



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL SISTEMA DE  
RIEGO MANUEL DE J. CALLE.**

AUTOR:

ANDREA PAOLA ASTUDILLO ZHINDÓN

DIRIGIDO POR:

ING. MARCO ANDRADE

**TUTOR**

AÑO

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:**

**ANDREA PAOLA ASTUDILLO ZHINDÓN**

**DECLARO QUE:**

**EL PROYECTO DE GRADO, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO MANUEL DE J. CALLE.** Ha sido desarrollado con base a una investigación total, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de cada párrafo correspondiente, cuyas fuentes se anexan en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Octubre de 2014

---

**ANDREA PAOLA ASTUDILLO ZHINDÓN**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ING. MARCO ANDRADE**

**CERTIFICA:**

**Que el trabajo titulado, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO MANUEL DE J. CALLE, realizado por Andrea Paola Astudillo Zhindón, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.**

Debido a que es una investigación particular y con el propósito de cumplir un requisito previo al grado de ingeniero, nos recomendamos su difusión y publicación.

El mencionado trabajo consta de dos anillados, empastado y un disco compacto.

Autorizo a Andrea Paola Astudillo Zhindón, que entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, Octubre de 2014

---

Ing. Marco Andrade

**Tutor**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, ANDREA PAOLA ASTUDILLO ZHINDÓN**

Autorizo a la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL, la publicación en la biblioteca física y virtual de la Institución, el trabajo, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO MANUEL DE J. CALLE., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Octubre de 2014

---

**ANDREA PAOLA ASTUDILLO ZHINDÓN**

*Implementación de indicadores de gestión al proceso de comercialización en la Asociación de Usuarios del Sistema de Riego Manuel de J. Calle.*

*Implementation of management indicators in the process of commercialization the Users Association of Irrigation System Manuel J. Calle.*

**Andrea Paola Astudillo Zhindón<sup>I</sup>, Marcos Aurelio Andrade<sup>II</sup>**

- I- Egresada de la especialidad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal. Km. 72 vía Duran Tambo, La Troncal-Cañar-Ecuador, CP: 030450. [andrepaol45@gmail.com](mailto:andrepaol45@gmail.com)
- II- Catedrático de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo La Troncal, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Máster en Auditoría Integral, [maanma1198@hotmail.com](mailto:maanma1198@hotmail.com).

## **RESUMEN**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que 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. El Cuadro de Mando Integral está conformada por cuatro perspectivas que son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje – crecimiento. Para la implementación de indicadores de gestión en el proceso de comercialización de la Asociación de Usuarios del Sistema de Riego “Manuel de J Calle” se analizarán aspectos internos y externos de la Asociación, para lo cual utilizaremos el FODA, y la planificación que consta, con misión, visión y valores de la Institución.

## **Abstract**

The Balanced Scorecard is a management tool which lets you monitor using indicators, compliance with the strategy developed by management, at the same time to take fast and accurate decisions to achieve the objectives. Table Scorecard is comprised of four perspectives are: financial, customer, internal processes and learning - growth. For the implementation of performance indicators in the marketing process of the Association of Irrigation System Users "Manuel J Calle" internal and external aspects of the Association will be analyzed, for which we use SWOT, and planning that consists, with mission, vision and values of the institution.

**Palabras Claves:** Indicadores de Gestión, Proceso de Comercialización, Usuarios.

**Keywords:** Indicators of Management, Commercialization Process, Users.

## **INTRODUCCIÓN**

El Cuadro de Mando integral es una herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos sean estos financieros y no financieros, y que conjuntamente con los indicadores de gestión aliviarán a los directivos de la empresa el extenuante trabajo de la toma de decisiones.

Se ha verificado que ciertos procedimientos no se realizan acorde a los lineamientos establecidos, tales como la recuperación de la cartera de cobranza y la mala utilización de los recursos financieros, por lo que se hace necesario la implementación de indicadores de gestión a todo el proceso de comercialización, lo que le permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión realizada en el departamento de comercialización y así generar acciones correctivas en beneficio de la empresa.

En La Asociación de Usuarios del Sistema de Riego Manuel de J Calle, no existen indicadores de gestión por lo tanto este trabajo servirá para implementar mejoras en el proceso de comercialización a través del uso de los lineamientos del cuadro de mando integral y con la implementación de indicadores de gestión poder mejorar la toma de decisiones por parte de los directivos de la Institución.

### **DESARROLLO:**

El proceso de venta es una secuencia lógica que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra).

La venta es un proceso, es una serie de pasos concretos y ordenados. Para poder realizar una venta, en general, necesitaremos ir paso a paso en un proceso que nos lleve a la realización final de esta venta. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Ahora veamos una definición de comercialización no lucrativa:

Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos, servicios y de valor con otros (Kotler & Armstrong, 2003)

Es decir su fin no son las ventas, sino es establecer y mantener relaciones en el largo plazo, actúan en el interés de la comunidad en este caso agrícola y sin ánimo de lucro

Para entender mejor como ASUR – MJC maneja el proceso de comercialización, se hará un pequeño repaso por los antecedentes y el objeto social de la Institución:

### **Conocimiento de la Institución**

Se construye **LA ASOCIACION DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO MANUEL DE J. CALLE (ASUR – MJC)** como una entidad de derecho privado con jurisdicción en las áreas regadas por el sistema en las Provincias del Cañar y Guayas, y de conformidad con lo establecido en las Leyes, Reglamentos y Estatutos.

La Asociación de Usuarios del Sistema de Riego “Manuel de J Calle” con RUC #0390028598001, se dedica a la comercialización y distribución del Riego en los diferentes Comités pertenecientes a la provincia del Cañar, siendo regulados por la Secretaria Nacional del Agua (SENAGUA), y así se benefician los miembros de los Comités.

El mercado al cual se comercializa el servicio de Riego se denominan Comités y están formadas por catorce agrupaciones distribuidas en la Zona Costanera de la provincia del Cañar.

Su Administración se lleva a cabo en la ciudad de la Troncal, y sus oficinas se encuentran ubicadas en la Avenida 25 de Agosto y Calle San Gabriel.

Entre los fines de La Asociación están el explorar la tierra en forma planificada para procurar el aumento y mejoramiento de la producción acorde con la capacidad y vocación del suelo, utilizando técnicas apropiadas generadas por las Instituciones especializadas en la conservación de recursos naturales y medio ambiente, establecer almacenes o comisariatos para la venta de insumos para la agricultura y ganadería; participar en la comercialización interna y externa de los productos agropecuarios, conservar y mejorar el aprovechamiento de las aguas que alimentan los sistemas de riego.

Respetar el derecho de todos los usuarios a las aguas del sistema que fueron concedidos por el ex INERHI, Aceptar a nuevos usuarios que hayan reunido los requisitos

para hacerse acreedores al goce de las aguas del sistema de riego Manuel de J. Calle, en la medida de las disponibilidades del recurso.

Invertir en nuevas obras de infraestructura, mantenimiento de las existentes, adquisición de los equipos y maquinarias y demás bienes para beneficio del área del sistema de riego y sus usuarios. Realizando convenios con las entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, para la mejor administración, conservación y desarrollo del sistema de riego. Obtener créditos para realizar obras de infraestructura en el sistema de riego o para construcciones y edificaciones acordadas por la Asamblea General. En tal sentido se presenta como objetivo central de la investigación implementar un sistema de indicadores de gestión en el proceso de comercialización en la Asociación de Usuarios del Sistema de Riego Manuel de J. Calle.

### **Reseña histórica**

El Sistema de Riego Manuel de J. Calle, perteneciente al cantón La Troncal, está ubicado en la región costanera de la provincia del Cañar y provincia del Guayas.

En 1958 se inicia la construcción de un sistema de riego, denominado “Manuel de J. Calle” del cantón La Troncal, en él participaron los habitantes de la zona, en calidad de mingueros, pues consideraban que su construcción beneficiaría a un gran número de productores agrícolas de la zona. El sistema estaba diseñado para regar 30.000 ha. y fue considerado como uno de los más importantes del país; posteriormente y ya en funciones el Instituto de Recursos Hidráulicos INERHI (1984) pasa a denominarse como hoy se lo conoce Asociación de Usuarios del Sistema de Riego “Manuel de J. Calle” (ASUR-MJC) del cantón La Troncal, destinado a regar un aproximado de 50.000 ha. Luego de la desaparición del INERHI en 1994 pasa a ser administrado por la Comisión para el Manejo de la Cuenca del Río Guayas CEDEGE; con este proyecto, se buscaba beneficiar a un aproximado de 1.100

familias de la región; a partir de 1995 es la Junta de Usuarios quienes han asumido la directa administración de este sistema de riego (Proyecto de Riego Manuel de J. Calle “Evaluación del Sistema” CEDEGE, Guayaquil, 1996).

La Asociación de Usuarios del Sistema de Riego “Manuel de J Calle” nace como una necesidad de los agricultores para cubrir la distribución y comercialización equitativa del riego siendo creada el 10 de Junio de 1998 y constituida por 11 Comités.

En la actualidad el Sistema de Riego Manuel de J. Calle abarca un área que supera las 25.000 hectáreas. Según la Asociación de Junta de Riego del País (AEJUR), este Sistema es considerado el más grande del País, por su diversidad de cultivos como son la caña de azúcar, cacao, banano y de ciclo corto como maíz, fréjol.

Pertenecen al sistema alrededor de 950 usuarios; estos varían en cuanto al área; comprendida entre aquellos que poseen pequeñas parcelas, de carácter minifundista, medianos productores y propietarios de extensiones que superan las 300 ha. Su ubicación estratégica dentro de la cuenca del Guayas facilita la diversidad productiva y al mismo tiempo, no experimenta las graves afecciones que ocasiona la corriente cálida del Niño, la cual genera inundaciones en la época de invierno; por lo tanto, mantiene un nivel productivo más o menos estable; sin embargo, no está exento de las alteraciones climáticas que afectan principalmente al sistema de lluvias de la sierra, puesto que este sistema de riego tiene como fuentes los caudales de los ríos Cañar y Bulu Bulu, que tienen su origen en las alturas andinas de la provincia del Cañar; en tal virtud, el sistema de riego está sujeto a las épocas de estiaje que experimenta el callejón interandino.

Con el fin de cumplir con las exigencias de riego en la zona se incrementan tres sectores más formando catorce Comités hasta el año 2012.

## **Situación financiera histórica y actual**

La Asociación de usuarios del Sistema de Riego “Manuel de J Calle”, debido a que es una Institución sin fines de lucro no cuenta con el rubro de capital, por ello en el balance general encontramos la cuenta de Patrimonio el cual abarca valores proveniente de los activos, en los primeros años de vida Institucional se contaba con un Patrimonio de 479.749.520,00 en sucres o \$19.189,98, con el transcurrir de los años se vio en la necesidad de incrementar sus activos para poder de esta manera satisfacer con las necesidades prioritarias de los usuarios llegando a la actual fecha con un valor de \$420.294,12; en un futuro no muy lejano se espera realizar más adquisiciones en lo que respecta a maquinarias debido a que la actividad económica de la Institución así lo amerita, para ello lo han planificado después de concluir con los pagos que están realizando algunas Instituciones Financieras como son el Banco del Fomento y el Banco del Austro, préstamos que adquirieron para la compra de maquinarias nuevas como fueron la CASE DE LLANTAS Y LA CASE DE ORUGA.

## **Situación histórica y actual del Proceso de Comercialización de ASUR - MJC**

De acuerdo al estudio realizado la Asociación de Usuarios del Sistema de Riego Manuel de J Calle, presentó un plan de desarrollo empresarial desde sus inicios, a pesar de ello presenta un incremento promedio de sus últimos siete años de un 18% en las ventas, debido a que las Administraciones que la han dirigido no lo han hecho de la forma correcta, en el año 2012 en comparación con los años anteriores ha existido un incremento considerable, esto se debió a que todos las personas que conforman es decir los miembros del Directorio y el personal Administrativo formaron un grupo de trabajo que tuvieron claro sus cargos y sus funciones, adicionalmente existió más control y exigencias para las personas que recibían el riego que consten como usuarios ya que muchos de ellos no estaban inscritos y se beneficiaban de forma gratuita, con este control exhaustivo se logró incrementar el 59% y

permitiendo a la Asociación gozar de más ingreso económico y por este medio realizar obras de mantenimiento a los diversos canales y aumento de compuertas para de esta forma privarles del servicio de riego a las personas que no se encuentren al día en sus obligaciones con la Asociación.

## **Marco teórico**

### **Indicadores de gestión, estándares e índices**

#### **Indicadores de gestión:**

Son medidas que predicen el futuro, se diferencian de los indicadores o ratios financieros, por cuanto estos últimos son medidas tardías, es decir que solamente proporcionan información sobre aspectos financieros pasados, al cierre de un ejercicio económico.

#### **Estándares:**

Es el nivel deseado de gestión, se lo conoce también como meta o umbral.

#### **Índices:**

Es el resultado de la relación entre el indicador (numerador) y el estándar (denominador). (Olalla, 2013)

#### **Aspectos de la gestión empresarial.**

La gestión empresarial es aquella actividad que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. (Definición ABC, 2014)

Entre los aspectos más relevantes de la gestión empresarial se consideran los siguientes: eficiencia, eficacia, calidad y efectividad.

**Eficiencia.**

Esta categoría hace referencia al manejo adecuado, racional y óptimo de los recursos humanos, materiales, financieros, tiempo.

**Eficacia**

Se refiere y tiene relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en la planificación estratégica institucional. Estas metas deben ser cumplidas en forma oportuna y dentro de los parámetros legales, reglamentarios y normativos. (Olalla, 2013)

**Calidad**

Calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o prestación de servicios. (Alvarez & Bullón Caro, 2006)

**Efectividad (impacto).**

Es el producto de la eficacia por la eficiencia, es decir, tiene que ver con el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales, a través de la utilización adecuada y racional de los recursos dividido para cien. La efectividad se la conoce también como productividad ya que es el resultado de la relación de la eficacia y eficiencia, y se traduce en bienes o servicios de calidad, cuyo efecto o impacto se refleja en la satisfacción del cliente. (Olalla, 2013)

**Cuadro de Mando integral (CMI)**

Se puede describir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el Cuadro de Mando representan una herramienta que los líderes

pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (Niven, 2003)

Según Kaplan y Norton (1997): “el CMI es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia”.

Según Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute: “El CMI es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la Misión y Visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal”.

## **Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Esta perspectiva identifica los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y los clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

### **Perspectiva Procesos Internos.**

“La perspectiva de proceso define los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios para cumplir los objetivos para los clientes y los financieros.

Y no se trata de hacer un listado de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia.”

### **Perspectiva del Cliente.**

“Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener clara a qué clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales y qué beneficios les quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa.”

### **Perspectiva financiera.**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se ha realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, como por ejemplo el rendimiento de capital empleado, particularmente se centra en la creación de valor e incluye prioridades de crecimiento, productividad y rentabilidad. (Horváth, 2003)

### **Objetivos, metas, inductores e indicadores.**

El objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la estrategia. Su cumplimiento es de máxima prioridad para la Organización.

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión importante, ya que son los que en definitiva medirán los objetivos y, en consecuencia, el grado de cumplimiento de la estrategia.

Se puede definir dos tipos de indicadores, los inductores, que son los que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en formación) y,

los de resultado, que miden el grado de obtención de los resultados (por ejemplo, índice de satisfacción de clientes en cuanto a tiempo de espera).

Los indicadores inductores, permiten también vislumbrar con antelación, la consecución o no de los indicadores de resultados, dándose un margen de actuación para tomar medidas correctoras, antes de que el indicador de resultado tome valor.

La meta es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Las metas han de ser retadoras, pero realizables, estableciéndose con la periodicidad adecuada al objeto de poder conocer las posibles desviaciones que pudieran producirse. (Amo Baraybar, 2011)

### **Importancia del Cuadro de Mando Integral en la Administración.**

El CMI requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI. El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa.

Sin duda, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

El CMI, además, sirve como un vehículo para comunicar el modelo de negocio subyacente, es decir, la estrategia de la empresa. También es factible ligar los incentivos de

las personas a los indicadores, para reforzar el mensaje y motivar un comportamiento adecuado.

En empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI no debe usarse como un sistema de control tradicional. En estas empresas, el CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo.

Los resultados que recogen los sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa. En este caso, el CMI no sirve para liberar atención directiva de procesos de bajo valor añadido; al contrario, sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa. (Acuña & Emilio, 2008)

## **Análisis de la planificación de la Asociación de Usuarios del Sistema de Riego Manuel de J Calle.**

### **Plan Estratégico**

#### **Misión:**

“Lograr el desarrollo sostenible del Sistema de Riego para asegurar el funcionamiento del sistema agro productivo, previendo posibles daños naturales, manteniendo, reparando y construyendo nueva infraestructura para optimizar el recurso, fortaleciendo los sectores u organismos de base, para obtener una dirección con capacidad de gestión, con adecuada y oportuna comunicación; elaborando planes sectoriales de acción y capacitación, que permita una adecuada toma de decisiones, asegurando la utilización presente y futura del recurso

agua, orientado a mejorar los niveles de vida de la población de usuarios; administrando con eficiencia y transparencia los recursos sociales, económicos y naturales”.

**Visión:**

“Ser en el año 2017 un sistema de riego moderno-tecnificado, jurídicamente constituido, cuyos miembros estén capacitados en temas y acciones relacionadas con la producción; con un alto grado de organización interna, sólido y solidario, que les permita afrontar los problemas y amenazas, para utilizar el recurso agua en un ciento por ciento, en función de mejorar la producción y productividad agrícola y elevar el nivel de vida de sus asociados; con sensibilidad ambiental, generando sustentabilidad y sostenibilidad”.

**Valores:**

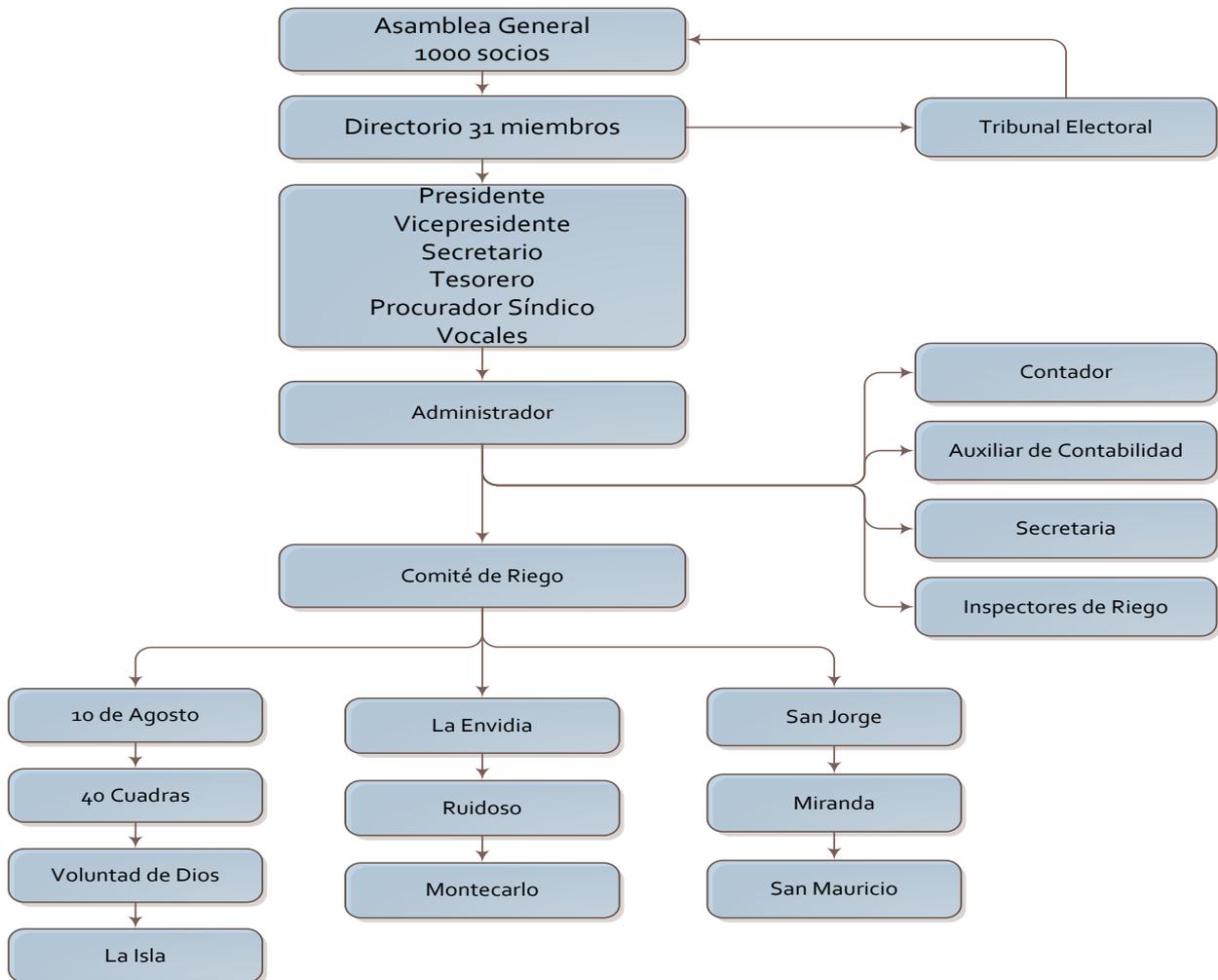
- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Lealtad

**Objetivos:**

A continuación se detallan los objetivos específicos de la Asociación:

- Definir las fortalezas y debilidades de la empresa para establecer las estrategias que permitan una eficiente utilización de los recursos económicos.
- Contribuir a mejorar la rentabilidad y competitividad de la agricultura de riego.
- Permanecer en el tiempo y en espacio con servicios de calidad.
- Alcanzar una perfecta coordinación con las demás áreas funcionales de la empresa.

## ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL:



El organigrama está conformado de manera jerárquica por todos los departamentos que conforman la empresa desde sus mandos altos hasta los mandos de nivel de menor escala.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas.**

- Cuenta con dos fuentes hídricas importantes
- Infraestructura básica para el mantenimiento de los canales de riego
- Personal técnico y administrativo con aceptable nivel de atención al usuario.
- Posee base de datos actualizada para recuperación de cartera

### **Debilidades:**

- Desconocimiento del número exacto de hectáreas que se riegan.
- Ausencia de planes y programas de capacitación para los usuarios, (productores directos).
- Falencias en el proceso de pago a proveedores
- Carencia de un manual de funciones

### **Amenazas:**

- Presencia del fenómeno del Niño, que destruya los canales.
- Apropiación del agua por parte de los terratenientes.
- Falta de cultura de pago de los usuarios

### **Oportunidades:**

- Alta producción y concentración agropecuaria.
- Apoyo de Instituciones públicas (CEDEGE, Consejo Provincial del Cañar).
- Creciente innovación tecnológica para el mantenimiento de canales

MATRÍZ FODA	ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta producción y concentración agropecuaria.</li> <li>2. Apoyo de Instituciones públicas (CEDEGE, Consejo Provincial del Cañar).</li> <li>3. Creciente innovación tecnológica para el mantenimiento de canales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia del fenómeno del Niño, que destruya los canales.</li> <li>2. Apropiación del agua por parte de los terratenientes.</li> <li>3. Falta de cultura de pago de los usuarios</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con dos fuentes hídricas importantes</li> <li>2. Infraestructura básica para el mantenimiento de los canales de riego</li> <li>3. Personal técnico y administrativo con aceptable nivel de atención al usuario.</li> <li>4. Posee base de datos actualizada para recuperación de cartera</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el proceso de mantenimiento de canales a través de la innovación tecnológica. (F2-O3)</li> <li>2. Proporcionar en abundancia el servicio de riego a usuarios que tienen limitaciones. (F1-O1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizar los planes de mantenimiento de canales para minimizar efectos del Fenómeno del Niño. (F2-O1)</li> <li>2. Realizar notificaciones a los usuarios morosos a través de la base de datos. (F4-A3)</li> </ol>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTIVAS (DO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento del número exacto de hectáreas que se riegan.</li> <li>2. Ausencia de planes y programas de capacitación para los usuarios, (productores directos).</li> <li>3. Falencias en el proceso de pago a proveedores</li> <li>4. Carencia de un manual de funciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar planes de capacitación a los usuarios con el apoyo del CEDEGE y Consejo Provincial del Cañar. (D2-O2)</li> <li>2. Renovar los sistemas de facturación. (O2-O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un manual de funciones para el personal del ASUR – MJC. (D3-D4)</li> <li>2. Mejorar la recuperación de cartera vencida. (D1-A3)</li> </ol>

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>E</b>	<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>	<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>	<b>META</b>
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar en un 40% el servicio de riego a los usuarios de las zonas lejanas para el año 2014 con un presupuesto de \$ 15.000.00	FO 2	Porcentaje del servicio de riego incrementado a los usuarios de las zonas lejanas en el año 2014	Cantidad de dólares invertidos para el incremento del servicio de riego en el año 2014	40% \$ 15.000.00
	Recuperar en un 50% la cartera vencida para el año 2014 con un presupuesto de \$ 2.500.00	DA 2	Porcentaje de cartera vencida recuperada en el año 2014	Cantidad de dólares utilizados para la recuperación de cartera vencida en el año 2014	50% \$ 2.500.00
<b>CLIENTES</b>	Implementar 2 planes de capacitación a los usuarios sobre el uso del agua en el año 2014 con un presupuesto de \$ 1.200.00	DO 1	Número de planes de capacitación implementados en el año 2014 sobre el uso del agua	Cantidad de dólares utilizados para la implementación de los planes de capacitación en el año 2014	2 planes \$ 1.200.00
	Entregar las notificaciones en un 100% a los usuarios morosos para evitar el corte del servicio en el año 2014 con un presupuesto de \$ 1.000.00	FA 2	Porcentaje de notificaciones entregadas a los usuarios morosos en el año 2014	Cantidad de dólares invertidos en la entrega de notificaciones a los usuarios morosos en el año 2014	100% \$ 1.000.00

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>E</b>	<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>	<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>	<b>META</b>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Renovar en un 50% las herramientas de mantenimiento de los canales de riego en el año 2014 con un presupuesto de \$ 5.000.00	FO 1	Porcentaje de herramientas renovadas para el mantenimiento de canales de riego en el año 2014	Cantidad de dólares invertidos en la renovación de herramientas para el mantenimiento de canales en el año 2014	50% \$ 5.000.00
	Realizar 3 mantenimientos de los canales de desfogue y primarios en el año 2014 con un presupuesto de \$ 15.000.00	FA 1	Numero de mantenimientos realizados en los canales de desfogue y primarios en el año 2014	Cantidad de dólares utilizados para realizar los mantenimientos de los canales de riego en el año 2014	3 mantenimientos \$ 15.000.00
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Adquirir 2 equipos de cómputo para agilizar el proceso de facturación en el año 2014 con un presupuesto de \$ 1900.00	DO 2	Cantidad de equipos de cómputo adquiridos en el año 2014 para el proceso de facturación	Cantidad de dólares invertidos para la adquisición de nuevos equipos de cómputo en el año 2014	2 equipos de cómputo \$ 1.900.00
	Capacitar al 100% del personal de ASUR – MJC sobre el manual de funciones en el año 2014 con un presupuesto de \$ 800.00	DA 1	Porcentaje de personal capacitado en el año 2014 sobre el manual de funciones en ASUR -MJC	Cantidad de dólares presupuestados para la capacitación del personal de ASUR – MJC en el año 2014	100% \$ 800.00

## **Conclusiones:**

Esta implementación de indicadores de gestión basados en el modelo del cuadro de mando integral ayudará a mejorar procesos realizados en el departamento de comercialización, estableciendo los puntos de control, analizando así el nivel alcanzado de los factores críticos de éxito, además de permitir encontrar un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo que le permitirá alcanzar la meta planificada.

Mediante la elaboración de éste trabajo de investigación por el autor se logró un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para conocer la situación actual del departamento de venta. Con esto se formularon las estrategias que la *Asociación de Usuarios del Sistema de Riego Manuel de J. Calle* debería implementar en su proceso de comercialización. Con estas estrategias se realizaron ocho objetivos operativos, los cuales se utilizarán para realizar los indicadores de eficacia y eficiencia.

Los indicadores de gestión permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos (eficacia) y medir el grado de utilización de los recursos (eficiencia) para dar seguimiento a los riesgos y problemas que presenta el proceso de comercialización. La implementación de indicadores de gestión servirá de base para que todas las actividades del proceso se desarrollen con eficacia y eficiencia mediante acciones correctivas, generando un nivel de efectividad satisfactorio.

## **Bibliografía**

Acuña, A., & Emilio, L. (2008). *Aula de Economía*. Obtenido de <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-17.htm>

ALTAIR. (2005). El Cuadro de Mando Integral . *ALTAIR Economía 3 Colecciones* .

Alvarez, J. M., & Bullón Caro, j. (2006). *Introducción a la Calidad, Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Vigo: Ideaspropias Editorial.

Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. España: ESIC Editorial.

*Definición ABC*. (10 de septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

Horváth, & P. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.

Niven, P. (2003). *Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: gestion 2000.

Olalla, E. (2013). Modulo Planificación y Control. *Cuadro de Mando Integral*. La Troncal.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.

Valdés, H. L. (2005). *Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico*. México: Fondo Editorial FCA.