos estandarizados	# puestos estandarizados / total puestos (*100)	100%	50%	100%	0%	50%	100%
Indicé rotación laboral	(Adm–Desv)/2 *(100) / Promedio empleados en el periodo	10%	10%	75%	80%	80%	60%

4.6.4. Gráfica de tendencia producción.

Sistema de control de gestión- Gráfica de tendencia					
Nombre indicador	Promedio de plantas endurecidas x jornal	Unidad	%	Código	
Métrica indicador	# Plantas endurecidas / total de jornales	Tendencia	Hacia arriba	Fecha	



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
MÍNIMO	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
MÁXIMO	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
PLANTAS ENDUREC	123,670	155,534	162,334	230,859	276,011	273,032	356,631	326,437	275,374	274,421
TOTAL JORNALES	123	125	204	171	237	433	390	338	281	350
RELACIÓN	1,005	1,244	796	1,350	1,165	631	914	966	980	784

Inaceptable	< 700
Aceptable	700 – 900
Excelente	> 900

4.7. Iniciativas estratégicas

Con la ejecución de estas actividades se pretende que la organización alcance los resultados esperados, los cuales están directamente alineados con los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores. Las iniciativas estratégicas que se han establecido para la empresa son las siguientes:

- Programa Free lance.
- Programa de visita postventas.
- Implementación de 5's
- Desarrollo cuadro de compra, despacho y no atendidos.
- Sistema planificación de labores.
- Programa de pega de hermanos.
- Implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA).
- Plan de capacitación técnica.
- Estandarización de tareas.
- Desarrollo sistema evaluación desempeño, remuneración e incentivos.

4.7. Monitoreo y control

4.7.1. Reuniones efectivas

Para el control de la implementación del sistema de gestión en la organización se deben establecer reuniones para dar seguimiento a los resultados obtenidos. En donde se debe planificar y comunicar agenda, lugar, reunión, tomar decisiones, evaluar reuniones, acta de reunión, presentar soluciones, tomar acciones.

4.7.1. Análisis de resultados de los indicadores.

ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES	
Objetivo	Mantener el incremento de ventas
Responsable	Jefe Ventas
Fecha	Lunes 4 de octubre del 2010
Cumplimiento: incrementó en un 87% con respecto al mes del año anterior.	
Indicador	**Meta**
Nivel incremento en ventas	20%
¿Qué acciones se tomaron para lograr estos resultados?	
Se desarrollo y se implementó la iniciativa del programa de vendedores Freelance”	
¿Qué acciones se habían realizado antes?	
Contratar vendedores con sueldos fijos, bonificaciones y movilización.	
Sugerencias para fortalecer y estandarizar las acciones de éxito	
Ampliar las zonas de los vendedores Freelance.	

5. Implementación y análisis de resultados del sistema de control de gestión

5.1. Auditoria.

La forma de evidenciar que el sistema de control de gestión está aportando al mejoramiento de la organización y al área de producción es mediante auditorías que permitan revisar el trabajo realizado.

5.1.1. Objetivo de la auditoria

Verificar la confiabilidad de los datos y el cumplimiento del sistema de control de gestión.

5.1.2. Alcance de la Auditoria

Aplicable para el Sistema de Control en el área de producción por ahora y después a toda la organización.

5.1.3. Políticas de la auditoria

- Se realizan 2 tipos de auditorías:
    1. Auditoria mensual a los indicadores.
    2. Auditoria anual a todo el sistema de control de gestión.
- Evaluar al menos 3 indicadores por mes, escogidos al azar.

5.1.4. Proceso de auditoria

1. Seleccionar los indicadores.
2. Revisar la ficha de los indicadores elegidos.
3. Revisar la fuente de captura de los indicadores.
4. Verificar la disponibilidad de la información otorgada en los reportes de los indicadores.
5. Realizar los cálculos.
6. Comparar los resultados versus a los presentados en el tablero de control.
7. Comentar resultado.

A continuación se presenta la a ficha para evaluar cada indicador

AUDITORIA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES			
Fecha:	Responsable:	Área:	
Indicador Auditado:		Métrica:	
Objetivo que pertenece:			
Meta:	Mínimo:	Máximo:	
Fuente de información:			
Resultado en el tablero:	Resultado obtenido de las fuentes de información:		
El Resultado concuerda:	SI	NO	
Observaciones:			
Firma Auditado:	Firma Auditor:		

5.6. Informe de la auditoria

En el informe de auditoría contiene lo siguiente:
1. Un reporte con comentarios acerca del resultado obtenido en el procedimiento de la auditoría, para lo cual se utiliza la ficha de informe a continuación.
2. Un informe de los planes de acción a realizarse en el caso de que se presenten no conformidades en la evaluación de los indicadores, se utiliza un formato para darles seguimientos a los planes de acción.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

1. El sistema de control de gestión aplicada en esta empresa es eminentemente estratégico porque mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, y los resultados plasmados en el tablero de control diseñado aportan información para tomar decisiones a tiempo.

2. El sistema permite identificar y definir indicadores medibles a través del tiempo tanto a nivel organizacional como al área de producción que permiten monitorear y garantizar el cumplimento de los objetivos estratégicos.

3. El sistema permite identificar, plantear y ejecutar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta esperada de cada indicador, las cuales están evidenciando resultados atractivos para la organización.

4. Mediante el desarrollo y la aplicación de la iniciativa “Estandarización de tareas” al área de producción en el mes de agosto, se evidencia el 100% de los procesos estandarizados, el cual dota al área una herramienta de control en el endurecimiento de plantas. Y a su vez es un documento técnico que respalda la estandarización de tareas.

5. Mediante el desarrollo y la aplicación de la iniciativa “Sistema de planificación de labores” al área de producción en el mes de agosto, se evidencia que se cumple la planificación semanal en siembra, mantenimiento y despacho, el cual se ha incrementado a 980 plantas endurecidas por jornal y que el costo unitario de mano de obra sea $0,06 en el mes de septiembre y octubre respectivamente.

6. El sistema de planificación evita el atraso de labores en siembra, mantenimiento y llenado de fundas, además organiza los días de despacho y recepción de plantas. Cabe recalcar que el sistema de planificación se ve afectado por el ausentismo laboral.

7. Con el desarrollo y la aplicación de la iniciativa “Programa de pega de hermanos” al área de producción en el mes de agosto, se evidencia la correcta la obtención de hermanos por planta y reducción de mortandad, por lo que en el mes de octubre se despachó 3,823 hermanos.

8. Mediante el desarrollo y la aplicación de la iniciativa “Programa de vendedores Freelance” en el mes de Julio, se evidencia un incremento de 87% en las ventas del mes de Octubre del 2010 con respecto al mes de Octubre del año 2009.

9. A través del desarrollo y la aplicación de la iniciativa “Cuadro de compra, despachos y pedidos no atendidos” al área de producción en el mes de Agosto, se evidencia una reducción de los pedidos no atendidos el mes de octubre logrando el 11% de pedidos no atendidos.

10. Mediante el desarrollo y la aplicación de la iniciativa “Programa de visitas post ventas” en el mes de septiembre, se logra que el 100% de los clientes en el mes de octubre tengan atención postventa. También se debe a que la compañía decide contratar un técnico agrícola para hacer las visitas técnicas.

11. Es importante el compromiso de la gerencia para el desarrollo y éxito del sistema, por lo que ésta identificó el valor de hacer reuniones con su personal para atender sus necesidades y sugerencias con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y dar un seguimiento efectivo al cumplimiento del plan estratégico.

12. El sistema de gestión es dinámico, esto implica que la organización debe revisar anualmente sus estrategias, verificar si lo indicadores deben ser replanteados, proponer nuevas iniciativas que ayuden el cumplimiento de los objetivos y verificar que cada responsable haga seguimiento a los resultados, otorgando acciones de mejoramiento en el tiempo oportuno.

13. El tablero de control es una herramienta que permite interpretar los resultados finalmente y tomar decisiones oportunas.

14. El monitoreo y control con la auditoría son herramientas claves del sistema porque permiten generar retroalimentación y por consiguiente mejoramiento continuo a la organización.

6.2. Recomendaciones

1. Desarrollar un método de pronóstico de demanda para reducir el % de ventas perdidas, éste debe estar basado en las estadísticas de ventas de los años anteriores, debido a que éstas tienen un comportamiento periódico en el año, con picos altos a mediados del año y picos bajos a inicios del año.

2. Seguir el plan de capacitación con el fin de que el personal se informe acerca del sistema de control de gestión aplicado en la empresa y se sientan parte activa del mismo, por esto es necesario que la Gerencia promueva este plan indicando los beneficios a obtenerse.

3. Se debe desarrollar e implementar un sistema de evaluación del desempeño e incentivos, con el fin objetivo de reducir la rotación laboral y aumentar la capacidad de producción de las personas en el vivero.

4. Desarrollar una aplicación informática de soporte del sistema para obtener información actualizada del cumplimiento de las metas así como la identificación del incumplimiento de objetivos que permitirá a los directivos de la empresa tomar decisiones oportunas.

Evaluar periódicamente el sistema de control de gestión mediante auditorias periódicas.

14. Referencias

[1] Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. (2003), “Sistemas de control de gestión”, Décima edición, Editorial McGraw Hill.
[2] Eduard Ballarin F., Maria Jesus Grandes G. y Josep Maria Rosanas M. (2008), “Sistemas de Planificación y Control”, Editorial Desclée de Brouwer
[3] N. Olve, J. Roy y M. Wetter. (2000), “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral”, Editorial Gestión.
[4] Luis Muñiz. (2000), “Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica”, Editorial Gestión.
[5] Mike Boune & Pipa Boune. (2004), “Cuadro de mando integral en una semana”, Editorial Gestión 2000.
[6] A. López Viñega. (2004), “El cuadro de Mando y los sistemas de información para gestión empresarial”, Monografía AECA.
[7] Stephen Robbins & Mary Coulter, “Administración”, quinta edición.
[8] Martin J. Gannon, “Administración por Resultados”. (1978), Editorial CECSA.
[9] Chase, Jaquilano & Jacobs, “Administración de producción y operaciones”, Octava edición, Editorial McGraw-Hill.
[10] Render & Itizer, “Principios de Administración operaciones”, Quinta edición, Editorial Pearson Prentice Hill.
[11] Jay Heizer & Bany Renter, “Dirección de la producción”, Sexta edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
[12] Mark W. Johnston & Grew W. Marshal, “Administración de ventas”, Séptima edición, Editorial McGraw Hill.
[13] Ronald Alvarez Gonzales, “Introducción a la Administración de Ventas”. (1998), Editorial Universidad de Costa Rica.
[14] Jeff Thull, “Ventas excepcionales”. (2006), Editorial Willey.
[15] Idalberto Chiavenato, “Gestión del Talento Humano”. (2002), Editorial McGraw Hill.
[16] Harvard Business Review. (1999), “Liderazgo”, Ediciones DEUSTO SA.
[17] John C. Maxwell. (2009), “LIDER DE 360º”, Editorial Grupo Nelson.
[18] John C. Maxwell. (2004), “El Abc De Las Relaciones”, Editorial Mundial Impresos S.A.
[19] José Contreras. (1999), “Administración de Fincas”, Primera edición.
[20] C.S. Barnard & J.S. Nix, “Planeamiento y control agropecuario”, segunda edición, Editorial El Ateneo.
[21] Gavin Kennedy, John McMillan, John Benson, “Como negociar con éxito”, primera edición, Editorial Deusto SA.
[22] Oriol Amat, Joseph Chiar, Javier Diez, Samuel Itusenman, Jose Ma Mateu, Pedro Nueno, Marcel Planellas. (1996), “Emprender con éxito”, Ediciones Gestion 2000.
[23] Ken Blanchard - John P. Carlos - Alan Randolph, “Las 3 Claves Para El Empowerment.”, Ediciones Granica S.A. 2000.
[24] Ken O. Donnell, “Valores Humanos En La Empresa”, Editorial: Empresarial S.L. 2007 Esta Edición - Madrid España.
[25] Martha Alles, “Desarrollo Del Talento Humano”, Editorial Granica 2010 - Nueva Edición.
[26] Roberta Milanesse, “Coaching estratégico”. (2008), Editorial Herder.
[27] John Maxwell. (2003), “El mapa para alcanzar el éxito”, primera edición, Editora Caribe.
[28] David Niven. (2007), “Un camino hacia nuestros éxitos”, Segunda Edición, Ediciones Pirámide.
[29] Catherine Fitzgerald & Jennifer Garvey Berger. (2003), “Couching ejecutivo”, Segunda Edición, Davies-Black.
[30] Stephen Covey. (2007), “El octavo hábito”. (2004), Editorial Frog Ltd.