



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y  
FINANCIERA PARA LA EMPRESA HACIENDA LA CIÉNEGA, UBICADA  
EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI DEL PERÍODO 2019-2020**

**Trabajo de Titulación previo la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración Bancaria y Financiera**

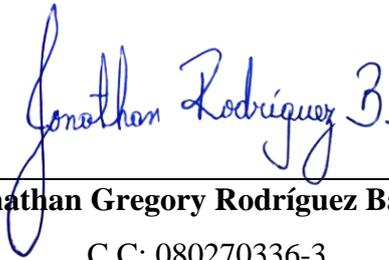
**AUTOR: JONATHAN GREGORY RODRÍGUEZ BACILIO**

**TUTOR: ING. FREDDY RODRIGO URIBE PAZOS**

**Quito, 2020**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Jonathan Gregory Rodríguez Bacilio** declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, auténtica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



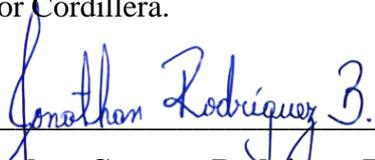
---

**Jonathan Gregory Rodríguez Bacilio**

C.C: 080270336-3

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Jonathan Gregory Rodríguez Bacilio** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. **080270336-3** de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **Diseño De Un Modelo De Gestión Administrativa Y Financiera Para La Empresa Hacienda La Ciénega, Ubicada En La Provincia De Cotopaxi Del Período 2019-2020** con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

  
\_\_\_\_\_  
**Jonathan Gregory Rodríguez Bacilio**  
C.C: **080270336-3**

Quito, 23/JULIO/2020

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN



### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

#### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INTEGRACIÓN CURRICULAR EN EL REPOSITORIO DIGITAL

##### DATOS PERSONALES:

1. **NOMBRE COMPLETO DEL ESTUDIANTE**  
RODRIGUEZ BACILIO JONATHAN GREGORY
2. **CÉDULA DE CIUDADANÍA**  
0802703363
3. **FECHA DE NACIMIENTO**  
31/10/1996
4. **NACIONALIDAD**  
Ecuatoriana
5. **DIRECCIÓN DE RESIDENCIA**  
OE 16B LOTE-1 N80E / PISULLI PB / EL CONDADO - QUITO
6. **PROVINCIA DE RESIDENCIA**  
Pichincha
7. **CANTÓN DE RESIDENCIA**  
Quito
8. **CORREO ELECTRÓNICO**  
Jonatico1996@hotmail.com
9. **TELÉFONOS**  
0984817710
10. **FECHA DE SUSTENTACIÓN**  
Julio del 2020

*Nuestro reto formar seres humanos con iguales  
derechos, deberes y obligaciones*

**TEMA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA HACIENDA LA CIÉNEGA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI DEL PERÍODO 2019-2020.

**EN CASO DE HABER REALIZADO INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA:**

ESCRIBA LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

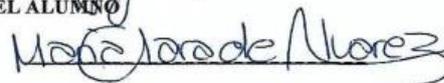
**COMPLETE Y AÑADA SU FIRMA DIGITAL A CONTINUACIÓN  
TIPO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

- INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
- I+D+i
- INCUBADORA EMPRESARIAL
- PRODUCCIÓN ARTÍSTICA

Yo, JONATHAN GREGORY RODRIGUEZ BACILIO, portador de la cédula de identidad N.º 080270336-3, autorizo al Instituto Tecnológico Superior Cordillera la publicación del Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital.

  
FIRMA DEL ALUMNO

ENTIDAD QUE AUSPICIO EL TRABAJO:



NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL: MARIA CLARA ORSKA VÁSCONEZ

TELÉFONO Y/O CELULAR EMPRESA: (03) 271-9182 - 0997773148

**Ing. William Patricio Parra López  
ADMINISTRADOR DE BIBLIOTECA CENTRAL  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**

*Nuestro reto formar seres humanos con iguales  
derechos, deberes y obligaciones*

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto va dedicado especialmente a mi hermana Karen Rodriguez Bacilio quien ha sido el pilar fundamental para que mis metas y objetivos se aclaren de mejor manera, brindándome su apoyo, amor y confianza incondicional, por que ella fue la principal motivación; sin duda alguna siempre se lo agradeceré por que existió el excelente consejo de vida.

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por brindarme la paciencia, entendimiento, salud, fuerza para cumplir con uno de mis sueños que tanto anhele.

Una dedicatoria no es dedicatoria si no se les agradece a los mejores docentes que tiene el Ecuador y uno de los mejores institutos mi hermoso INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA, gracias a todo este equipo de trabajo los cuales son padres y docentes para dirigirnos al mejor camino que es el éxito.

A mis padres, hermanos y pareja por su arduo trabajo y sacrificio en todos estos años.

A las pocas personas que contribuyeron para que este sueño se convierta en realidad.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL .....	iii
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN .....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xviii
ABSTRACT.....	xix
CAPÍTULO I.....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. CONTEXTO .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3. Definición del problema central.....	7
1.3.1. QUE ES LA MATRIZ “T” .....	10
1.3.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ T.....	12
CAPÍTULO II .....	15
2.1 Mapeo de involucrados .....	15
2.1.1 Conceptualización del Mapeo de Involucrados .....	15
2.2 Matriz de análisis de involucrados.....	18
2.2.1. Contextualización de la matriz de análisis de involucrados.....	20
CAPÍTULO III.....	22
3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	22
3.1 Árbol de problema.....	22
3.1.1 Árbol de problemas .....	24
3.1.2. Contextualización del Árbol de Problemas .....	25
3.2 ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	27

---

3.2.2 Contextualización del Árbol de Objetivos .....	29
CAPÍTULO IV .....	31
4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	31
4.1. Matriz de análisis de alternativas .....	32
4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS .....	35
4.4.2 Contextualización del Diagrama de Estrategias.....	40
4.5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	42
4.5.1 Contextualización del Marco Lógico .....	45
CAPÍTULO V .....	47
5. PROPUESTA.....	47
5.1. Antecedentes de la Herramienta.....	47
5.2. Organización de la Empresa.....	47
5.3 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA.....	49
5.3.1 Control Interno .....	49
5.3.1.1 Importancia del Control Interno.....	50
5.3.1.2 Objetivos del Control Interno .....	51
5.3.1.3 Elementos del Control Interno .....	51
5.3.1.4 Métodos de evaluación del Control Interno .....	52
5.3.2.1 Coso I .....	53
5.3.2.2 Coso II.....	56
5.3.2.3 MICIL .....	57
5.3.3 Análisis financiero .....	58
5.3.3.1 Importancia y objetivos del Análisis financiero.....	58
5.3.3.2. Indicador financiero .....	59
5.3.3.3 Métodos de análisis financiero.....	59
5.3.4. Procesos y procedimientos .....	59
5.3.4.1. Mapa de procesos.....	60
5.3.4.2. Flujo gramas.....	61
5.4.1 Enfoque de la investigación .....	62
5.4.2 Modalidad básica de la investigación .....	62
5.4.3 Tipo de Investigación.....	62
5.4.3.1 La investigación descriptiva.....	63
5.4.3.2 De campo o investigación directa. ....	63

---

---

5.4.3.3 Evaluativa.....	64
5.4.4 Etapas de la investigación .....	64
5.4.5 Población y Muestra.....	64
5.4.6 Recolección de información.....	65
5.4.6.1 Observación.....	66
5.4.6.2 Evaluación.....	66
5.4.6.3 Encuesta .....	66
5.4.7 Análisis del contenido .....	67
5.5 FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	67
5.5.1 Introducción de la propuesta .....	67
5.5.2 Objetivo General y Específicos de la propuesta .....	68
5.5.3 MODELO DE CUESTIONARIO REALIZADA AL PERSONAL .....	69
5.5.3.1 Objetivo.....	69
5.5.3.2 Método de cuestionario .....	69
5.5.3.3 Cuestionario Hacienda la Ciénega .....	70
5.6 Análisis Situacional.....	81
5.6.1 Matriz F.O.D.A .....	81
5.6.2 Matriz E.F.E.....	84
5.6.3 Matriz E. F. I.....	86
5.6.4 Análisis Interno y Externo .....	88
5.7 Balance Scorecard.....	90
5.8 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO .....	92
5.8.1 Método vertical .....	92
5.8.2 Método Horizontal .....	95
5.8.3 Indicadores Financieros .....	98
5.8.4 Razón corriente .....	98
5.8.5 Prueba ácida .....	99
5.8.6 Rotación de inventarios.....	99
5.8.7 Rotación de cuentas por cobrar .....	100
5.8.8 Capital de trabajo .....	100
5.8.9 Índice de solidez.....	101
5.8.10 Índice de endeudamiento.....	101
5.9 INTRODUCCIÓN .....	103

---

5.9.1 HISTORIA DE LA EMPRESA HACIENDA LA CIÉNEGA .....	104
5.9.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	104
5.9.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA .....	105
5.9.3.1 Logotipo .....	105
5.9.3.2 Slogan.....	105
5.9.4 Misión .....	106
5.9.5 Visión.....	106
5.9.6 Valores Corporativos .....	106
5.9.7 POLÍTICA Y REGLAS GENERALES DE LA EMPRESA HACIENDA LA CIÉNEGA .....	107
5.9.7.1 Políticas.....	107
5.9.7.2 Reglas.....	108
5.9.8 Objetivos Institucionales.....	109
5.9.9 Objetivos del modelo de gestión.....	109
5.10.1 PROPUESTA DE FUNCIONES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA HACIENDA LA CIÉNEGA.....	112
5.10.2 Gerente General .....	112
5.10.3 Gerente Administrativo.....	113
5.10.4 Contador General .....	114
5.10.5 Recursos Humanos .....	115
5.10.6 Departamento Marketing .....	116
5.10.7 Restaurante.....	117
5.11 Propuesta del Mapa de procesos para la Hacienda la Ciénega .....	118
5.11.1 Flujograma .....	120
5.11.2 Matriz de seguimiento.....	123
CAPÍTULO VI.....	124
6. Aspectos Administrativos .....	124
6.1 RECURSOS .....	124
6.1.1. Recursos Humanos.....	124
6.1.2. Recursos Materiales .....	125
6.1.3. Recursos tecnológicos.....	125
6.2 Presupuestos.....	126
6.3 CRONOGRAMA.....	127

---

---

CAPÍTULO VII.....	128
7.01 CONCLUSIONES .....	128
7.02 RECOMENDACIONES .....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	130
ANEXOS.....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T.....	11
Tabla 2 Matriz de Involucrados .....	19
Tabla 3 Matriz de análisis de alternativa.....	33
Tabla 4 Matriz de análisis de impacto de los objetivos .....	36
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico .....	43
Tabla 6 Población y Muestra.....	65
Tabla 7 Cuestionario Hacienda la Ciénega .....	70
Tabla 8 Tabulación de la pregunta 1 de la Encuesta.....	71
Tabla 9 Tabulación de la pregunta 2 de la Encuesta.....	72
Tabla 10 Tabulación de la pregunta 3 de la Encuesta.....	73
Tabla 11 Tabulación de la pregunta 4 de la Encuesta.....	74
Tabla 12 Tabulación de la pregunta 5 de la Encuesta.....	75
Tabla 13 Tabulación de la pregunta 6 de la Encuesta.....	76
Tabla 14 Tabulación de la pregunta 7 de la Encuesta.....	77
Tabla 15 Tabulación de la pregunta 8 de la Encuesta.....	78
Tabla 16 Tabulación de la pregunta 9 de la Encuesta.....	79
Tabla 17 Tabulación de la pregunta 10 de la Encuesta.....	80
Tabla 18 Matriz FODA .....	82
Tabla 19 Tabla de Clasificación.....	84
Tabla 20 Matriz E.F.E.....	85
Tabla 21 Matriz E.F.I.....	87
Tabla 22 Matriz de Análisis Interno y Externo .....	89
Tabla 23 Estado de resultados integral.....	93
Tabla 24 Balance General .....	96
Tabla 25 Descripción de Funciones Gerente General.....	112
Tabla 26 Descripción de Funciones Administrador.....	113
Tabla 27 Descripción de Funciones del Contador General.....	114
Tabla 28 Descripción de Funciones del Coordinador de Talento Humano .....	115
Tabla 29 Descripción de Funciones del Coordinador de Marketing.....	116
Tabla 30 Descripción de Funciones del Coordinador de Restaurante .....	117

---

Tabla 31 Balance Scorecard.....	121
Tabla 32 Presupuesto General.....	126
Tabla 33 Cronograma.....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de Involucrado .....	17
Figura 2 Árbol de problema .....	24
Figura 3 Árbol de objetivos .....	28
Figura 4 Diagrama de estrategias .....	39
Figura 5 Pregunta 1 de la Encuesta .....	71
Figura 6 Pregunta 2 de la Encuesta .....	72
Figura 7 Pregunta 3 de la Encuesta .....	73
Figura 8 Pregunta 4 de la Encuesta .....	74
Figura 9 Pregunta 5 de la Encuesta .....	75
Figura 10 Pregunta 6 de la Encuesta .....	76
Figura 11 Pregunta 7 de la Encuesta .....	77
Figura 12 Pregunta 8 de la Encuesta .....	78
Figura 13 Pregunta 9 de la Encuesta .....	79
Figura 14 Pregunta 10 de la Encuesta .....	80
Figura 15 Propuesta de Organigrama Estructural .....	111
Figura 16 Mapa de Procesos .....	119
Figura 17 Flujograma de proceso de atención al cliente.....	120
Figura 18 Matriz de seguimiento .....	123

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Ubicación de la Hacienda la Ciénega .....	48
Ilustración 2 Coso 1 .....	55
Ilustración 3 Relación Entre COSO I & COSO II .....	56
Ilustración 4 Simbología ANSI.....	61
Ilustración 5 Análisis Interno y Externo .....	88
Ilustración 6 Balance Scorecard.....	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Capilla Ciénega .....	136
Anexo No. 2 Áreas Verdes.....	137
Anexo No. 3 Dormitorios.....	138
Anexo No. 4 Entrada Principal .....	138
Anexo No. 5 Interior de la capilla.....	139
Anexo No. 6 Eventos de Bienvenida .....	140
Anexo No. 7 Vista desde la Hacienda La Ciénega .....	141

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto trata de la investigación de la Empresa Hacienda la Ciénega, para proponer un modelo de Gestión Administrativa y Financiera, que surgió de información clave.

Mediante la aplicación de análisis de los datos obtenidos, se ha logrado identificar el problema central que radica dentro de la empresa en aspectos administrativos y financieros, el cual es la ausencia de un “Modelo de gestión Administrativa y Financiera” el cual sirva como guía de planificación y estrategia para el gerente y direccionar a cada uno de los departamentos.

La propuesta que se presenta en el capítulo V de este proyecto contiene la mejor filosofía corporativa, organización, normas para cada uno de los colaboradores adaptado a la situación actual de la empresa Hacienda la Ciénega; mediante su puesta en práctica se pretende el mejoramiento de sus procesos, un mejor ambiente laboral, inculcar el trabajo en equipo y brindarles el mejor servicio a los clientes.

Cabe mencionar que el beneficiario principal por la implementación de este modelo de gestión será el propietario, puesto que contará con un modelo de gestión de fácil comprensión, entendible, claro, acoplado a las necesidades de la empresa y de estas maneras generar una mayor rentabilidad en la empresa.

---

## **ABSTRACT**

This project deals with the investigation of the Hacienda la Ciénega Company, to propose a model of Administrative and Financial Management, which emerged from key information.

Through the application of analysis of the data obtained, it has been possible to identify the central problem that lies within the company in administrative and financial aspects, which is the absence of an "Administrative and Financial Management Model" which serves as a guide for planning and strategy for the manager and directing each of the departments.

The proposal presented in Chapter V of this project contains the best corporate philosophy, organization, and regulations for each of the collaborators, adapted to the current situation of the company Hacienda la Ciénega; Through its implementation it is intended to improve its processes, a better work environment, instill teamwork and provide the best service to customers.

It should be noted that the main beneficiary for the implementation of this management model will be the owner, since it will have a management model that is easy to understand, understandable, of course, coupled to the needs of the company and thus generate greater profitability in the company

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del siguiente trabajo de investigación se basa en poder mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa Hacienda la Ciénega, debido a los problemas que presenta en la actualidad la empresa, en donde los procesos administrativos y financieros están funcionando de una manera inadecuada que está afectando a la empresa.

Por lo que la propuesta del modelo de gestión administrativo y financiero, para de esta manera lograr disminuir las irregularidades que se presentan en la parte administrativa como en la financiera.

Hablar sobre gestión administrativa se enfoca a la capacidad de controlar y coordinar las funciones que se desempeñan dentro de la empresa y de esa manera prevenir problemas y alcanzar los objetivos, la propuesta que se ofrece se orienta en dar normas convenientes para el mejoramiento interno de la empresa ayudando a fortalecer el círculo laboral.

Posteriormente la gestión financiera se enfoca en la buena administración de los recursos que posee la empresa, ya que de esa manera se podrá gestionar sus gastos e ingresos, es por eso que se propone capacitar al colaborador encargado de esta área para que todo funcione correctamente.

Al brindar propuestas del diseño de modelo gestión se estará aportando al mejoramiento administrativo y financiero, creando así una mayor organización.

Los capítulos establecidos buscan la mejora de los objetivos propuestos en manera resumida ya que el primer capítulo se enfoca en los antecedentes de la empresa, un poco de su historia y la justificación que resalta por qué yo quiero desarrollar mi

proyecto en dicha empresa; en el capítulo dos se identifica todas las instituciones o personas involucradas ya sea tanto externo como interno y se analiza la relación que tiene cada uno de los involucrados con la empresa; en el tercer capítulo se evidencia el árbol de problema cuales son las causas del problema central y los efectos que ocasionan este problema que se solucionara con el árbol de objetivos; en el cuarto capítulo se desarrollan y se analizan las cuatro matrices que son: Matriz de análisis de alternativas, Matriz de análisis de impacto de los objetivos, Diagrama de Estrategias y el Marco Lógico; en el quinto capítulo constituye de las propuestas para el mejoramiento del problema central de la empresa tanto administrativo y financiero; en el sexto capítulo se declara los recursos, tiempos y cronograma de actividades que se va a necesitar para el desarrollo del modelo de gestión; el capítulo séptimo se crean las conclusiones del trabajo realizado y las recomendaciones que se visualizan para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

El diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero mejorará la estructura organizativa, el ambiente laboral, la planificación y el nivel de cumplimiento de los colaboradores.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Antecedentes**

La Ciénega es una de las haciendas coloniales más antiguas de Ecuador, con más de 400 años de antigüedad. Situado cerca de las laderas del majestuoso volcán Cotopaxi y su Parque Nacional. Esta mansión ha sido escenario de importantes acontecimientos en la historia científica y social del país.

La Ciénega fue heredada por Avelina Ascázubi y Salinas, casada con José María Lasso de la Vega y Aguirre. Tuvieron dos hijos: Juan Manuel y Avelina Lasso Ascázubi.

La propiedad de la Hacienda La Ciénega se transfirió por herencia a los descendientes de Juan Manuel Lasso Ascázubi, los hermanos Lasso- Carrión: Elsa Lasso Carrión de Orska, Patricio Lasso Carrión casado con María Eugenia del Campo y Bolívar Lasso Carrión casado con María Dolores Guarderas y sus respectivos nietos y bisnietos.

Es entonces cuando en el año 1981 la Ciénega inicia sus actividades como empresa, abriéndose paso en el sector Turístico – Hotelero, teniendo como actividad principal Servicio de Hospedaje para sus clientes nacionales e internacionales.

Por la belleza arquitectónica, por su emblemática capilla, amplios patios, exóticos jardines y excelentes colaboradores, La Ciénega cuenta con un promedio de 10.000

visitas anuales, convirtiéndose así en unas las empresas más competitivas en el sector Hotelero.

Los servicios que ofrece al público son hospedaje, restaurante, bar; los mismos que pueden ser utilizados para eventos sociales, eventos culturales y eventos empresariales. Desarrollándose bajo los parámetros establecidos por la Administración y Gerencia. Dejando buena rentabilidad y estabilidad laboral.

Sin embargo, es en el año 2015 ante la alerta de erupción del Volcán Cotopaxi, el cual es un volcán activo de la cordillera Real ubicado a 60 km al sureste de Quito, 45 km al norte de Latacunga y 75 km al noroccidente de Tena; tuvo la Ciénega un quebranto en su estabilidad empresarial, porque ante esta situación alarmante las reservas realizadas por clientes nacionales y extranjeros fueron canceladas, convirtiéndose así en una incertidumbre para los directivos y trabajadores.

Los representantes de la empresa se vieron en la necesidad de adoptar medidas administrativas y financieras para contrarrestar tal situación ante la falta de ingresos, porque era impredecible lo que podía suceder con el Volcán Cotopaxi. Por tal motivo las medidas adoptadas más relevante fueron:

- Enviar a su personal a vacaciones anticipadas
- Disminuir el precio de sus tarifas
- Ofrecer los servicios del restaurante al costo
- Ofrecer paquetes turísticos por debajo del precio competitivo
- Cambio de forma de pago de salarios

Estas fueron unas de las medidas que llegaron a realizarse a fin de que la empresa pueda mantenerse en el mercado. Considerando que las cuentas por cobrar decrecían y las cuentas por pagar iban en aumento.

Al terminar la alerta de erupción tomó cerca de 3 años poder encontrar un equilibrio en las actividades de la empresa, pero aun así siguen las secuelas en el ámbito Administrativo y Financiero.

Por tal razón el estudio del trabajo de titulación es un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero. (Cienega, 2019)

### **1.1. Contexto**

La administración en los tiempos prehistóricos se enfocaba en la manera de agrupar, cazar, etc., sin saber el significado del mismo debido a la falta de recursos que logramos tener hoy en día.

Al pasar el tiempo las culturas ya se fueron formando teniendo un sistema jerárquico, económicamente y social, estableciendo de este modo ciertas pautas para llevar de mejor manera todos los procedimientos que deseaban alcanzar y es aquí donde se empezó a utilizar las doctrinas de Aristóteles siendo el pionero de la administración.

De tal manera se empezó a observar los cambios en diferentes partes del mundo logrando una mejor manera de comercializar sus bienes o servicios y contando con una mejor organización social.

Con el pasar del tiempo se descubrieron nuevos métodos para mejorar el ámbito administrativo y financiero de una empresa.

Es así como nace la idea de la implementación de los modelos de gestiones en las micro, mediana o grande empresas, ya que facilitan los procesos debido a que

cuentan con una mayor organización, planificación, estrategias, objetivos, coordinación.

El modelo de gestión aplicado a la empresa es con la finalidad de cambiar los procesos de los tiempos prehistóricos a los tiempos actuales utilizando tecnologías y herramientas que ayudaran al desarrollo administrativo y financiero, ya que de esa manera se contara con un mayor control de las actividades realizadas.

### **Enfoque Macro**

Al hablar de un enfoque macro se refiere a lo opuesto de lo pequeño en este caso un enfoque “grande” de la administración; se logra evidenciar que la parte financiera y administrativa dentro de un país es de suma importancia debido a que tiene que saber de mejor manera administrar sus recursos para mantener con estabilidad a su país, es por eso que China es uno de los países pioneros en la enseñanza de saber ser optimizar los recursos siendo más eficientes.

### **Enfoque Meso**

Si se habla de meso es hablar de algo “mediano” en este caso de nuestro país y el enfoque administrativo financiero que se observa , cabe mencionar que el país atraviesa por una mala administración por parte de los entes reguladores de nuestro recurso, debido a falta de coordinación, planeación y organización; el no administrar de correcta manera los recursos de nuestro país afecta directamente a nuestro desarrollo; Ecuador cuenta con recursos sumamente importantes para países a nivel de Latinoamericano los cuales si son aprovechados y bien administrados se lograra establecer una mayor estabilidad laboral y crear más fuentes de empleos ya que nos convertiría en una mina de recursos.

**Enfoque Micro:**

El enfoque micro es básicamente la ciudad o provincia donde está siendo aplicado el proyecto en ese caso la provincia de Cotopaxi (Latacunga); dentro de esta provincia de mucha competencia debido a que existe un buen comercio y cadenas hoteleras, de tal motivo se logró visualizar que la implementación del modelo de gestión a la Hacienda la Ciénega ayudaría a tener un mayor aprovechamiento de las oportunidades presentadas, debido a que existen estrategias que facilitarían los procesos y lograr generar una rentabilidad sostenible para la empresa.

## 1.2 Justificación

El modelo de gestión propuesto permitirá mejorar los procesos administrativos y financieros con la finalidad de optimizar el uso adecuado, brindar una seguridad razonable a los controles internos y garantizar que la información financiera sea confiable y oportuna. Los problemas que se solucionan a través del mejoramiento de los Procesos Administrativos y Financieros están relacionados con los reprocesos a pérdida de tiempo, inadecuada distribución de funciones y responsabilidades, cuellos de botella, duplicidad de actividades, ineficiente uso de los recursos disponibles.

Las pérdidas económicas que ha tenido la empresa, es uno de los motivos para la creación del modelo de gestión administrativo y financiero donde se establecerán políticas, reglas y estrategias para el mejoramiento de las áreas involucradas, que permitan solucionar los problemas existentes. Por falta de políticas, reglas estratégicas adecuadas; para lo cual se tomará en cuenta el proceso administrativo como es: la planeación, organización, dirección y control, permitiendo a la empresa acciones de forma oportuna, clara y precisa.

Con el desarrollo de todos los procesos a implementarse, se espera que la Ciénega tenga las bases administrativas y financieras sólidas para que el manejo de todos los recursos tanto económicos como humanos sean oportunos, eficientes y eficaces. Estas medidas les permitirán a la gerencia actuar de forma inmediata ante cualquier suceso que se presente, ya que por la naturaleza del negocio es impredecible lo que pueda suceder con los fenómenos naturales, ya que por su ubicación geográfica la Ciénega es vulnerable ante las actividades del volcán Cotopaxi, el cual es su mayor debilidad, y se ve reflejado en el arduo trabajo que sus colaboradores deben realizar a fin de mantener la empresa operativa, sin que pierda su esencia para la cual fue constituida, profesionalismo, buen trato al cliente, y

categoría. Por ello el planteamiento del modelo de gestión para que de una u otra manera se pueda contrarrestar todos los efectos que pueda causar las condiciones climáticas.

La investigación tiene una duración de 6 meses tiempo en el cual es necesario que el investigador cuente con recursos financieros, tecnológicos y el tiempo suficiente para realizar este trabajo de campo, obteniendo así la mayor recopilación de información necesaria para el correcto desarrollo de modelo de gestión que busca la mejora de los procesos administrativos y financieros de Hacienda la Ciénega. En este caso el tesista cuenta con todos los recursos mencionados por tal motivo la investigación es viable.

### **1.3. Definición del problema central**

“Un problema es un hecho, situación o cuestión que precisa de una solución. Es un conflicto que se presenta como inconveniente para alcanzar objetivos o estabilidad en distintos ámbitos” (Raffino, Concepto.de. Disponible, 2019)

Los problemas de la empresa pueden ser expresados en los resultados de disminución por parte de los colaboradores en cada uno de sus departamentos, los cuales son propuestos como cuestionamientos, con el propósito de encontrar y buscar la solución al problema central y de esa manera general un mejor ambiente laboral.

Un análisis actual o también interpretado como situación, es toda la información necesaria que se recopilara en cada uno de los departamentos afectados y en ocasiones toda la empresa, para proceder a buscar la solución al problema.

**Situación actual:**

La situación actual es la pérdida económica anual consecutiva debido a la mala gestión en la empresa, en resumidas palabras es la situación agravada en la que se encuentra la empresa que están generando pérdidas de clientes, de materia prima y de rentabilidad.

**Situación empeorada:**

La situación empeorada o también conocida como agravada es la situación con mayor riesgo que corre la empresa si no se cumple con lo propuesto, es por eso que se debe de tomar en cuenta las situaciones de mejora para que no ocurra algo no deseado por el gerente.

**Situación mejorada:**

La situación mejorada será buena, siempre y cuando se solucione el problema central, tomando en cuenta la ayuda de la fuerza empeorada o agravada, ya que ayudará a observar los cambios que podemos realizar para de esa manera solucionar el problema que presenta la empresa.

**Fuerzas impulsadoras:**

Adicional las fuerzas impulsadoras son todas aquellas situaciones que son utilizadas para impulsar, corregir las observaciones y ayudar a la empresa de esta manera a que la empresa ya no será con déficit fiscal, pero como para todo tiene su pro y contra.

**Fuerzas bloqueadoras:**

Como toda fuerza impulsadora, siempre se encontrará algo que detenga o impida que se cumpla a cabalidad lo propuesto, es decir factores que intervengan en el cumplimiento de la propuesta planteada para la mejora o corrección del problema central de la empresa.

**Intensidad:**

Nos demuestra la urgencia e importancia que tienen el requerimiento el cual se está proponiendo ya que se maneja con números siendo 1 el más bajo y 5 la intensidad o necesidad urgente.

**Potencial de cambio:**

Es un indicador que nos demuestra la aceptación que recibiría si realizamos un cambio adecuado para mejorar la situación actual, siendo una potencia primordial para la solución del problema.

### 1.3.1. Que es la Matriz “T”

“Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.” (Díaz, 2018)

La matriz T les permite apoyar la búsqueda del cambio a través de identificar los factores que impulsan a los que frenan el cambio, es por eso que las fuerzas impulsadoras ayudan a tener una perspectiva del impacto que realizara lo propuesto y que es lo que bloquea que se cumpla a cabalidad la mejora para la misma.

El problema es un obstáculo o barrera que no permite que las actividades u obligaciones se desarrollen con normalidad para poder descubrir el problema y tratar de brindar una pronta solución, es necesario realizar una amplia investigación del problema para determinar cuáles son las causas del problema y el efecto que causaría el mismo en caso de ser modificado o cambiado en su totalidad

La Hacienda la Ciénega presenta uno de los problemas más riesgosos de la industria hotelera al contar con un déficit en la parte administrativa y financiera, es por ello que en la matriz “T” se visualiza de mejor manera la situación agravada en la que se encuentra la empresa y la situación actual, en el que se evidencia las causas o consecuencias si no se realiza una reestructuración de los procesos o una mejora de parte de los colaboradores de cada uno de los departamentos.

**Tabla 1 Matriz T**

<b>Análisis de Fuerza T</b>					
<b>Situación Agravada</b>	<b>Situación Actual</b>				<b>Situación Mejorada</b>
Cierre de la empresa Hacienda la Ciénega	Mala Gestión administrativa y financiera en la Hacienda la Ciénega				Mejor desempeño del área administrativa y financiera para mayor rentabilidad
<b>Fuerzas Impulsadoras</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>Fuerzas Bloqueadoras</b>
Financiamiento por parte de los accionistas	2	3	3	2	Faltad de control de gasto
Socializar el modelo de gestión para el mejoramiento actual de la empresa	2	4	4	2	Falta de compromiso de parte de los trabajadores para la socialización del modelo de gestión
Capacitación en el área administrativa y financiera	2	5	3	1	Desinterés por parte del Gerente y Accionista para las capacitaciones en programas contables.
Creación de un modelo de gestión administrativo y financiero	2	4	4	2	Duda del gerente para la creación del modelo de gestión.
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Hacienda la Ciénega

### 1.3.1.1 Conceptualización de la Matriz T

Para conceptualizar el problema de la empresa es necesario la aplicación de la Matriz T que define el problema central, en este caso es la mala gestión administrativa y financiera de la empresa “Hacienda la Ciénega”, por lo que se plantea con una posible situación mejorada que busca progreso de la parte administrativa y financiera para mayor rentabilidad. Si la empresa no realiza ninguno de los cambios tendrá una situación empeorada que en este caso sería el cierre de la empresa, para eso existirán fuerzas impulsadoras que ayudaran a que no suceda la situación empeorada como: Financiamiento por parte de los accionista para el crecimiento de la empresa, además la socialización del modelo de gestión para el mejoramiento actual de la empresa y de esa manera brindar una buena capacitación en el área administrativa y financiera para una mejora continua mediante cursos relacionados al tema.

Finalmente, la creación de un modelo de gestión administrativo y financiero con la finalidad de explicar detalladamente lo que se puede o no hacer en los procesos administrativos y financieros de la empresa. Pero existen fuerzas bloqueadoras las cuales impedirán que se cumpla con la situación mejorada como es la falta de control de sus gastos, al igual que la falta de compromiso de parte de los trabajadores para la socialización del modelo de gestión, además el desinterés por parte del Gerente y Accionista para la creación del modelo de gestión.

En la matriz se logra evidenciar que las fuerzas impulsadoras de la empresa son más altas que las fuerzas bloqueadoras lo que refleja como indicador que el proyecto a realizar si es factible.

- **Fuerzas Impulsadoras**

Dentro de las fuerzas impulsadoras tenemos como primera la financiación por parte de los accionistas ya que si los accionistas de la empresa realizan un aumento de su inversión inicial la estabilidad operacional mejoraría ya que existiría un mayor ingreso de capital y se podría invertir en las necesidades de la empresa.

Socializar el modelo de gestión a todos los colaboradores de las áreas administrativa y financiera ayudaría al mejoramiento de los procesos, y a la organización dentro de cada área, de esa manera las actividades estarán claras y se podrá concluir con los objetivos.

Capacitar a los colaboradores de diversas áreas ayudaría a aumentar el nivel de conocimiento, entendimiento y desarrollo de sus funciones; es muy fundamental contar con el personal altamente capacitado ya que los procesos se entenderían de mejor manera.

La creación e implementación de un modelo de gestión es muy fundamental en la empresa, debido a que la situación por la cual atraviesa urge estrategias aplicadas al mejoramiento y desarrollo de la misma; es decir un modelo de gestión ayudaría tanto a la área administrativa y financiera a tener un mayor control con sus registros, una mayor organización entre departamentos y mejor comprensión de los procesos; de esa manera se lograría obtener los objetivos propuestos.

- **Fuerzas Bloqueadoras**

Estas fuerzas bloqueadoras son todas aquellas que se interponen o impiden el cumplimiento de las fuerzas impulsadoras o en otro caso las fuerzas positivas.

Es por eso que se ha tomado como una de las fuerzas bloqueadoras la falta de control de los gastos, esto se da debido a la mala gestión y desorganización que presenta actualmente la empresa y afecta a los accionistas debido a que reducen su capital de inversión ya que la empresa no genera las ganancias esperadas por cada dólar invertido.

Como otra fuerza bloqueadora tenemos la falta de compromiso por parte de los colaboradores para la socialización del modelo de gestión, ya que muchos de los colaboradores presentan un desinterés al momento de socializar el modelo de gestión y no lo aplican como se espera.

El desinterés por parte del gerente en las capacitaciones de sus colaboradores es una fuerza bloqueadora debido a que no existen capacitaciones acordes a las funciones de cada área.

La duda del gerente para la creación del modelo de gestión puede ser la fuerza bloqueadora más importante, ya que muchas veces por desconocimiento del mismo no son acertados al momento de ofrecer una propuesta de mejora para la situación actual de la empresa.

## CAPÍTULO II

### 2. Análisis de involucrados

El análisis de involucrados es la identificación de los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses.

En dicho análisis, además de identificarlos definimos su rol, participación e impacto. Esto lo hacemos para crear estrategias que permitan beneficiar al proyecto y asegurar su continuidad y posterior éxito. (Betancourt, Ingenio Empresa, 2017)

En este análisis integra todos los involucrados que participan para el bienestar de la empresa tanto externo como interno, es por eso que dentro del mismo se logra evidenciar participaciones de beneficiarios, los que ejecutan, los que toman las decisiones y los que financiaran el proyecto. De esta manera se obtendrá estrategias fundamentales para los involucrados que ayudaran a garantizar los resultados posteriores del proyecto al igual que el éxito del mismo.

#### 2.1 Mapeo de involucrados

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y

potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes. (Miranda, 2005, pág. 53)

La matriz de mapeo de involucrados es una herramienta la cual ayuda a identificar a aquellos grupos u organizaciones interesadas en la mejora del mismo, con la finalidad de definir sus intereses de los problemas esenciales sobre los cuales se intenta intervenir, al igual que identificar todos los recursos que tienen cada uno de los involucrados para la solución del problema de la empresa.

**Figura 1 Mapeo de Involucrado**



**Fuente:** "Hacienda la Ciénega"

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

### 2.1.1 Conceptualización del Mapeo de Involucrados

- **Superintendencia de compañías**

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley. (Supercias, 2019)

- **Ministerio del trabajo**

“Es una institución que busca la justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades” (Trabajo, 2019)

El ministerio de trabajo regula y controla el cumplimiento de las relaciones laborables, para conseguir un sistema de trabajo equitativo de calidad y solidario, y de tal manera tender a la justicia social en igualdad de oportunidades.

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. (IESS, 2019)

Es una entidad autónoma, con personalidad jurídica, recursos propios distintos a los del estado, misma que vela por la salud, integridad de las personas afiliadas y a su vez maneja las aportaciones de forma independiente y transparente.

- **Servicio de rentas internas (SRI)**

“El Servicio de Rentas Internas es la institución que se encarga de gestionar la política tributaria, asegurando la recaudación destinada al fomento de la cohesión social.” (SRI, 2019)

Es la institución que controla y recauda los tributos pagados por sus contribuyentes, mismo que controla la evasión y las malas prácticas tributarias en beneficio de los contribuyentes y del país.

- **Gerencia**

Persona con habilidades de liderazgo y con gran preparación educacional cuyas funciones se relacionan a la dirección de empresas, instituciones y organismos. La palabra da pie a darle nombre al cargo que desempeñan estas personas, las cuales se denominan como gerentes o directores generales de la empresa en cuestión. (Mariana, 2019)

Personas o conjuntos de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

- **Empleados**

“Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio.” (Yehiret Ramos, 2011)

- **Clientes**

“Es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.” (ConceptoDefinicion.de, 2019)

Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa.

- **Proveedores**

“Se denomina proveedor a aquella persona física o jurídica que provee o suministra profesionalmente de un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contra prestación.” (Galán, 2019)

- **ITSCO**

“El mejor Instituto Tecnológico de educación superior, acreditado bajo parámetros de excelencia académica, organizacional y tecnológica que mejore las condiciones socioeconómicas del país, la región y el mundo.” (ITSCO, 2019)

## **2.2 Matriz de análisis de involucrados**

Este conocimiento previo, permite elaborar las estrategias adecuadas para lograr la mayor aceptación posible y reducir algunos riesgos.

Permite evaluar y comprender las características e interés de quienes apoyan o se oponen al proyecto, antes de comenzar su implementación.

Un análisis de involucrados ayuda a evaluar el ambiente de un proyecto. (Jiménez, 2012)

Esta matriz ayuda a identificar y analizar cada uno de los actores o instituciones que participan en la misma, al igual que el interés que tiene cada uno de ellos con el problema central, de esa manera se logra saber los recursos y las capacidades de cada involucrado para luego entender el propósito o el interés referente al proyecto que se plantea para el mejoramiento del problema.

**Tabla 2 Matriz de Involucrados**

<b>Actores involucrados</b>	<b>Interés sobre el problema central</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos mandatos y capacidades</b>	<b>Interés sobre el proyecto</b>	<b>Conflictos potenciales</b>
<b>Superintendencia de compañía</b>	Solicitar la información correcta sobre la exigencias y normativas empresariales	El no cumplimiento de las disposiciones empresariales	NIIF para PYMES	Mejoramiento de todas las normativas establecidas	Implementación y Aplicación de NIIF para PYMES
<b>Ministerio de relaciones laborales</b>	Reducir la desestabilidad laboral y la rotación del personal.	Desestabilidad laboral	Código de trabajo y reglamentos internos	Estabilidad laboral	Infracción del código de trabajo
<b>Gerencia</b>	Mejoramiento de procesos administrativos y financieros	Ausencia de normas y políticas para el cumplimiento de los procesos en el aérea	Capacitación por parte de la Superintendencia de Compañía y otras entidades	Mejoramiento oportuno en los procesos a la atención al cliente	Despido inmediato de colaboradores.
<b>Empleados</b>	Estabilidad laboral en la empresa	Falta de reglamentos internos que causa una desorganización	Código del Trabajo	Incremento de remuneración	Despido inoportuno por el pago de sueldos
<b>Clientes</b>	Libre acceso a la información real sobre las cuentas por pagar	Información inadecuada de las cuentas por pagar	Actualización de cuentas por cobrar de cada uno de los clientes	Poder cubrir las deudas pendientes	Cartera vencida por parte d ellos clientes
<b>ITSCO</b>	Permitir la realización del proyecto para de esa manera aportar con conocimiento	Estudiantes con desinterés por el tema a tratar	Reglamento interno del ITSCO	Aplicación del proyecto para el mejoramiento de la empresa y que se mantenga rentable	Información Inadecuada

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Hacienda la Ciénega

### 2.2.1. Contextualización de la matriz de análisis de involucrados

El análisis de involucrados es la identificación de los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses. En dicho análisis, además de identificarlos definimos su rol, participación e impacto. Esto lo hacemos para crear estrategias que permitan beneficiar al proyecto y asegurar su continuidad y posterior éxito. (Betancourt D. F., 2017)

En el mapeo de involucrados intervienen todo lo implicado al problema, uno de ellos es el Superintendencia de Compañías Valores y Seguros ya que su interés sobre el problema central es solicitar la información correcta sobre las exigencias que se otorga a la empresa, los recursos mandatos como las NIIF para PYMES ya que es una pequeña empresa.

El Ministerio de Relaciones Laborables tiene como objetivo promover el trabajo digno en igualdad de oportunidades y de trato. Promover el desarrollo profesional a los servidores públicos. Los Derechos y Obligaciones laborales se relacionan al cumplimiento de la normativa legal vigente que regula a la ciudadanía laboral.

El Ministerio de Relaciones laborables reducir la desestabilidad laboral de nuestro país con la apertura de más fuentes de empleo y se mantenga una mejor estabilidad laboral, siempre y cuando se cumpla a cabalidad lo que se estipula en el código de trabajo y reglamentos internos de la empresa.

El gerente de la empresa, tiene como interés el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros ya que se han detectado problemas como la violación de autoridad, el cumplimiento de funciones en cada una de las aéreas para lo cual utilizan, los recursos y mandatos y se propone es la capacitación a su personal de trabajo en las aéreas involucradas con expertos sobre el tema como es la

Superintendencia de compañía, y otras entidades para de esa manera la gerencia lograr un mayor interés sobre el proyecto.

Los empleados presentan un gran interés en su estabilidad laboral para de esa manera mejorar la remuneración de acuerdo a las funciones que realizan, ya que con el pasar del tiempo se han enfrentado a problemas como la ausencia de las políticas, y lo que quieren es evitar despidos intempestivos o el incumplimiento del pago de sus sueldos.

Los clientes tienen interés trabajar como una empresa con credibilidad que refleja su realidad económica y financiera de manera confiable, como mandato tienen el interés de que se les actualicen las cuentas por cobrar de cada uno de ellos para así llevar un mayor control

## CAPÍTULO III

### 3. Problemas y Objetivos

El problema es una Interrogante o pregunta que se formula acerca de una situación no deseable, incómoda o negativa y que se lo relaciona con causas, efectos o alternativas de solución a diferencia de los objetivos que es la meta teórica y/o práctica que el investigador se propone alcanzar con su estudio. Este debe ser factible de alcanzar. Se debe usar verbos del nivel adecuado y preciso. (E., 2009)

El concepto de problema es básicamente el asunto o la cuestión que se debe de solucionar aplicando variables que ayudaran a buscar una pronta solución en la empresa, en cambio los objetivos son todos los que se plantean y proponer para llevar a cabo la solución del problema.

#### 3.1 Árbol de problema

Un árbol de problema consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo el elemento. (Jaime, 2015, pág. 40)

En el árbol de problemas básicamente se logra determinar cuál es el problema central que está afectando a la empresa u organización, mediante esta herramienta se lograra clasificar las cusas que serían las raíces de árbol al igual que el problema central que se lo interpreta como el tallo del mismo y finalmente las hojas del problema que son los efectos que causa el problema central.

### 3.1.1 Árbol de problemas

Figura 2 Árbol de problema



Elaborado por: Jonathan Rodríguez

### 3.1.2. Contextualización del Árbol de Problemas

El árbol de problema refleja de manera central la mala gestión administrativa y financiera de la empresa Hacienda la Ciénega.

- **Causas**

Una de sus causas principales es la falta de control en cada uno de los departamentos, esto se ocasiona por el manejo inadecuado de los procedimientos administrativos y financieros.

Otra de las causas es la falta de planeación en los procesos y actividades a realizar, lo que hace un incumpliendo de todas sus metas propuestas en el transcurso del año fiscal.

Su última causa es la mala selección del personal causando problemas e inconvenientes en la organización, debido a que el personal no está altamente capacitado para las funciones asignadas.

- **Efectos**

Como efecto ocasionado por el manejo inadecuado de los procedimientos administrativos y financieros tenemos el poco interés de los colaboradores, ya que reducen su capacidad de trabajo por lo que no existe un control permanente y es por eso que existen faltantes.

La falta de planeación en los procesos y actividades tiene como efecto la pérdida de oportunidades que se presentan en la empresa ya que no se encuentran debidamente organizados, ocasionando una desventaja competitiva con las diferentes empresas que ofrecen el mismo giro de negocio.

Una mala selección del personal en la empresa tiene como efecto una carencia en los procesos contables ya que las personas encargada en esta aérea establecida no

cuentan con el conocimiento acorde a los procesos del departamento, ocasionando un retraso y bajo rendimiento perjudicial para la empresa.

Todas las causas y efectos las cuales incita el problema central, requieren cambios inmediatos para solucionar dicho inconveniente, de esa forma podrá mantenerse en el mercado y evitar el cierre definitivo de la empresa. Ya que por su antigüedad y posicionamiento en el mercado Hotelero tendrá un gran impacto para los trabajadores, clientes nacionales, extranjeros y colaboradores, si se llega a proceder con el cierre definitivo de la empresa. Por tal motivo los problemas significativos que tiene la empresa son los que se buscan mejorar y eliminar con la propuesta del modelo de gestión administrativo y financiero.

### 3.2 Árbol de Objetivos

También llamado árbol de medios y fines o árbol de soluciones, esta herramienta permite transformar del árbol de problemas las causas (raíces) en medios y los efectos (hojas) en fines, además de guiar hacia el análisis de alternativas llevando los medios a estrategias

Con un análisis de objetivos se logra que la situación futura sea visualizada en torno a la resolución de los problemas antes detectados, la relación del problema con los medios y fines sea comprendida en un vistazo y que los objetivos a plantearnos sean ponderados según su orden de importancia o secuencia en su resolución.

(Betancourt, Ingenio Empresa, 2016)

En el árbol de objetivo lo que se identificara son todos los objetivos que se pueden tomar a cabo de las causas y efectos, es decir todas las soluciones que se brindaran para el mejoramiento de la empresa y en busca de solucionar el problema central de la empresa, es decir pasar todo lo negativo a positivo siendo lo positivo la situación a la cual se logra llegar.

Figura 3 Árbol de objetivos



Elaborado por: Jonathan Rodríguez

### 3.2.2 Contextualización del Árbol de Objetivos

Como objetivo principal es lograr mayor eficiencia en la gestión administrativa y financiera de la Hacienda la Ciénega para proporcionar información confiable.

- **Medios**

Uno de los medios que ayudaran a cumplir el objetivo principal, es el control asertivo del gerente en los procesos, ya que de esa manera será más eficiente en la organización administrativa y financiera.

Otro de los medios es contar con una adecuada planificación para que todos los objetivos y metas propuestas se cumplan a cabalidad.

Como último medio, es la buena selección del personal, siendo así contar con personas altamente capacitadas para las aéreas respectivas.

- **Fines**

Con un buen control en los procesos por parte del gerente o el administrados de la empresa obtenemos como finalidad de que el nivel de interés en los colaboradores aumenten y los ingresos incrementen.

Si contamos con un buen control en los procesos de cada departamento podemos aprovechar cada una de las oportunidades que se presentaran y así tener una ventaja competitiva.

Cuando contamos con un personal altamente capacitado o con conocimiento acordes a el perfil que se busca obtenemos un excelente funcionamiento de los procesos tanto administrativos como financieros y de esa forma tener mayor beneficio con la utilidad de la empresa.

Con la ayuda de los medios se logra los fines los cuales ayudaran a la empresa contar con mayores ingresos, siempre y cuando exista compromiso e interés por parte de todos sus colaboradores, aprovechando cada una de las oportunidades que se le presentaran en el mercado y así crear una venta competitiva. Siendo así un buen funcionamiento a los procesos contables ayudaran a que las utilidades de la empresa incrementen.

Con todos estos planteamientos se busca la mejorar los procesos de la empresa y de esa manera tener una mayor rentabilidad y de esta manera brindar a todos los clientes seguridad y oportunidades hotelera.

## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis de alternativas

El análisis de alternativas permite establecer el objetivo principal del proyecto, así como identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados, desde los puntos de vista técnico y económico. El objetivo principal del proyecto representa un cambio social, cuyo logro es en sí mismo la solución al problema central que afecta a la población potencialmente beneficiaria. Debe ser mensurable en tiempo y esfuerzo razonables, y debe ser redactado usando verbos que denoten acción. El objetivo principal es la misión del proyecto. Un proyecto es lo que está establecido en su objetivo principal. (Proyectos, 2016)

Se define el análisis de alternativas como la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada.

En este caso se plantean algunas alternativas para la solución del problema:

- Desarrollo del modelo de gestión
- Socialización del modelo de gestión con todos los trabajadores y representantes
- Capacitación constante
- Planteamiento de procesos que mejoren la rentabilidad de la empresa.

Estas posibles alternativas son las que permitirán que el problema por el cual se está investigando pueda tener resultados favorables al momento de su correcta aplicación.

#### **4.1. Matriz de análisis de alternativas**

Se define como matriz de alternativas la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada.

Partiendo del árbol de objetivos, se elige aquellos medios (raíces del árbol) que representan estrategias viables para cambiar la situación problemática.

Posteriormente aplicamos filtros o criterios para hacer una segunda selección que deriva en una o más estrategias óptimas para el proyecto. (Betancourt, Ingenio Empresa, 12)

Para poder realizar una matriz de alternativas se debe contar con lo siguiente:

- Identificando alternativas que pueden ser estrategias de proyecto
- Definiendo criterios pertinentes para escoger estrategias a utilizar
- Aplicando filtros sobre las alternativas escogidas inicialmente
- Determinando una o más estrategias óptimas para el proyecto

Esta matriz permitirá establecer alternativas al objetivo principal del proyecto, identificando los medios adecuados sin perder el punto de vista técnico y económico para alcanzar lo esperado.

**Tabla 3 Matriz de análisis de alternativa**

<b>Objetivos</b>	<b>Impacto sobre el propósito</b>	<b>Factibilidad técnica</b>	<b>Factibilidad financiera</b>	<b>Factibilidad social</b>	<b>Factibilidad Política</b>	<b>Total</b>	<b>Categoría</b>
<b>Capacitaciones para una buena administración para el gerente</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>Alta</b>
<b>Excelente organización y control en los procesos administrativo, financiero por parte del gerente</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>Alta</b>
<b>Personales altamente capacitados para las aérea administrativa y financiera</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>Alta</b>
<b>Contratación adecuada del personal</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>Media Alta</b>
<b>Implementación de un mejor software para las cobranzas respectivas</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>Alta</b>

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

#### **4.2.1 Contextualización de la Matriz de Alternativas.**

Dentro de la matriz de análisis de alternativa se cuenta con objetivos que ayudaran a que se realice con normalidad el proyecto, dentro de ellos tenemos la capacitación de una buena administración para el gerente es una de las alternativas más importantes ya que desglosa soluciones en base al problema dentro de la empresa, la factibilidad técnica es la apropiada ya que lo que busca el gerente es obtener liquidez contando primero con una excelente tecnología, buenos recursos humanos y financieros que ayuden a solucionar los gastos para el cumplimiento del objetivo, la forma de trabajar de nuestros colaboradores cambiara en su totalidad ya que la factibilidad social es alta y esto ayudaría a incrementar la rentabilidad mediante la fidelización de los clientes con el buen servicio, ya que la mejor publicidad para cualquier empresa es un cliente satisfecho .

Otro objetivo importante que se considera es el excelente control tanto administrativo y financiero por parte del gerente, el propósito sobre su impacto es que el gerente si cuente con los conocimientos necesarios para guiar de forma adecuada toda la empresa, su factibilidad técnica es alta ya que busca capacitaciones personalizadas acorde al tema referente al igual que cursos, y autoeducación , siendo así la parte financiera será mucho más rentable ya que realizara una inversión para obtener el objetivo planteado, además la parte de factibilidad social es alta debido a la disposición del gerente al realizar los cursos necesarios, capacitaciones para guiar de una mejor manera la empresa y esto genere una mayor liquidez, en el caso de factibilidad política tanto como de leyes y reglamentos es indispensable sobre los

temas referentes para la toma de decisiones ya que estos son modificados y regularizados año a año.

Mediante la alternativa de un personal altamente capacitado en el área administrativa y financiera es alta tanto en lo tecnológico, financiero y social, porque se llevara la continuidad de todos los objetivos anteriores, la factibilidad técnica que podría ser instructores, seminarios y cursos se pagaran con todos los recursos generados por el trabajo continuo de la persona , teniendo en cuenta la facilidad de aprendizaje de la persona que ayuda a generar mayor liquidez en la empresa y cumplir con lo estipulado en el Código del trabajo existente en nuestro país.

Por ultimo y no menos importante tenemos la implementación de un mejor software financiero que ayudara con todos los recursos que se requiere para realizar una mejor gestión al momento de la recepción y de esa manera poder obtener un balance general con detalles correctos y observar la ganancia de la empresa y esto a su vez genera una alta rentabilidad y estabilidad en los clientes.

### **4.3 Matriz de análisis de impacto de los objetivos**

La matriz de probabilidad – impacto es una herramienta de análisis cualitativo de riesgos que nos permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos de un proyecto en función tanto de la probabilidad de que ocurran como de las repercusiones que podrían tener sobre nuestro proyecto en caso de que ocurrieran.

(Smuradas, 2016)

**Tabla 4 Matriz de análisis de impacto de los objetivos**

<b>Objetivos</b>	<b>Factibilidad de lograrse</b>	<b>Impacto genero</b>	<b>Impacto ambiental</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>Total</b>	<b>Categorías</b>
<b>Excelente organización y control administrativo, financiero por parte del gerente</b>	El proceso administrativo y financiero mejorarlo en su totalidad	El trabajo adecuado generara un interés en nuestros colaboradores	Proteger los recursos de la empresa	Prioridad por los empleados	Mantener un excelente clima laboral	23	<b>Alta</b>
<b>Capacitaciones para una buena administración para el gerente</b>	El principal beneficiario es el dueño de la empresa y sus colaboradores	Incremento de los clientes extranjeros	Ayuda a evitar la tala de árboles mediante la utilización de papeles	Fortalecer la participación de los colaboradores con beneficios	Capacitar a todos los colaboradores para el aérea de quejas	23	<b>Alta</b>
<b>Personales altamente capacitados para las aérea administrativa y financiera</b>	En lo económico mayor beneficio	Pago a proveedores a tiempo	Mejora la motivación de los colaboradores	Mayor rentabilidad	Generar mayor ingreso con una inversión a largo plazo	23	<b>Alta</b>
<b>Contratación adecuada del personal</b>	Reportes mensuales a tiempo	Fidelización el cliente	Disminución de facturas físicas	Mejores oportunidades de crecimiento	Capacitaciones constantes	18	<b>Media Alta</b>
<b>Implementación de un sistema contable.</b>	Reducción de indiferencias en los procesos	Cliente con un mejor detalle de pago	Disminución de papel todo sería en el software	Cumplimiento de las obligaciones	Negociaciones con los clientes para brindarle el mejor servicio	23	<b>Alta</b>

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

### 4.3.2 Contextualización de la Matriz Análisis de Impacto de los Objetivos

En esta matriz se evidencia que se toman los objetivos de la matriz de estrategias, para analizar la factibilidad a lograrse con los objetivos propuestos, al igual que su impacto con el entorno tanto interno como externo y como va a favorecer para el medio ambiente, a lo largo del tiempo como va a ser sostenible.

El primer objetivo como es la organización y el control administrativo y financiero por parte del gerente; la facilidad de lograrse es alta por ende los beneficiarios sería los empleados, los clientes y los dueños de la empresa ya que con una forma adecuada de la parte administrativa y financiera hace que ellos realicen su trabajo de forma adecuada, generándonos clientes satisfechos y una mayor rentabilidad. Además, ayudara al medio ambiente optimizando el uso de los papeles, eso quiere decir que pocos arboles serán talados; y con la ayuda de los colaboradores capacitados se lograra el objetivo establecido en las aéreas que cuentan con el problema.

Otro de los objetivos importantes son las capacitaciones en el tema administrativo y financiero para el gerente, la facilidad de lograrse ayudaría al mejoramiento de los procesos y por ende el servicio que ofrecen aumentaría y a su vez la manera de contribuir con el cuidado del medio ambiente seria reduciendo los desperdicios ya que esto lo contaminaría al mismo y así crear un clima laboral agradable para los colaboradores por su correcta forma de trabajo.

Uno del objetivo también muy importante es el personal altamente capacitados en las aéreas correspondiente, es importante este objetivo por que ayudaría a terminar los procesos a tiempo y del mismo modo ser entregados, generando mayor número de clientes fidelizados y satisfechos con la empresa; con el medio ambiente ayudaría

en el proceso de la facturación ya que no se utilizaría papeles u otro tipo que afecte el medio ambiente si no que todo sería digital.

La contratación adecuada tanto del departamento administrativo y el financiero ayudaría con beneficios económicos constantes para la empresa y por ende generaría un cumplimiento con el pago a nuestros proveedores a tiempo, generando una ayuda para el medio ambiente ya que los trabajadores y proveedores no perjudicarían el mismo. Además, el pago del interés en el tiempo establecido nos genera que los proveedores nos otorgan un mayor plazo de crédito y la digna remuneración que los colaboradores realicen sus trabajos motivados, se mantendrá este objetivo mediante el buen manejo por el área financiera adecuado que hará inversiones que generen ganancias para empresa como emitir bonos.

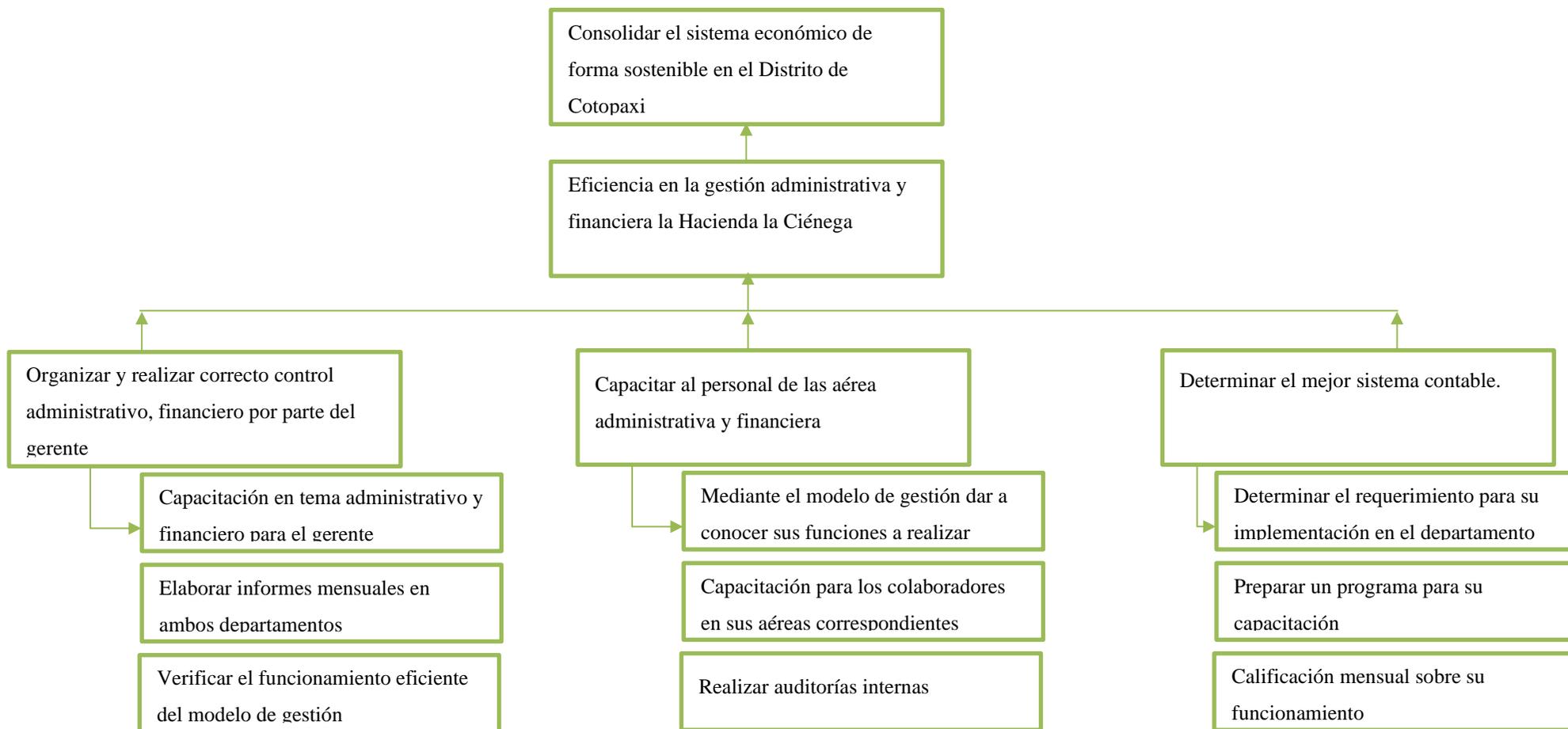
#### **4.4 Matriz de estrategias**

El análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables. (Favio Dávila Zárate, 2004)

La matriz de estrategia nos ayudara a fingir el impacto de una estrategia de un determinado producto o línea de negocio sobre la estrategia global de la empresa.

Estas alternativas o estrategias nos ayudan a tener una mejor orientación para conocer mejor nuestro producto o servicio que ofrezcamos.

**Figura 4 Diagrama de estrategias**



**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

#### **4.4.2 Contextualización del Diagrama de Estrategias**

Una vez realizado el diagrama de estrategias se logra evidenciar que contando con una mejor capacitación tanto de lo financiero como lo administrativo para el gerente, ayudaría a establecer políticas de cumplimiento para sus colaboradores y así logren cumplir con informes mensuales o cuando se requieran, de tal manera la organización y el ambiente laboral en los departamentos mejoraría.

Capacitar a los colaboradores sería de suma importancia ya que existirá un mayor compromiso por parte de cada departamento en cumplir todas sus funciones, adicional con la creación del modelo de gestión administrativo y financiero se podrá establecer las actividades de cada colaborador y de esa manera evitar cargas laborales, incumplimiento; adicional cabe mencionar que de igual manera importante se debería realizar auditorías internas con profesional para de esa manera lograr observar los gastos innecesarios que está realizando la empresa, observar si existe fraude, promover la ética, identificar el riesgos y proporcionar aseguramiento sobre los controles, poner énfasis en los eventos presentes que atraviesa la empresa, etc. La ayuda del auditor interno sería de mucha importancia ya que informa el porqué de la situación y las cosas que deben cambiar y luego aconsejan y capacitan al personal de toda la empresa.

Con la determinación de un sistema contable facilitaría el proceso y agilizaría las actividades de cada uno de los departamentos involucrados, la implementación del sistema contable es de importancia ALTA; ya que adquiriendo este software los controles de revisión serían más fáciles por lo que cuenta con un usuario y contraseña personal y de esa manera se observa si están cumpliendo con las actividades asignadas y errores que se cometen.

Realizando todas las estrategias propuestas ayudara a la empresa a tener una mayor eficiencia en los procesos administrativos y financieros y se observara reflejado en consolidar el sistema económico sostenible en toda la empresa.

De tal manera es muy importante poner en marcha todas las estrategias que se establecieron para el mejoramiento de la gestión en el departamento administrativo y financiero.

Tener muy claras las políticas y normas de esa manera sancionar a colaboradores si no cumplen con lo establecido.

#### **4.5 Matriz de Marco Lógico**

Es una metodología que busca estructurar los principales elementos de una política: los insumos, las actividades y los resultados u objetivos esperados los cuales “se encuentran fuera del alcance inmediato del proyecto y la ejecución del mismo propenderá de forma significativa a su realización.” (Carella, 2006, pág. 4)

La matriz del marco lógico le permite analizar que indicadores se van a aplicar, para de esa manera obtener una mejora en la empresa con la ayuda de una finalidad clara, propósitos y objetivos con mejor visión y actividades.

El objetivo principal es que durante el proceso brindar una muy buena estructura para planificar con una mayor facilidad y comunicar la información primordial del proyecto.

Adicional, en esta matriz se verifica las personas que van a intervenir y los presupuestos que utilizaran.

**Tabla 5 Matriz de Marco Lógico**

<b>Finalidad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos (-)</b>
Consolidar el sistema económico de forma sostenible en la provincia de Cotopaxi	El 93,33% de la administración de la empresa Hacienda la Ciénega, está aportando para Consolidar el sistema económico de forma sostenible en el Distrito de Cotopaxi	Información estadística de desempeño, obtenida por encuestas en cada uno de los departamentos	Que ignoren todo lo estipulado y escrito en el manual administrativo y financiero
<b>Propósitos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos (-)</b>
Mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa Hacienda la Ciénega	Mejorar las gestiones de los departamentos afectados en la empresa ayudara en un 90% a disminuir las pérdidas económicas y de los recursos.	Índice o porcentaje mensual de cumplimiento en cada uno de os departamentos	Falta de apoyo por parte de los colaboradores de la empresa
<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos (-)</b>
Organizar y realizar correcto control administrativo, financiero por parte del gerente.	Mejorar el control administrativo de la empresa ayudará en un 92% a disminuir las pérdidas económicas y los recursos.	Reportes mensuales de mejora de cada uno de los departamentos.	Ausencia de apoyo por parte del gerente para la creación del modelo de gestión administrativo y financiero.
Capacitar al personal de las aérea administrativa y financiera	Personal capacitado en el aérea administrativa y financiera ayudara en un 90% a disminuir los errores.	Reportes mensuales al cierre de mes de parte de la auditoría interna.	Falta de capacitaciones para el personal de la empresa.
Determinar el software más adecuado para las necesidades de la empresa.	La determinación de un mejor software está ayudando a la empresa a mejorar en un 95%	Funcionamiento adecuado del nuevo software financiero que se determino	Implementación inadecuada del nuevo software.
<b>Actividades</b>	<b>Presupuestos</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos (-)</b>
Capacitación en tema administrativo y financiero para el gerente.	Honorarios profesionales 600	Factura	La inasistencia del parte del gerente a las capacitaciones
Elaborar informes mensuales en ambos departamentos.	Sueldos y salarios 4000 dólares Útiles de oficina (Papel Bond esferos, lápices) e impresiones 50 dólares	Roles de pago Facturas Contratos	Desorganización de parte de los departamentos
Verificar el funcionamiento eficiente del manual.	Sueldos y salarios 4000 dólares Útiles de oficina (Papel Bond esferos, lápices) e impresiones 200	Roles de pago Facturas Cierre de cajas Órdenes de compra	Desinterés por parte del gerente, en el logro de una práctica eficiente del manual.
Mediante el manual dar a conocer sus funciones a realizar	Honorarios profesionales 450 dólares. Copias del modelo de gestión administrativo y financiero para cada aérea 80 dólares.	Facturas Roles de pago Manual administrativo y financiero	Inadecuado manejo del modelo de gestión administrativo y financiero

Capacitación para los colaboradores en sus áreas correspondientes	Honorarios profesionales 100 dólares. Útiles de oficina (papel bond, esferos, lápices) e impresiones 60 dólares	Facturas Informe final Fotos	Falta de compromiso de parte de los colaboradores a las capacitaciones
Realizar auditorías internas	Honorarios profesionales 1500 dólares. Útiles de oficina (papel bond, esferos, lápices) e impresiones 70 dólares Alimentación 60 dólares. Transporte 20 dólares.	Facturas Evaluación final de la capacitación. Informe de rendimiento.	Auditoria no eficiente
Determinar el requerimiento para su implementación en el departamento	Software 1500 Útiles de oficina (teléfonos, resma de papel bond, impresora, esferos, lápiz, carpetas) 450 dólares.	Facturas	No implementación de un mejor software
Preparar un programa para su capacitación	Honorarios profesionales 600 dólares. Folletos 100 Útiles de Oficina (lápiz, esferos) 30 Alimentación 15 Transporte 2	Facturas Video Fotos	Poco interés por parte del gerente para que se realicen las capacitaciones.
Calificación mensual sobre su funcionamiento	Honorarios profesionales 500 dólares. Útiles de Oficina (Papel bond, esferos, lápices) 25 dólares.	Facturas Contratos Comprobantes	Escasa verificación de resultados de capacitaciones.

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

#### **4.5.1 Contextualización del Marco Lógico**

Dentro del análisis de marco lógico se encuentra que la finalidad de este proyecto es de consolidar el sistema económico de forma sostenible en la provincia de Cotopaxi.

Cabe mencionar que estas cifras son proyectivas ya que por tiempo no se puede establecer los datos estadísticos verdaderos.

El propósito es Mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa Hacienda la Ciénega, los medios de verificación tenemos registros estadísticos en el porcentaje de cumplimientos mensuales de objetivos de cada área.

Como componentes tenemos organizar y realizar correcto control administrativo, financiero por parte del gerente, los medios de verificación son los reportes mensuales de mejora de cada uno de los departamentos y como supuestos la ausencia de apoyo por parte del gerente para la creación del modelo de gestión administrativo y financiero.

Siguiente componente el capacitar al personal de las aérea administrativa y financiera ya que ayudara a disminución de errores dentro de cada una de las aéreas de trabajo, los medios de verificación son los reportes mensuales al cierre de mes de parte de la auditoría interna para lo cual se cuenta con un supuesto falta de capacitaciones para el personal de la empresa.

Siguiente componente tenemos determinar el software más adecuado para las necesidades de la empresa, como medio de verificación tenemos el funcionamiento adecuado del nuevo software financiero que se determinó y como supuesto la implementación inadecuada del nuevo software.

Actividades del proyecto como primer punto tenemos la capacitación en tema administrativo y financiero para el gerente, contando con un presupuesto de honorarios profesionales 600 y un medio de verificación que serían las facturas y el supuesto la inasistencia del parte del gerente a las capacitaciones.

Siguiente actividad la elaboración de informes mensuales en ambos departamentos, con un presupuesto de sueldos y salarios 4000 dólares útiles de oficina (Papel Bond esferos, lápices) e impresiones 50 dólares y se verifican dichos costos con roles de pago, facturas, contratos.

Siguiente actividad la verificación el funcionamiento eficiente del manual, con un presupuesto de sueldos y salarios 4000 dólares útiles de oficina (Papel Bond esferos, lápices) e impresiones 200, y se verifican mediante roles de pago, facturas, cierre de cajas, órdenes de compra.

Siguiente actividad mediante el manual dar a conocer sus funciones a realizar, con un presupuesto de honorarios profesionales 450 dólares, copias del modelo de gestión administrativo y financiero para cada aérea 80 dólares, y se verifican mediante facturas, roles de pago, manual administrativo y financiero.

Siguiente actividad capacitación para los colaboradores en sus aéreas correspondientes, con un presupuesto de honorarios profesionales 100 dólares, útiles de oficina (papel bond, esferos, lápices) e impresiones 60 dólares, y se verifican mediante facturas, informes finales y fotos.

Siguiente actividad realizar auditorías internas, con un presupuesto de honorarios profesionales 1500 dólares, útiles de oficina (papel bond, esferos, lápices) e impresiones 70 dólares, alimentación 60 dólares, transporte 20 dólares.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Propuesta**

#### **5.1. Antecedentes de la Herramienta**

El desarrollo de la herramienta de modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Hacienda la Ciénega es importante debido que a través de las estrategias propuestas permitirá un control interno adecuado, una mayor organización en las funciones y mayor planificación en los procesos; así como el establecimiento de políticas y normas que se deberán cumplir para que las actividades se desarrollen correctamente y determinar el personal responsable para cada tarea.

El establecer correctamente los procesos y funciones que cuenta cada uno de los colaboradores es importante para la empresa, debido a que garantiza el desempeño correcto de los trabajadores.

#### **5.2. Organización de la Empresa**

Actualmente la empresa Hacienda la Ciénega se organiza de siguiente manera; la gerencia se reúne todos los días con el encargado de la administración de la empresa, ya que de esa manera coordinan las actividades a realizar en el día; El encargado administrativo es la persona que se encargada de delegar, observar, verificar, planificar, etc. Cada uno de los departamentos que se encuentran en la empresa desde

los departamentos Contables, Marketing, R.R.H.H, hasta el restaurante y todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

El departamento de contabilidad se encarga mantener la información real de dar los flujos semanales de caja, realizar la gestión de cobro, etc.

El departamento de Marketing es el encargado de presentar a la semana alguna estrategia o alternativa de mejora que ha observado en la sociedad, de igual manera se encarga de todos los días actualizar las redes sociales e incrementar la publicidad en canales conocidos en la provincia de Cotopaxi.

**Información:** Hacienda La Ciénega Panamericana E-35 km 326, Lasso Cotopaxi Ecuador

- **Teléfono Hacienda:** +593 (3) 271 9093 / 271 9182
- **Reservas:** 0990016428
- **Email:**reservaciones@haciendalacienega.com
- **Gerente General:** OrskaVasconez Maria Clara
- **Ruc:** 0590035025001

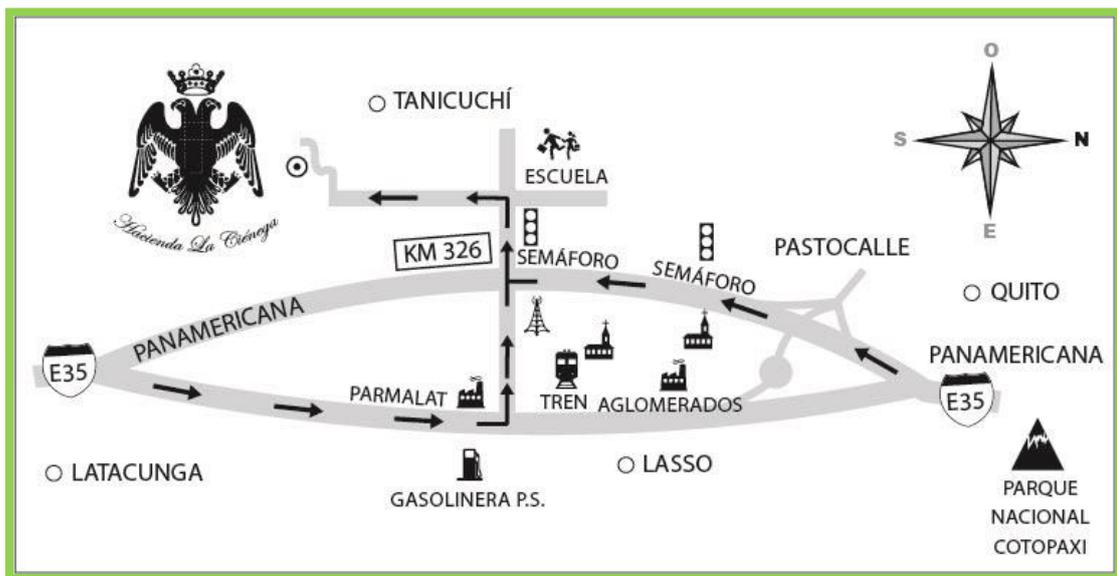


Ilustración 1 Ubicación de la Hacienda la Ciénega

### **5.3 Descripción de la Herramienta Metodológica**

Los modelos de gestión “es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” (Porto, 2008). “Desde el año 1996 contamos con un Modelo de Gestión Corporativo, que hemos ido actualizando en sucesivas revisiones, incorporando las buenas prácticas de su aplicación por parte de las cooperativas” (Tulankie, 2011). La creación de un modelo de gestión administrativo y financiero fue creada con la finalidad de mejorar ambas aéreas de la empresa Hacienda la Ciénega.

Se han establecidos temas de alta importancia a tratar como las capacitaciones para el gerente al igual que sus colaboradores dependiendo su aérea con la finalidad de optimizar recursos y tiempo y maximizar la rentabilidad de la empresa.

Se reconoce la importancia de la implementación de los modelos de gestión en las empresas debido a su ayuda que aportara para realizar estrategias dentro de la empresa.

#### **5.3.1 Control Interno**

El control interno empresarial determina el conjunto de esfuerzos y áreas dentro de una empresa que velan por resguardar sus recursos, verificar la información financiera y administrativa que toma lugar en sus operaciones, así como por promover la eficiencia de los procesos y adhesión del personal a las políticas de la gerencia. (Hipodec, 2019)

Es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de control y

evaluaciones, con el fin de encaminar que todas las actividades, operaciones y acciones, de igual manera como la administración e información de los recursos se realicen de acuerdo con la norma constitucionales.

Dentro de la empresa Hacienda la Ciénega se logra verificar que no existe un buen control interno, es por eso que dentro del modelo de gestión se planteara las pautas para generar un buen control interno, ya que un buen control interno está atado con buenas políticas y normas que ayuden al cumplimiento de sus funciones o actividades y al desarrollo de los objetivos propuesto.

### **5.3.1.1 Importancia del Control Interno**

“Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad”  
(Lorena Servin, 2019)

Su importancia es contribuir a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, evaluando cada uno de los procesos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa cumpla su objetivo. Detectar todas las irregularidades y errores que presenta la empresa; la empresa Hacienda la Ciénega actualmente cuenta con un nuevo personal en el departamento Administrativo debido a que el primer personal tenía un abuso de autoridad y no cumplía con los objetivos propuesto, es por eso que dentro de nuestra propuesta para la empresa es que exista un buen control interno e implementación de tecnología en sistema contable y de esa manera lograr que la inspección sea más optima.

### **5.3.1.2 Objetivos del Control Interno**

De manera general se puede comentar que los controles internos son las respuestas de la administración de una empresa o negocio para mitigar un factor identificado de riesgo o alcanzar un objetivo de control.

Los objetivos de los controles internos pueden agruparse en cuatro categorías:

- Estratégicos.
- De información financiera.
- De operaciones.
- De cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos. (Moncayo, 2016)

### **5.3.1.3 Elementos del Control Interno**

Estos componentes o elementos nos ayudaran a visualizar de una mejor manera los objetivos organizacionales y la interrelación que existe entre ambos.

Para que el control interno de una organización o empresa se genere de una buena manera deberá contar con 5 elementos fundamentales para su buen desarrollo que son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

#### 5.3.1.4 Métodos de evaluación del Control Interno

“La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre” (González M. E., 2002)

Los métodos de evaluación interno de la empresa ayudan a visualizar una mejor forma para salvaguardar los activos de la empresa los cuales con:

- **Método descriptivo o de memorándum:** Ayuda a describir las actividades y procedimientos utilizados por el personal.
- **Método gráfico:** Es aquel que señala por medios de cuadros y gráficas el flujo de todas las operaciones.
- **Método de cuestionario:** Consiste en empleo de cuestionarios previamente elaborado por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto como se verifica el manejo de las operaciones.

#### 5.3.2 Sistema de Control Interno

El control interno es el sistema por el cual se genera un efecto administrativo de una sociedad económica. En esta definición, el termino administración se aplica para denominar el conglomerado de actividades idóneas para poder llegar al objetiva de la entidad económica. Un sistema de control interno, no solo hace presencia ara suplir las necesidades normativas y regulatorias, este tiene que ser practico.

Es una herramienta de gestión que promueve y optimiza la eficiencia, eficacia transparencia y economía de las operaciones de la empresa, así como la calidad de los servicios que presta.

### 5.3.2.1 Coso I

Es el marco más extendido y utilizado, que se concreta con el control interno de manera integrada y comprensiva que estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta.

El control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el riesgo del personal de una empresa, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

- **Ambiente de control**

Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule o inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, cuenta con componentes importantes como las normas, procesos y estructuras, al igual que los valores éticos, de conducta e integridad y la estructura organizacional y asignación de las responsabilidades.

- **Evaluación de Riesgo**

Es la identificación y análisis de riesgo relevantes para el logro de sus objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados.

Los riesgos se definen como eventos que afectan negativamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, luego de establecer un ambiente de control efectivo la administración debe evaluar los riesgos que enfrenta la empresa ya que esta evaluación proporcionara las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiada, de igual forma debe de evaluar los riesgos que enfrenta la empresa tanto de fuente internas como externas.

- **Actividades de Control**

Son aquellas actividades que realiza la gerencia y demás personal de la organización o empresa, con la finalidad de cumplir diariamente con las actividades asignadas, actividades que se encuentran expresadas en políticas, reglamentos y manuales de procesos o procedimientos.

Son todas las acciones que se llevan a cabo para reducir los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que se ejecutan en todos los niveles de la empresa y en los diferentes procesos que se realizan; pueden ser de naturaleza preventiva, automatizados o una combinación de ambos.

- **Información y Comunicación**

Son los sistemas que permiten que el personal de la identidad capte e intercambien la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

La eficacia del control interno depende de la información y comunicación oportuna, es importante que los encargados o responsable de la tecnología de la información y comunicación lleven a cabo acciones necesarias para contar con un sistema de información eficaz que respalde la toma de decisiones.

- **Supervisión y seguimiento**

Es un proceso que comprueba el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones habituales o a su vez una combinación de ambas cosas.

La supervisión del control interno es esencial para contribuir a asegurar los objetivos de la empresa, al igual que el entorno operativo, las disposiciones jurídicas, recursos asignados y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos.

### **Análisis:**

El control interno dentro de una empresa u organización es de suma importancia y fundamental es por ello que se le considera como una de las herramientas más significativa para el desarrollo de estrategias.

Dentro de la empresa Hacienda la Ciénega se logra evidenciar que no se practica un control interno acorde a las necesidades, es por eso que el modelo de gestión administrativo y financiero fue creado con la finalidad de implementar estrategias de crecimiento económico y resaltar procesos que se deben de cumplir para su buen funcionamiento.

Cabe mencionar que dicha empresa debe de contar con auditorías tanto interna como externa ya que se observa que son complementos necesarios y requeridos para el desarrollo correcto de la empresa.

Una vez establecidas las políticas, normas y reglas para cada uno de los colaboradores se recomienda crear un control de actividades mediante encuestas o pruebas que reflejaran su nivel de cumplimiento para alcanzar los objetivos propuestos.



**Ilustración 2 Coso 1**

### 5.3.2.2 Coso II

Fue creado con la finalidad de ampliar a COSO I para la gestión integrada de riesgo, pero no para sustituir el marco del control interno.

Las personas encargadas en efectuar el COSO II son tanto como el director, gerencia, los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización, ya que cuenta con ocho componentes que se interrelacionan entre sí.



**Ilustración 3 Relación Entre COSO I & COSO II**

Esta segunda herramienta ayudara a la empresa Hacienda la Ciénega a identificar el riesgo a evaluar el mismo y ofrecer una respuesta a los riesgos que se presentan, cuyo objetivo es generar los cambios necesarios a los problemas y evaluar la efectividad de los mismos.

Se recomienda un control bajo un marco global que permita administrarlos, ya que de esa manera se asegurara el éxito de la empresa a otro nivel.

### 5.3.2.3 MICIL

#### **Instrumentos de Control**

La necesidad de ejercer un control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Dada la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos.

El marco integrado de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación. Con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “direcciones ejecutivas de auditoría interna” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión. (Acosta, 2014)

El marco del control interno en la empresa Hacienda la Ciénega no es aplicado, debido a que no existe una auditoría tanto interna como externa, se considera que es

una de las razones por la cual la empresa presenta el déficit, debido a que no existen auditores que miden el grado de confiabilidad de los procesos y el cumplimiento de sus funciones.

Se recomienda integrar modelo de control dentro de la empresa ya que ayudaría a direccionar sus objetivos, con la certificación de que se cumplirán a cabalidad.

Para poder aplicar el modelo de control MICIL dentro de esta empresa primero hay que establecer políticas, normas y una planificación de las actividades, ya que esa manera se lograra evaluar si se está cumpliendo con lo propuesto.

### **5.3.3 Análisis financiero**

“El análisis financiero, por lo tanto, es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones” (Merino, 2014)

#### **5.3.3.1 Importancia y objetivos del Análisis financiero**

“El objetivo del análisis financiero es obtener un diagnóstico que permita que los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tomen las decisiones más acertadas” (Roldan, 2017)

Gracias al análisis se puede descubrir la solvencia y liquidez del negocio, tomar decisiones sobre futuras inversiones, conocer el origen y rasgos de los recursos financieros e incluso evaluar la gestión de quienes están a cargo del crecimiento de la empresa, incluyendo la forma como han manejado los activos y cómo está planificado el crecimiento de negocio. (RSM, 2019)

### 5.3.3.2. Indicador financiero

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector.

(Rueda, Indicadores Financieros, 2011)

### 5.3.3.3 Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. (Gerencie, Gerencie.com, 2017)

Existen dos métodos para realizar nuestro análisis financiero que son:

- **Vertical:** Se encarga de analizar los estados financieros de un solo periodo.
- **Horizontal:** Se encarga de analizar los estados financieros de más de un periodo.

### 5.3.4. Procesos y procedimientos

Según la ISO los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes.

Los procedimientos explican de forma detallada cómo desarrollar el proceso. Es decir, si nos basamos en el ejemplo anterior, deberíamos emitir la factura según el formato de la empresa (número de factura, dirección, contacto, precio, cantidad...). (ISO-9001-2015, 2018)

#### **5.3.4.1. Mapa de procesos**

La definición de los mapas de procesos de una empresa u organización se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos. (School, 2017)

- **Procesos gobernantes**

Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes estratégicos, ordenanzas, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos y directrices para el buen desempeño de la gestión institucional. (Cotopaxi, 2014)

- **Procesos agregadores de valor**

Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución. (Cotopaxi, 2014)

- **Procesos habilitantes o de apoyo**

Están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional. (Cotopaxi, 2014)

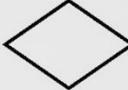
### 5.3.4.2. Flujo gramas

Se llama flujograma o como también se le denomina diagrama de flujo, a una representación visual de una línea de pasos de acciones que involucran un proceso determinado. En otras palabras, el flujograma radica en representar de forma gráfica diversos hechos. (ConceptoDefinición, 2019)

#### Normativa ANSI

ANSI es una organización encargada de supervisar el desarrollo de normas para los servicios, productos, procesos y sistemas en los Estados Unidos. Si bien trabaja en estrecha colaboración con el gobierno y es la voz oficial de USA en los organismos internacionales de normalización. (Ceneris, 2019)

#### Cuadro de la simbología

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante ?

**Ilustración 4 Simbología ANSI**

#### **5.4.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación será cuantitativo, ya que de esa manera se logrará recolectar la mayor cantidad de datos estadísticos a través de encuestas al personal, mostrando una base de medición numérica sobre el conocimiento que tienen acerca de manuales administrativos y financieros.

La metodología a ser utilizada para llevar a cabo y cumplimiento de los objetivos propuestos se basan en varios pasos a seguir, que se realizaran para poder diseñar el modelo de gestión administrativo y financiero de la empresa Hacienda la Ciénega.

#### **5.4.2 Modalidad básica de la investigación**

La investigación realizada se encuentra dirigida al personal administrativo y financiero de la empresa Hacienda la Ciénega, ya que de ambas aéreas nace el problema por el cual atraviesa en este momento, bajo la modalidad de una investigación de campo ejecutada y descriptiva.

#### **5.4.3 Tipo de Investigación**

La investigación se encuentra dirigida al perfeccionamiento de la propuesta de un modelo de gestión administrativo y financiero, basado en aplicaciones de normas, reglas y procedimientos que se difundirán para incrementar el nivel de satisfacción del gerente, empleados y clientes, al igual que la incrementación de la rentabilidad de la empresa.

#### **5.4.3.1 La investigación descriptiva**

“Es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera”. (Shuttleworth, 2008).

Fue necesario describir las actividades que se realizaran para la mejora de las funciones de cada uno de los departamentos, al igual que las carencias que cuentan, como es la filosofía corporativa, organigramas estructural y funcional, políticas, reglas y el tiempo de entrega de sus reportes mensuales. Contando con un modelo de gestión administrativo y financiero claro para la solucionar los problemas identificados.

#### **5.4.3.2 De campo o investigación directa.**

La investigación científica es el proceso de análisis y comprensión de una de una realidad y los problemas que en ella hay. Para que una investigación sea considerada rigurosa debe emplear el método científico. El más habitual y comúnmente utilizado es el método hipotético deductivo. (Navarro, 2014)

En los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores se logró identificar el desconocimiento sobre cómo llevar a cabo los procedimientos tanto administrativos como financieros, por este motivo con la implementación del modelo de gestión administrativo y financiero se solucionarían todas las dudas, inquietudes de los colaboradores, y con el levantamiento de toda la información se identificó la situación actual de la empresa.

### **5.4.3.3 Evaluativa**

Es la investigación que tiene como objetivo principal evaluar los resultados de uno o más programas que hayan sido o estén aplicados dentro de un argumento determinado.

La investigación evaluativa permite dar respuesta en forma rápida y precisa a cuestiones prácticas y preguntas de relevancia social.

### **5.4.4 Etapas de la investigación**

Observar la situación actual de la empresa tanto en la área administrativa y financiera, luego se recopilarán toda la información necesaria, y luego se realizarán los respectivos análisis para de esa manera obtener conclusiones y recomendaciones que nos ayudarán a entender el por qué la empresa se encuentra en esa situación.

Los documentos presentados contarán con su respectiva evaluación para la elaboración del modelo de gestión administrativo y financiero, y determinar el procedimiento a seguir mediante los resultados.

### **5.4.5 Población y Muestra**

“Una población es un grupo conformado de personas que viven en un determinado lugar o región” (Raffino, Concepto.de, 2019). Dentro del proyecto la población es el conjunto de personas a considerar dentro de la investigación, los cuales se aplica a todos los colaboradores involucrados de la empresa Hacienda la Ciénega, por ser una localidad pequeña se cuenta con 10 personas en la provincia de Cotopaxi.

## Población y Muestra

**Tabla 6 Población y Muestra**

CADETRA ESPECIAL	
<b>Hombres</b>	3
<b>Mujeres</b>	7
<b>Discapacidad especial</b>	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Hacienda la Ciénega

Los eventos seleccionados como muestra para el proyecto son los siguientes:

- Carencia de Políticas y reglas dentro de los departamentos.
- Carencia de organización estructural y funcional
- Desorganización en los departamentos administrativos y financieros.

Estas muestras dictadas con consideradas importantes, sin embargo, con toda la información básica recopilada se opta por realizar un plan estratégico que permita un trabajo exitoso en cualquier situación.

Por ser una población pequeña, no es necesario calcular la muestra.

### 5.4.6 Recolección de información

Las fuentes primarias de donde se recopilará la información para el proyecto son mediante una encuesta a todos los colaboradores de la empresa Hacienda la Ciénega.

Las fuentes secundarias de información para el proyecto se obtendrán de:

- Informe de cada departamento

Cabe mencionar que la información obtenida deberá contener aspectos relacionados, por lo tanto, se utilizará diferentes técnicas de levantamiento de información con el fin de ayudar a encontrar lo más relevante.

#### **5.4.6.1 Observación**

La observación en la investigación es muy importante porque con ella se puede discutir, indagar y concluir sobre los problemas que se reflejaran dentro de la empresa por cada una de sus áreas y darle una respuesta de todo lo captado y así llegar a un análisis conciso.

#### **5.4.6.2 Evaluación**

Con la recopilación de toda la información se considerará si las condiciones permitirán recuperar la estabilidad de la empresa económicamente, mejorar el desempeño de la aérea de la empresa, de esta manera brindar un mejor servicio a todos los clientes e incrementar la rentabilidad.

#### **5.4.6.3 Encuesta**

Es una herramienta fundamental dentro del proyecto, ya que consiste en obtener información real de cada una de las personas encuestadas, esto nos ayudara a saber las opiniones, las actitudes y los comportamientos si la encuesta lo amerita.

En la encuesta se realizan series de preguntas sobre uno o varios temas, para lo cual se tomó un estimado de 10 preguntas por encuestado con dos alternativas ya sea del SI o NO, para que al momento de tabular sea más fácil su proceso y de esta manera obtener conclusiones de forma más precisa referente al proyecto.

### **5.4.7 Análisis del contenido**

“Es una técnica usada en investigaciones sobre comunicación, literatura, educación, política, entre otros campos de estudio.” (Elena, 2019)

Este análisis es una técnica muy importante dentro del desarrollo de un proyecto ya que nos permite estudiar las ideas de contenido de un texto, conocer la personalidad de la persona, determinar la claridad y el estilo de comunicación que se mantiene dentro de la empresa y hallar las intenciones de cada uno de los colaboradores.

## **5.5 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta**

Se realiza un modelo de gestión Administrativo y Financiero de la empresa Hacienda la Ciénega, con la finalidad de mejorar las actividades en dichos departamentos.

### **5.5.1 Introducción de la propuesta**

Un modelo de gestión administrativo y financiero este compuesto por estrategias e indicadores, enfoques, procesos, actividades, para llevar a cabo los fines u objetivos propuestos.

Además, un modelo de gestión permite crear estrategias claves que ayudaran a los procesos, clientes e implementación de tecnología.

El modelo de gestión administrativo y financiero tiene como objetivo:

- Crear un plan estratégico para la Hacienda la Ciénega
- Permitir el ahorro de recursos
- Establecer claramente las funciones de cada uno de los colaboradores

- Evitar desperdicios de materia prima
- Permitir la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y financieros

Los modelos de gestión administrativa y financiera ayudan a las pequeñas, medianas y grandes empresas a mejorar la organización dentro de la empresa, logrando una mayor satisfacción en los clientes tanto interno como externo de la misma.

Su elaboración depende de las necesidades que presente la empresa Hacienda la Ciénega, y se podrá comprender cada aérea para así lograr mejoramiento de la empresa.

### **5.5.2 Objetivo General y Específicos de la propuesta**

#### **Objetivo General:**

Implementar un modelo de gestión administrativa y financiera para la empresa Hacienda la Ciénega.

#### **Objetivos Específicos:**

- Fortalecer el control y organización dentro de los departamentos administrativa y financiera.
- Establecer funciones específicas para el desarrollo del objetivo planteado.
- Socialización del modelo de gestión administrativa y financiera.
- Implementación de un sistema financiero.

### **5.5.3 Modelo de cuestionario realizada al personal**

#### **5.5.3.1 Objetivo**

Recopilar información para la creación del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que se va a implementar en la empresa Hacienda la Ciénega.

#### **5.5.3.2 Método de cuestionario**

##### **Focus Group**

“Focus Group es un método de investigación cualitativa que reúne participantes de una entrevista, en la cual se exponen opiniones sobre productos o servicios. Es un tipo de investigación muy usado en marketing.” (Lisboa, 2019)

Este método fue utilizado debido a que la muestra del proyecto es de 10 personas, ya que es un método de investigación del mercado que ayudara al departamento de Marketing a observar la parte tanto interna como externa.

Esta metodología se lleva a cabo con la reunión de 5 o 10 personas que siempre contarán con un moderador el cual se encargara de enlistar de 10 a 15 preguntas acorde a la solución del problema central y compartirlas en el grupo de personas que se encuentran reunidas; esto favorecerá al lanzamiento de nuevos productos o servicios que verdaderamente agraden a los clientes.

Lo que se lograra con la metodología es que el departamento de marketing visualice cada una de las opiniones que los encuestados manifestaran para que de esa manera se tome medias y crear estrategias que mejoren el desarrollo de la empresa.

### 5.5.3.3 Cuestionario Hacienda la Ciénega

**Tabla 7 Cuestionario Hacienda la Ciénega**

**Cuestionario Hacienda la Ciénega**

Fecha: ...../...../.....

**Objetivo:** Establecer estrategias de mejoras en cada uno de los departamentos.

**Instructivo:** El presente documento resume las preguntas mas relevantes para el buen funcionamiento de la empresa.

**Datos Generales:**

**Área de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Género:**

**Masculino**  **Femenino**

1.- ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

SI  NO

2.- ¿La empresa cuenta con políticas?

SI  NO

3.- ¿La empresa cuenta con una buena coordinación en sus procesos?

SI  NO

4.- ¿Cuentan con un sistema contable?

SI  NO

5.- ¿Se cumple con el pago a proveedores en el tiempo establecido?

SI  NO

6.- ¿Se realizan conciliaciones bancarias y arqueo de caja chica?

SI  NO

7.- ¿Se realizan auditorías internas?

SI  NO

8.- ¿Cuentan con un control permanente de las cuentas por cobrar?

SI  NO

9.- ¿La empresa planifica sus pagos de acuerdo a un flujo de caja?

SI  NO

10.- ¿Está usted de acuerdo con la creación del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la empresa?

SI  NO

**GRACIAS POR PARTICIPAR EN ESTE IMPORTANTE PROYECTO. SUS OPINIONES SON MUY VALIOSAS. USTED ESTA REPESENTANDO A LA EMPRESA HACIENDA LA CIENEGA**

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

### Análisis de los resultados

#### 1.- ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

**Tabla 8** Tabulación de la pregunta 1 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez



**Figura 5** Pregunta 1 de la Encuesta

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se observa que el 20% de los colaboradores mencionan que SI existe un organigrama estructural y el 80% menciona que no existe un organigrama estructural.

**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 80% de los colaboradores indican que no existe un organigrama estructural, por lo que se tomara medida para la implementación de uno.

## 2.- ¿La empresa cuenta con políticas?

Tabla 9 Tabulación de la pregunta 2 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

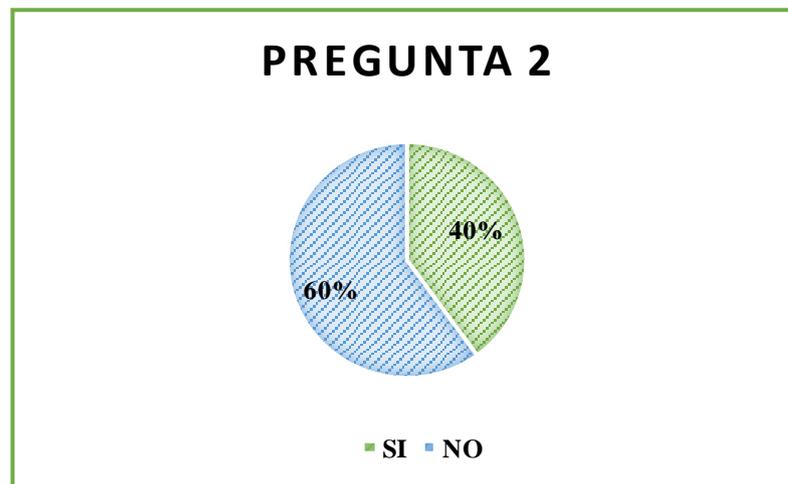


Figura 6 Pregunta 2 de la Encuesta

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se verifica que el 40% de los colaboradores mencionan que SI cuentan con políticas y el 60% menciona que no existe políticas establecidas.

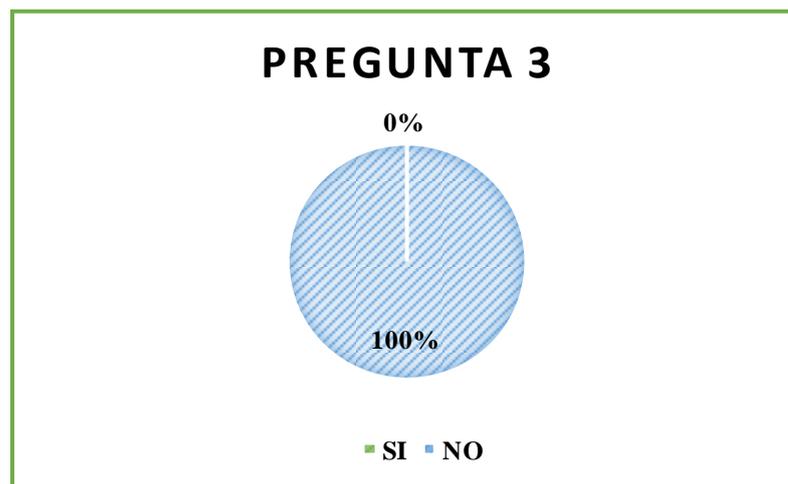
**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 60% de los colaboradores indican que no existe políticas dentro de la empresa, si no solo reglamentos de salud ocupacional.

### 3.- ¿La empresa cuenta con una buena coordinación en sus procesos?

**Tabla 10** Tabulación de la pregunta 3 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez



**Figura 7** Pregunta 3 de la Encuesta

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se observa que el 100% de los colaboradores mencionan que la empresa **NO** cuenta con una buena coordinación.

**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 100% de los colaboradores indican que no existe una buena coordinación, lo que en ocasiones afecta al desarrollo de los colaboradores.

#### 4.- ¿Cuentan con un sistema contable?

Tabla 11 Tabulación de la pregunta 4 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

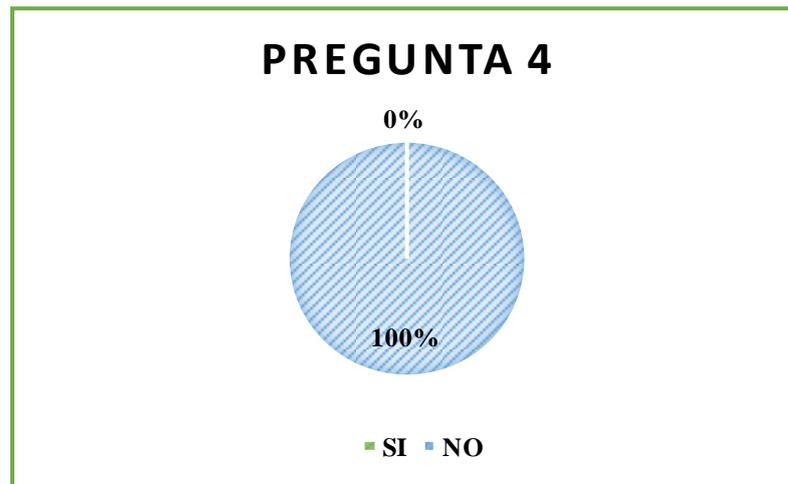


Figura 8 Pregunta 4 de la Encuesta

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se entiende que el 100% de los colaboradores mencionan que la empresa **NO** cuenta con un sistema contable.

**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 100% de los colaboradores indican que no existe un sistema contable, que solo cuentan con uno de facturación y esto ocasiona que los procesos contables se retrasen ya que no cuentan con uno acto para el giro de negocio.

### 5.- ¿Se cumple con el pago a proveedores en el tiempo establecido?

Tabla 12 Tabulación de la pregunta 5 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

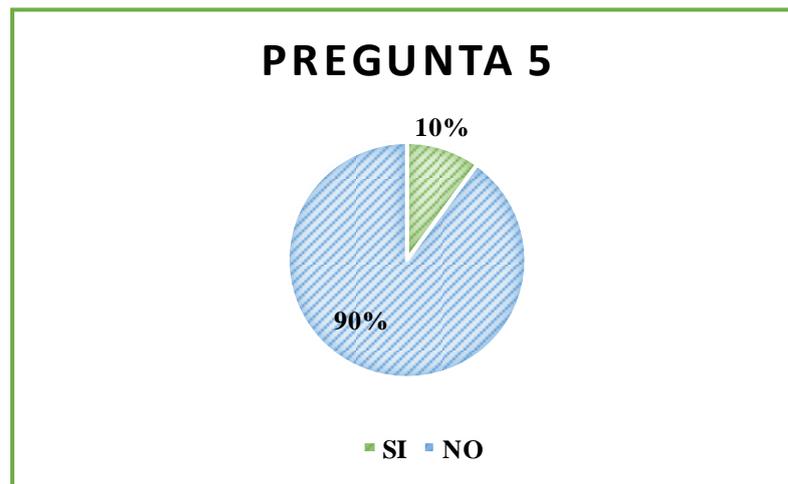


Figura 9 Pregunta 5 de la Encuesta

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se visualiza que el 10% de los colaboradores mencionan que SI existe un pago a tiempo a los proveedores y el 90% menciona que no existe ese cumplimiento con el pago en el tiempo pactado.

**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 90% de los colaboradores indican que no existe un cumplimiento a los proveedores debido al déficit por el cual atraviesa la empresa.

## 6.- ¿Se realizan conciliaciones bancarias y arqueo de caja chica?

Tabla 13 Tabulación de la pregunta 6 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

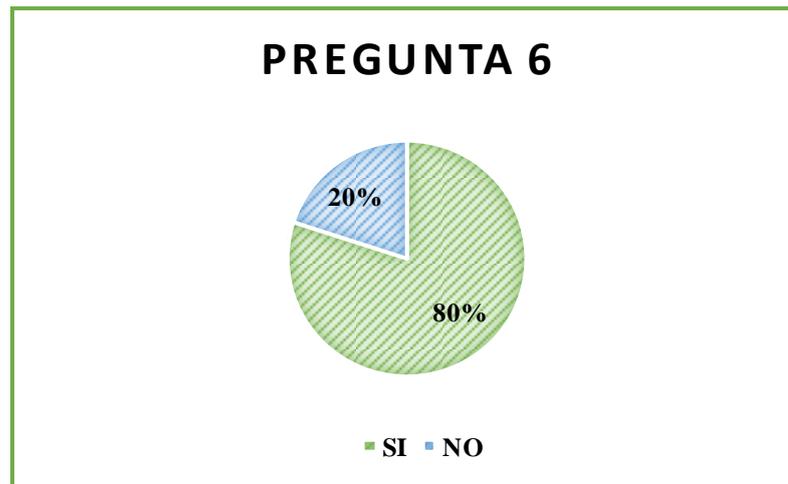


Figura 10 Pregunta 6 de la Encuesta

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se observa que el 80% de los colaboradores mencionan que, SI se realiza las conciliaciones bancarias, ya que el 20% menciona que no existe el arqueo de caja es por eso que seleccionaron el no.

**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 80% de los colaboradores indican que, si existe las conciliaciones bancarias, pero también hay que señalar que el otro 20% no está de acuerdo ya que no se realizan los arqueos de caja chica, hacer un énfasis en el proceso ya que desde ahí se puede estar generando y problema central de la empresa.

## 7.- ¿Se realizan auditorías internas?

Tabla 14 Tabulación de la pregunta 7 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

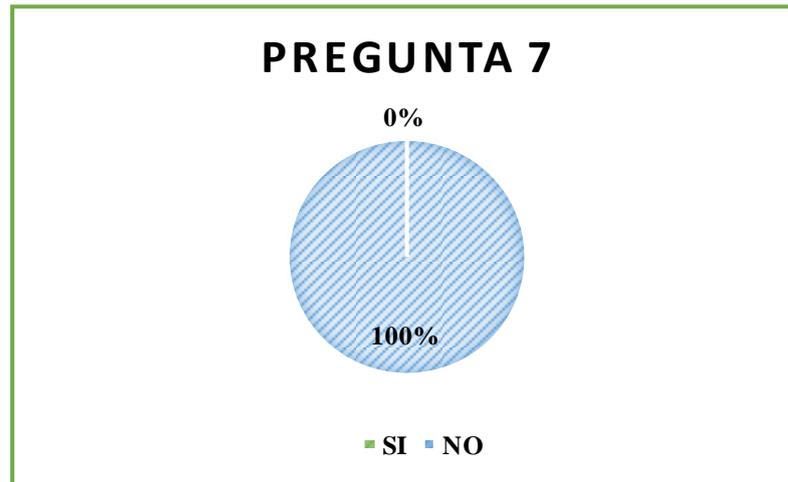


Figura 11 Pregunta 7 de la Encuesta

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se constata que el 100% de los colaboradores mencionan que no existe una auditoría interna.

**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 100% de los colaboradores indican que, no existe un control interno por parte de la auditoria, lo que hace que los procesos no tengan un seguimiento y ver de tal manera que todo este completo.

## 8.- ¿Cuentan con un control permanente de las cuentas por cobrar?

Tabla 15 Tabulación de la pregunta 8 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	90	90%
NO	10	10%

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

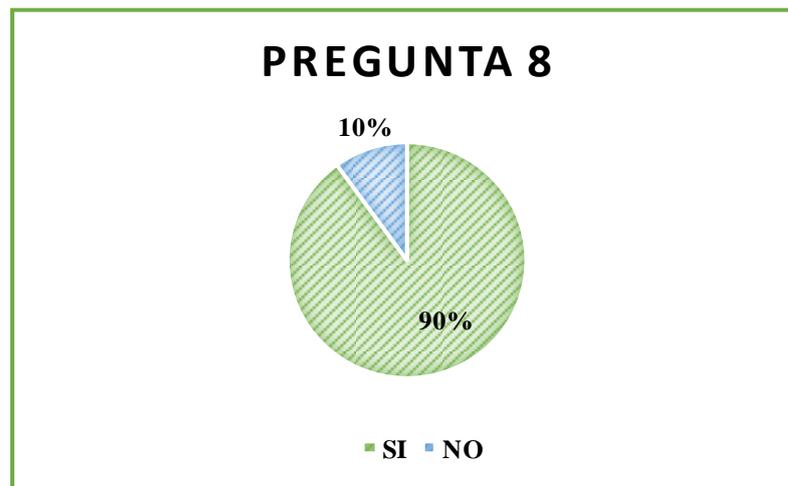


Figura 12 Pregunta 8 de la Encuesta

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se logra evidenciar que el 10% de los colaboradores mencionan que no cuentan con un control de las cuentas por cobrar, ya que el 90% dice lo contrario.

**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 90% de los colaboradores indican que, si existe un control a menudo de las cuentas por cobrar, ya que de eso también depende la estabilidad de la empresa.

## 9.- ¿La empresa planifica sus pagos de acuerdo a un flujo de caja?

Tabla 16 Tabulación de la pregunta 9 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	80	80%
NO	20	20%

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

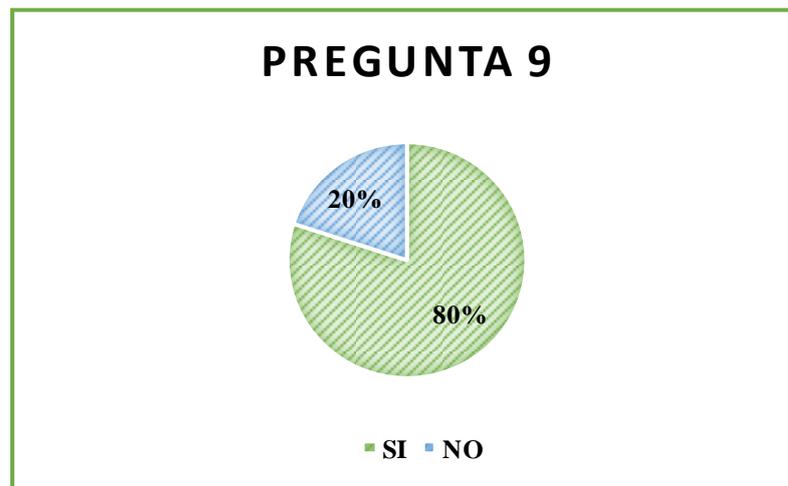


Figura 13 Pregunta 9 de la Encuesta

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se observa que el 20% de los colaboradores mencionan que no la planificación de los pagos no es muy eficiente, ya que el 80% dice lo contrario.

**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 80% de los colaboradores indican que, si existe una planificación de sus pagos, solo que el problema que se suele presentar en ocasionadas un retraso en el pago es por ese motivo que el 20% no está de acuerdo.

## 10.- ¿Está usted de acuerdo con la creación del Modelo de Gestión

### Administrativo y Financiero para la empresa?

Tabla 17 Tabulación de la pregunta 10 de la Encuesta

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

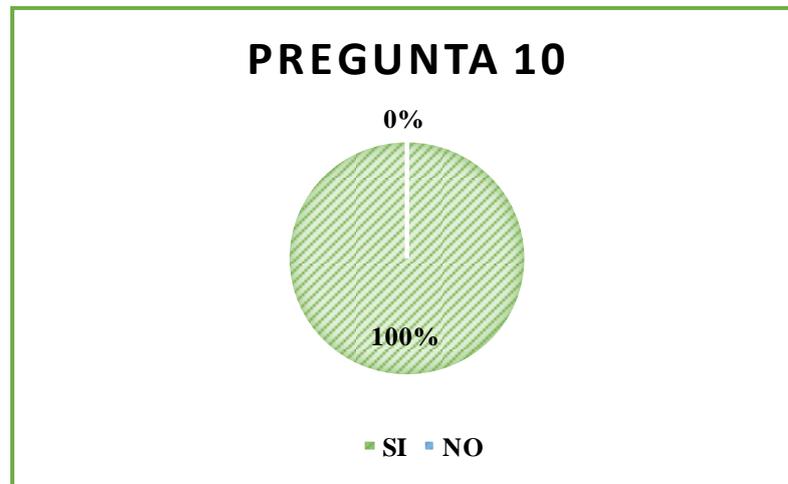


Figura 14 Pregunta 10 de la Encuesta

Elaborado por: Jonathan Rodríguez

**Interpretación:** Se observa que el 100% de los colaboradores mencionan que están de acuerdo con la implementación del modelo de gestión.

**Análisis:** Una vez realizada la tabulación de las preguntas logramos identificar que el 100% de los colaboradores indican que, si les agrada la idea de la implementación del modelo de gestión ya que se de esa manera contribuirá al incremento de la liquidez de la empresa.

La creación del modelo de gestión para la empresa ayudara a la directiva y gerencia a crear estrategias de mejoras para el cumplimiento de los objetivos propuestos que ayuden al incremento de la liquidez de la empresa.

## 5.6 Análisis Situacional

“El análisis situacional es el fundamento de la definición del Pensamiento Estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia (o de nosotros con nuestro contexto)” (Mejía, 2014)

Se denomina análisis situacional a el estudio que se realizara en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, el tipo de análisis nos ayudara a analizar las fallas, problemas, dificultades y riesgos por el cual está atravesando la empresa para de esa manera lograr corregirlos y mantener un buen funcionamiento dentro de la empresa.

### 5.6.1 Matriz F.O.D.A

“El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio” (Riquelme Leiva, 2016)

Con la ayuda del análisis FODA o también conocido como DAFO se logrará identificar todos los factores tanto interno como externo de la empresa, ya que se analizarán minuciosamente cada uno de ellos como son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así lograr establecer estrategias para la mejora de las mismas.

Tenemos que tener en cuenta que tanto las fortalezas como debilidades son de la parte interna de la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. A diferencia de las oportunidades y amenazas que son externas, y solo se puede tener resultados modificando los aspectos internos.

## Matriz FODA

Tabla 18 Matriz FODA

### FORTALEZAS

- Su infraestructura es muy cotizada por ser colonial y por la historia que guarda en cada uno de sus rincones.
- La gastronomía es muy apreciada por turistas nacionales y extranjeros.
- Su capilla interna para la celebración de actos religiosos
- Buenas relaciones con los clientes.

### DEBILIDADES

- Inexistencia de políticas.
- No cuenta con un manual de procedimientos y funciones.
- Falta de capacitación en el ámbito contable y operativo.
- Administración ineficiente de recursos y procesos.

### OPORTUNIDADES

- Estar ubicada en un lugar privilegiado geográficamente con grandes atractivos turísticos a su alrededor.
- Vista privilegiada del volcán Cotopaxi
- Respaldo legal por parte del Ministerio de Turismo para la ejecución de la actividad turística en el país, a través de la promulgación de la Nuevas Leyes de Turismo.
- La llegada de turismo extranjero al Ecuador, presenta una tasa de crecimiento favorable, que permite la captación de dicho mercado hacia la actividad que oferta la Hostería.

### AMENAZAS

- La situación fiscal y tributaria del país se encuentra muy cambiante y desestabiliza las decisiones empresariales.
- El desempleo en el país genera la baja en los recursos económicos, lo que provoca una baja en la demanda de turistas nacionales.
- Demanda de competencia en los alrededores de la Hostería.
- Pueden ocurrir desastres naturales como la erupción del volcán Cotopaxi

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia

### **Análisis de la matriz FODA**

Una vez realizada la matriz FODA se logra evidenciar todos los factores tanto interno como externo que de una u otra manera están impidiendo el desarrollo de la empresa, se cuenta con fortalezas muy gratificante para la empresa ya que es una de las más cotizada por ser colonial, también cuenta con la mejor gastronomía apreciada por los turistas tanto nacionales como internacionales y su muy buena relación con los clientes que ayudan a la buena imagen del establecimiento.

Las debilidades que presentan la empresa son básicamente carencias en los procesos, inexistencias de políticas, la falta de capacitación a sus colaboradores y una administración deficiente, de tal manera lo que nos ayudara este análisis es a mejorar las debilidades y convertirlas en fortaleza.

La empresa cuenta con oportunidades muy satisfactoria ya que su ubicación geográfica es muy acogedora por los turistas nacionales y extranjeros, de igual manera el inmenso respaldo que tiene con el Ministerio de Turismo hace que la empresa sea observada de buena manera por parte de los turistas, el contar con visión al volcán Cotopaxi desde sus habitaciones favorece mucho a las personas amantes de la naturaleza.

Dentro de las amenazas que presenta la empresa es la situación fiscal tributaria que atraviesa nuestro país, al igual que el desempleo en nuestro país lo que provoca una baja demanda de los turistas nacionales; la amenaza más fuerte que atraviesa la empresa es la erupción del volcán Cotopaxi por la distancia muy corta que se establece entre el volcán y el hotel y esto afectaría a la sociedad de la provincia y a los turistas internacionales.

### 5.6.2 Matriz E.F.E

La matriz EFE valora todos los factores externos tanto como las oportunidades y amenazas ayudando a evaluar la información proporcionada.

Se debe de tener presente que la matriz se compone por los factores que son las oportunidad y amenazas, al igual que el peso de cada uno de los factores se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese componente para alcanzar el éxito de la empresa, que en su suma total tiene que ser igual a 1, su calificación que va desde 1 hasta el 4, esta calificación nos ayudara a medir la eficacia de las estrategias de la empresa.

Luego se cuenta con una calificación ponderada se debe sumar todas las calificaciones ponderadas. El total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5, en caso que se encuentre en 4.0 indica que la empresa está respondiendo de una buena manera a las oportunidades y amenazas.

**Tabla 19 Tabla de Clasificación**  
**TABLA DE CLASIFICACIÓN**

1	Una respuesta mala. (El valor más bajo)
2	Una respuesta media.
3	Una respuesta superior a la media.
4	Una respuesta superior. (El valor más alto)

**Elaborada por:** Jonathan Rodríguez

## Matriz E.F.E

Tabla 20 Matriz E.F.E

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Buena ubicación geográfica	0,20	3	0,60
Respaldo legal del ministerio de turismo	0,15	4	0,60
Visitas de turistas extranjeros	0,20	4	0,80
Vista privilegiada del volcán Cotopaxi	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>			
La situación fiscal y tributaria del país	0,12	2	0,24
Desastres Naturales	0,10	2	0,20
Nueva competencia	0,09	2	0,18
Desempleo en el país	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,98</b>

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia

## Análisis de la Matriz E.F.E

Una vez realizada la matriz E.F.E se logra evidenciar su peso que es igual a 1,00 equivalente a la suma de todos sus factores, al igual que la calificación de cada uno de los factores; la calificación ponderada es igual al peso por la calificación obteniendo de esa manera el total de las oportunidades con un 2,24 y el valor total de las amenazas 0,74.

Este índice nos enseña que el entorno externo es favorable debido a que nuestras oportunidades son mayores a las amenazas.

Pero si el caso fuera lo contrario, que nuestras amenazas sean mayores a las oportunidades tendríamos que reforzar las debilidades de la empresa.

### 5.6.3 Matriz E. F. I

La matriz EFI valora todos los factores internos tanto como las fortalezas y debilidades ayudando a evaluar la información proporcionada.

Se debe de tener presente que la matriz está compuesta por los factores que son las fortalezas y debilidades, al igual que el peso de cada uno de los factores se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese componente para alcanzar el éxito de la empresa, que en su suma total tiene que ser igual a 1, su calificación que va desde 1 hasta el 4, esta calificación nos ayudara a medir la eficacia de las estrategias de la empresa.

Luego se cuenta con una calificación ponderada se debe sumar todas las calificaciones ponderadas. El total ponderado puede expresarse de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, el valor promedio del valor ponderado es de 2.5, en caso que se encuentre por debajo del valor promedio indica que la empresa es débil en su interior ya que si es mayor que el promedio indica una posición fuerte interna.

**Tabla 26 Tabla de Clasificación**  
**TABLA DE CLASIFICACIÓN**

1	Una debilidad mayor.
2	Una debilidad menor.
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor.

**Elaborada por:** Jonathan Rodríguez

## Matriz E.F.I

Tabla 21 Matriz E.F.I

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Fortaleza</b>			
Infraestructura Colonia	0,20	4	0,80
Excelente Gastronomía	0,10	4	0,40
Su capilla interna para la celebración de actos religiosos	0,16	3	0,48
Buenas relaciones con los clientes	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>			
Inexistencia de Políticas	0,10	1	0,10
Inexistencia de manual de procedimientos	0,09	2	0,18
Falta de capacitación	0,07	2	0,14
Administración ineficiente	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,54</b>

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia

## Análisis de la Matriz E.F.I

Una vez realizada la matriz E.F.I se logra evidenciar su peso que es igual a 1,00 equivalente a la suma de todos sus factores, al igual que la calificación de cada uno de los factores; la calificación ponderada es igual al peso por la calificación obteniendo de esa manera el total de las oportunidades con un 1,92 y el valor total de las amenazas 0,62.

Este índice nos muestra que el entorno interno de la empresa es fuerte debido a las fortalezas que son favorable para la empresa.

Cabe mencionar que el total de la calificación ponderada de las fortalezas es mayor que a de las debilidades, pero hay que preocuparse en las debilidades que cuentan con un peso y calificación alta para que no se conviertan en una amenaza a largo plazo.

#### 5.6.4 Análisis Interno y Externo

El análisis interno es el cual se realiza en el interior de la organización o empresa, con la ayuda de sus fortalezas y debilidades, ayudando a conocer los recursos y habilidades con la que cuenta la empresa para así diferenciarse de la competencia; así mismo hay que saber analizar bien nuestras debilidades porque a corto plazo tienen que ser solucionadas para lograr el objetivo propuesto, es de suma importancia realizar la matriz FODA o DAFO.

El análisis externo como su palabra mismo lo expresa es todo el entorno de la empresa todo lo que la rodea, por ello es fundamental saber observar las oportunidades que ofrece el mercado para de esa manera tomar una ventaja sobre sus competidores.

De igual manera identificar sus amenazas, ya que si una amenaza es reconocida con suficiente anticipación será más accesible corregir.

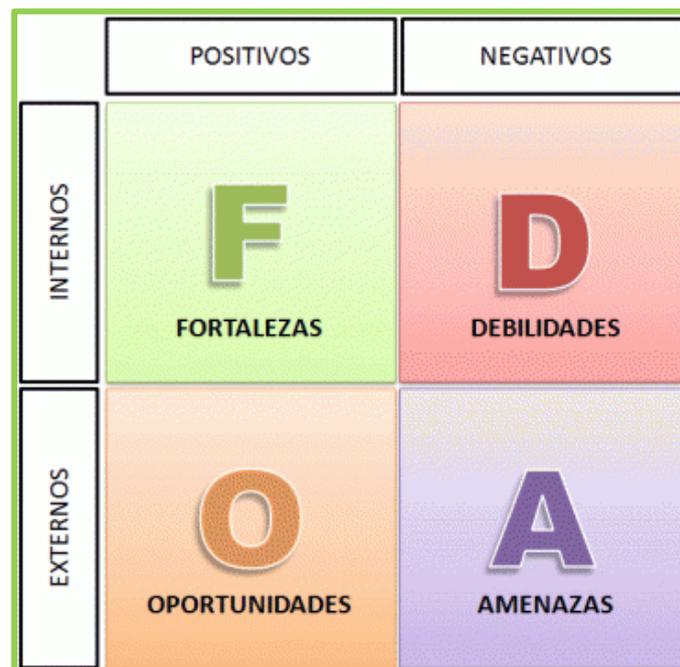


Ilustración 5 Análisis Interno y Externo

**Tabla 22 Matriz de Análisis Interno y Externo**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNO Y EXTERNO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>(F1) Su infraestructura es muy cotizada por ser colonial y por la historia que guarda en cada uno de sus rincones. (F2) La gastronomía es muy apreciada por turistas nacionales y extranjeros. (F3) Su capilla interna para la celebración de actos religiosos (F4) Buenas relaciones con los clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>(D1) Inexistencia de políticas. (D2) No cuenta con un manual de procedimientos y funciones. (D3) Falta de capacitación en el ámbito contable y operativo. (D4) Administración ineficiente de recursos y procesos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>(O1) Estar ubicada en un lugar privilegiado geográficamente con grandes atractivos turísticos a su alrededor. (O2) Vista privilegiada del volcán Cotopaxi (O3) Respaldo legal por parte del Ministerio de Turismo para la ejecución de la actividad turística en el país. (O4) La llegada de turismo extranjero al Ecuador, presenta una tasa de crecimiento favorable</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (FO)</b></p> <p><b>F1O1</b> Mantener la estructura colonial ya que es el centro de atracción para los amantes de la antigüedad. <b>F2O2</b> Conservar la calidad de la gastronomía para los visitantes y crea más habitaciones con vista al volcán. <b>F3O3</b> Utilizar el respaldo y su capilla como la fortaleza más significativa en sus redes sociales. <b>F4O4</b> Ofrecerles más beneficios en sus paquetes de alojamiento.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (DO)</b></p> <p><b>D1O1</b> Implementación de políticas para que sea más valorada en su estética. <b>D2O2</b> Contar con un manual para que las funciones y procesos sean eficiente. <b>D3O3</b> Capacitar a sus colaboradores normalmente para que el respaldo por el ministerio de turismo tenga un mayor peso. <b>D4O4</b> Mejorar la administración para que de esa manera se pueda ver reflejada la liquidez.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>(A1) La situación fiscal y tributaria del país se encuentra muy cambiante. (A2) El desempleo en el país genera la baja demanda de turistas nacionales. (A3) Demanda de competencia en los alrededores de la Hostería. (A4) Pueden ocurrir desastres naturales como la erupción del volcán Cotopaxi.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <p><b>F1A1</b> Reducir sus gastos e incrementar sus ingresos a medida de la situación del país. <b>F2A2</b> Medir su nivel de apalancamiento con la tasa de desempleo en el país para la reducción de pagos proveedores. <b>F3A3</b> Implementación de nuevas ideas a diferencia de su competidor. <b>F4A4</b> Contar con todas las medidas de protección.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <p><b>D1A1</b> Contar con políticas para que se cumplan y no afecte la situación fiscal que atraviesa el país. <b>D2A2</b> La existencia del manual ayudará a que no existan tantos desempleados ya que se cumplirá bien la tarea asignada. <b>D3A3</b> Mantener colaboradores bien capacitados y que los prefieran por su buen servicio. <b>D4A4</b> Contar con un capital bien administrado.</p>

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia.

**Análisis:**

Una vez realizada la matriz de análisis interno y externo se logra determinar estrategias para cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, ayudando de esta manera a que el funcionamiento de la empresa ofrezca una mejora en cada una de las áreas de trabajo con cada estrategia propuesta.

Se tiene que tomar en cuenta que la empresa cuenta con una amenaza natural que tiene una probabilidad media de que pueda ocurrir, para ello se debe administrar de mejor manera los recursos de la empresa para en caso que este desastre natural se presente no sean tan representativo.

**5.7 Balance Scorecard**

Es una herramienta de gestionar la estrategia desarrollada la que permitirá implementar en una empresa a partir de una cadena de medidas, esto admitirá un control permanente sobre todos los componentes de la empresa.

La herramienta nos ayudara a tener una visión y control sobre el funcionamiento de cada una de las áreas, creando una vinculación con los objetivos propuesto por la empresa; una vez realizadas las acciones de mejora se debe de descubrir cómo influye en otras áreas para aplicar una corrección adicional.

Cuenta con cuatro perspectivas claves que proporcionan un balance entre indicadores de balance, resultados financieros y no financieros. La perspectiva de resultado muestra el nivel más alto, aquellos objetivos e indicadores que se basa en que esperan los accionistas de ellos, la perspectiva de clientes se enfoca en su satisfacción, la perspectiva de los procesos internos determina si se está entregando lo que se ofrece y que espera el usuario.



**Ilustración 6 Balance Scorecard**

### **Perspectiva Financiera**

Dentro de esta perspectiva se establecen estrategias que ayudarán a que se cumpla el objetivo financiero para satisfacer las expectativas de la propiedad, haciéndose la pregunta de ¿Qué resultados se quiere conseguir en un plazo determinado?

El propósito de incrementar el valor de las acciones para los inversores y accionistas de la empresa, estableciendo estrategia que ayuden a generar una mayor liquidez.

### **Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva resalta las necesidades que tienen los clientes y de qué manera se logrará satisfacer para de esa manera conseguir los objetivos financieros, haciéndose la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para conseguir los resultados?

### **Perspectiva de Procesos Internos**

La perspectiva de procesos internos indica las técnicas en las que se deben ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes haciéndose la pregunta ¿Qué procesos son clave para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y los resultados esperados?

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

Esta perspectiva se enfoca en las necesidades en relación a las personas, tecnología, alianzas, activos, etc. La implementación de tecnología y capacitaciones a los colaboradores ayudaran a incrementar sus ingresos y contar con una mayor demanda, haciéndose la pregunta ¿Qué actitudes debe tener nuestro equipo humano para hacer realidad los objetivos estratégicos?

## **5.8 Aplicación del análisis financiero**

### **5.8.1 Método vertical**

“Si se analiza un Estado de Pérdidas y Ganancias en términos porcentuales, en relación con las ventas, -análisis llamado vertical- se pueden calcular indicadores de utilidad, que inclusive pueden servir como punto de referencia para decidir acerca de negocios aislados” (Guevara, 2019, pág. 22)

**Tabla 23 Estado de resultados integral**

<b>LA CIENEGA CIA LTDA</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>				
<b>DEL 01 DE ENERO DEL 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>VERTICAL 2017</b>	<b>VERTICAL 2018</b>
<b>INGRESOS</b>				
Ventas Hospedaje	276.215,41	309.712,12	44%	47%
Ventas Restaurante	290.480,10	288.057,06	47%	43%
Ventas Bar	53.642,70	62.579,56	8,6%	9,4%
Ventas Varios	2.168,62	4.244,23	0,3%	0,6%
<b>Total ventas</b>	<b>622.506,83</b>	<b>664.592,97</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de Venta</b>	<b>(442.460,00)</b>	<b>(468.152,00)</b>	<b>71%</b>	<b>70%</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>180.046,83</b>	<b>196.440,97</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>
De ventas y Administración	(134.237,00)	(144.997,00)	22%	8%
Gastos Financieros	(21.088,00)	(26.204,00)	3%	-4%
<b>Utilidad operacional</b>	<b>24.721,83</b>	<b>25.239,97</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
15% Participación trabajadores	(3.708,27)	(3.786,00)	1%	1%
Utilidad antes del impuesto renta	21.013,56	21.453,97	3%	3%
25% Impuesto renta	(5.253,39)	(5.363,49)	1%	1%
<b>(Pérdida) Utilidad neta del año</b>	<b>15.760,17</b>	<b>16.090,48</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Hacienda la Ciénega

## **Análisis Vertical Del Balance De Pérdidas Y Ganancias**

Los ingresos de la empresa están constituidos por las ventas de hospedaje, restaurante, bar y otros lo cual representa el total de ventas en el año 2017 y en el año 2018 esto se por la una pérdida que vario en las ventas del restaurant que disminuyó su ingreso lo cual es relativamente negativo para que la empresa mejore, para tener más ingresos y así poder mejor sus ventas.

El costo de ventas tiende a aumentar en el trascurso de los dos años. Esto se debe por el mal momento que paso la empresa cuando el Volcán Cotopaxi entro en erupción y tuvieron que cerrar y estaba sin funcionamiento y no tenía cliente para lo cual representa en el año 2017 el 71% y en año 2018 el 70% total de la venta. Lo que indica una utilidad bruta del año 2017 el 29% y el año 2018 el 30%

En cuanto a los gastos se puede evidenciar que los gastos administrativos comprenden el rubro, conformado principalmente por gastos del personal. Al 2017 este representa el 22% y en el año 2018 el 22%, esto se debe que la empresa seguía ofreciendo sus servicios con los trabajadores del año 2017 con la perspectiva de que tengas clientes.

Que luego de aplicar el 25% de impuesto a la renta y 15% de participación a trabajadores. La empresa generó una utilidad neta del 3% en relación al total de los ingresos al año 2017, del 2% 2018, como se explico anteriormente la empresa tiene una utilidad poco buena por el cierre del volcán ya que esa era su ingreso más calificativo, aunque con esta cantidad la empresa puede mejorar y así seguir continuando con sus actividades para que en siga mejorando.

### 5.8.2 Método Horizontal

El propósito de este análisis es examinar el comportamiento (crecimiento o descenso) de los rubros de los estados financieros. Se calcula entonces el porcentaje en que han cambiado los diferentes rubros.

Los indicadores del análisis horizontal, se calculan dividiendo el dato del año más reciente, entre el dato correspondiente del año anterior y restándole 1.

Por medio del análisis horizontal se puede estudiar el comportamiento de un rubro en particular e identificar por medio de otro tipo de análisis (causas externas o internas), los orígenes de estas variaciones. Algunos de estos análisis se pueden hacer alrededor de la historia de la empresa, capacidad de la gestión empresarial y el proceso de acumulación del capital productivo en la empresa.

El análisis horizontal es más rico y fructífero si se analizan los rubros de manera que reflejen sus verdaderas magnitudes y no necesariamente en términos monetarios absolutos.

El análisis horizontal basado en unidades monetarias, tiene algún sentido para algunos rubros, pero para otros no. Los rubros que más riesgo tienen de ser malinterpretados, son los gastos fijos y los activos. Por ejemplo, si interesa saber cómo ha crecido la inversión en activos fijos, el mejor índice no debe estar basado en pesos, sino en la capacidad de producción medida en términos reales, o sea en unidades (por ejemplo, toneladas, número de vehículos a ensamblar, litros envasados, etc.). (Guevara, 2019)

**Tabla 24 Balance General**

<b>LA CIENEGA CIA LTDA</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>DEL 01 ENERO AL 31 DIC 2018</b>				
<b>(EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS)</b>				
<b>ACTIVOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
<b>Corrientes</b>				
Caja y bancos	6.856,41	2.065,98	<b>-4.790,43</b>	-70%
Cuentas por cobrar clientes	24.524,16	28.203,59	<b>3.679,43</b>	15%
(-) Provisión Para cuentas Incobrables	-3.394,99	-	-	-
Documentos por Cobrar Tarjetas de crédito	3.065,94	-	-	-
cuentas por cobrar empleados	1.711,06	1.711,06	<b>0,00</b>	0%
Crédito Tributario a favor	26.861,14	29.904,04	<b>3.042,90</b>	11%
Inventarios	5.167,47	5.762,43	<b>594,96</b>	12%
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b>64.791,19</b>	<b>67.647,10</b>	<b>2.855,91</b>	4%
<b>Activo Fijo</b>				
Terrenos	220.053,00	220.053,00	<b>0,00</b>	0%
Edificios	294.519,27	294.519,27	<b>0,00</b>	0%
Equipo de oficina	64.166,79	64.166,79	<b>0,00</b>	0%
Equipo de computo	42.863,41	44.970,50	<b>2.107,09</b>	5%
Vehículos	14.128,57	14.128,57	<b>0,00</b>	0%
Mejoras e Instalaciones	44.496,46	46.382,44	<b>1.885,98</b>	4%
(-) Depreciación acumulada	-	-	<b>-18.556,08</b>	6%
<b>Total del Activo Fijo</b>	<b>373.605,93</b>	<b>359.042,92</b>	<b>-14.563,01</b>	-4%
<b>Otros Activos No corrientes</b>				
Obras de arte	37.573,09	37.573,06	<b>-0,03</b>	0%
Activos por Impuestos diferidos	4.661,97	4.661,97	<b>0,00</b>	0%
<b>Total Otros activos no corrientes</b>	<b>42.235,06</b>	<b>42.235,03</b>	<b>-0,03</b>	0%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>480.632,18</b>	<b>468.925,05</b>	<b>-11.707,13</b>	-2%
<b>PASIVOS</b>				
<b>Corrientes</b>				
Proveedores locales	15.043,64	42.259,26	<b>27.215,62</b>	181%
10% de servicio	15.771,00	20.351,52	<b>4.580,52</b>	29%
Sueldos por Pagar	23.847,53	13.207,05	<b>-10.640,48</b>	-45%
Obligaciones con el IESS	10.902,49	7.762,05	<b>-3.140,44</b>	-29%
Provisiones sociales	7.341,36	11.043,80	<b>3.702,44</b>	50%
Obligaciones Tributarias x Pagar	15.061,63	21.598,12	<b>6.536,49</b>	43%
Obligaciones Financieras	35.100,35	34.350,24	<b>-750,11</b>	-2%
<b>Total del Pasivo Corriente</b>	<b>123.068,00</b>	<b>150.572,04</b>	<b>27.504,04</b>	22%
<b>No Corrientes</b>				
Reserva para jubilación Patronal	118.229,03	107.019,95	<b>-11.209,08</b>	-9%
Reserva para Desahució	44.612,90	-	-	-
<b>Total del Pasivo No corriente LP</b>	<b>162.841,93</b>	<b>107.019,95</b>	<b>-55.821,98</b>	-34%

<b>Total Pasivo</b>	<b>285.909,93</b>	<b>257.591,99</b>	<b>-28.317,94</b>	-10%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	600	30.600,00	<b>30.000,00</b>	5000%
Reserva legal	3.716,94	3.716,94	<b>0,00</b>	0%
Ganancias acumuladas	21.297,20	7.389,96	<b>-13.907,24</b>	-65%
Resultados acumulados por Adop NIFFS	25.688,48	25.688,48	<b>0,00</b>	0%
Superávit por Valuación de Activos Fijos	118.697,99	118.697,99	<b>0,00</b>	0%
Ganancias del Presente Ejercicio	24.721,64	25.239,69	<b>518,05</b>	2%
<b>Total Patrimonio de los socios</b>	<b>194.722,25</b>	<b>211.333,06</b>	<b>16.610,81</b>	9%
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>480.632,18</b>	<b>468.925,05</b>	<b>-11.707,13</b>	-2%

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Hacienda la Ciénega

### **Análisis del Método Horizontal**

Como se expresa en los Balances Comparativos entre el año 2017 y 2018 realizado a la empresa Hacienda La Ciénega; presenta una disminución del 2% respecto al año 2017, dentro de la composición del activo se puede ver que las cuentas por cobrar clientes crecieron en un 15% así como también el incremento en inventarios del 12% debido al aumento de las ventas.

El Activo Fijo, presenta un crecimiento en los equipos de computación con un 5% y las mejoras de sus instalaciones con un 4%; Dentro del grupo del pasivo corriente los proveedores crecen en un 181% respecto al año 2017, seguido del incremento del servicio con el 29%, contando con una provisión social del 50% un porcentaje relativamente bueno para la empresa, acompañado de sus obligaciones tributarias por pagar del 43%. Sin embargo, los sueldos por pagar tienen una disminución 45% ya que se gestionaron de mejor manera dichos pagos.

En el patrimonio contamos con un incremento en nuestro capital social muy alto debido a la inyección de dinero de los accionistas realizados en el año 2018, siendo así la razón por la cual las ganancias del año fiscal aumentarían en un pequeño porcentaje del 2%, de esa manera la empresa logró mejor sus resultados.

### 5.8.3 Indicadores Financieros

Las razones o índices financieros no son más que relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas, se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

Dependiendo de la orientación que se dé al cálculo de las razones financieras, éstas se pueden dividir o agrupar en cuatro grandes grupos (liquidez, apalancamiento, actividad, y rentabilidad) (Guevara, 2019)

### 5.8.4 Razón corriente

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído; por ejemplo, una razón circulante de 1,5 implica que, por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tiene una y media unidad monetaria en inversión a corto plazo. (Guevara, 2019)

**Razón Corriente**= Activos Corriente / Pasivos Corrientes

$$\frac{67.647,10}{150.572,04} = 0.45$$

#### **Análisis:**

Realizado el análisis correspondiente a la empresa Hacienda la Ciénega para determinar la razón corriente se logra evidenciar gracias a sus activos corrientes y pasivos corrientes, que por cada financiamiento a corto plazo se obtendrá un retorno de 0,45 ctv. por cada dólar invertido.

### 5.8.5 Prueba ácida

Se deriva de la anterior, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo muy poco líquido. Mide entonces el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo. (Guevara, 2019)

**Prueba o Razón Ácida** = (Activos Corriente- Inventarios) / Pasivos Corriente

$$\frac{(67.647,10 - 5.762,43)}{150.572,04} = 0,41$$

**Análisis:**

Concluido el análisis a la empresa Hacienda la Ciénega se determina una baja capacidad para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

### 5.8.6 Rotación de inventarios

“La rotación de inventarios permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido). Con ello determinamos la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la empresa” (Gerencie, 2019)

**Rotación de Inventarios** = Ventas / Inventarios

$$\frac{664.592,97}{5.762,43} = 115,33$$

**Análisis:**

Ejecutado el análisis oportuno a la empresa Hacienda la Ciénega para el año 2018 fue de 115 veces o, dicho de otra forma; los inventarios se vendieron o rotaron cada 0.10 veces por mes, dando una deficiencia en la utilización del capital de trabajo.

### 5.8.7 Rotación de cuentas por cobrar

Indica la cantidad de veces y rotación que se cobran las cuentas por cobrar durante el periodo contable.

**Rotación de C/C = Ventas / Cuentas por Cobrar**

$$\frac{664.592,97}{28.203,59} = 23,56$$

**Análisis:**

Una vez efectuado el análisis oportuno a la empresa Hacienda la Ciénega para determinar la rotación de cuentas por cobrar se logra evidenciar que las cuentas por cobrar han rotado mucho en lo que cabe el año llegan a un 23,56 una cantidad relativamente media.

### 5.8.8 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la capacidad o potencial que tiene una empresa para operar, luego de cumplir con sus obligaciones. El mismo representará un excedente, que está conformado por su patrimonio o todos aquellos activos, inventarios, incluirá las cobranzas pendientes, que posee la empresa. (Riquelme, 2018)

**Capital de trabajo = Activos Corriente – Pasivos Corriente**

$$67.647,10 - 150.572,04 = -82.924,94$$

**Análisis:**

Una vez interpretado el análisis oportuno a la empresa Hacienda la Ciénega para determinar su capital de trabajo se logra evidenciar que es negativo debido a que no existe un buen equilibrio en el patrimonio ya que se recomienda desarrollar estrategias para que sus activos corrientes aumenten.

### 5.8.9 Índice de solidez

“Indica la solidez para hacer frente a compromisos a largo plazo. También mide la inversión en bienes de capital o inversiones permanentes” (Rodríguez, 2016)

**Índice de solidez** = Activo Fijo / Pasivo Fijo

$$\frac{359.042,92}{107.019,95} = 3.35$$

#### **Análisis:**

Una vez interpretado el análisis acertado a la empresa Hacienda la Ciénega para determinar su índice de solidez, se logra evidenciar que la capacidad de pago a corto y largo plazo es de 3.35 en activos por cada dólar invertido.

### 5.8.10 Índice de endeudamiento

“Indica la cantidad o proporción de los activos totales que están respaldando o comprometidos con los pasivos totales. Es un indicador de nivel hasta el cual el total de los activos están comprometidos con deuda.” (Rodríguez, 2016)

**Índice de endeudamiento** = Pasivo Total / Activo Total

$$\frac{257.591,99}{468.925,05} = 55\%$$

#### **Análisis:**

Una vez interpretado el análisis acertado a la empresa Hacienda la Ciénega para determinar su índice de endeudamiento, se logra evidenciar que el 55% del total de sus activos ha sido financiados con recursos de terceros.



**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA  
“HACIENDA LA CIÉNEGA”**

## **5.9 Introducción**

El propósito de una empresa hotelera es brindar un servicio de alojamiento a personas locales y extranjeras de un país, promoviendo el turismo dentro del mismo. Ya que se lo puede ubicar en zonas privilegiadas en las que los paisajes promuevan el turismo de las personas.

El modelo de gestión para la empresa Hacienda la Ciénega, es una herramienta precisa que permitirá crear estrategias en cada una de las funciones de la empresa, de esta forma con la ayuda de todas las ideas y estrategias se logrará concretar lo que se espera como resultado de la empresa.

El modelo de gestión ayudara a mejorar las funciones claramente de cada departamento, ya que en la actualidad no existe una muy buena planificación, organización y control de cada departamento.

Una vez establecida las estrategias y funciones en cada uno de los departamentos se espera mejorar el desarrollo de cada uno de los colabores, ya que mediante estrategias y planificación la mejora de la empresa será muy rentable porque observara las oportunidades que se le presentan en el mercado a diferencia de sus competidores.

La implementación correcta de un modelo de gestión administrativa y financiera en la empresa Hacienda la Ciénega permitirá llevar a cabo los recursos de la empresa especialmente en la obtención de una mayor liquidez y rentabilidad.

### **5.9.1 Historia de la Empresa Hacienda la Ciénega**

La Ciénega es una de las haciendas coloniales más antiguas de Ecuador nace en 1965, con más de 400 años de antigüedad. Situado cerca de las laderas del majestuoso volcán Cotopaxi y su Parque Nacional.

Esta mansión ha sido escenario de importantes acontecimientos en la historia científica y social del país

Ciénega fue heredada por Avelina Ascázubi y Salinas, casada con José María Lasso de la Vega y Aguirre. Tuvieron dos hijos: Juan Manuel y Avelina Lasso Ascázubi.

La propiedad de la Hacienda La Ciénega se transfirió por herencia a los descendientes de Juan Manuel Lasso Ascázubi, los hermanos Lasso- Carrión: Elsa Lasso Carrión de Orska, Patricio Lasso Carrión casado con María Eugenia del Campo y Bolívar Lasso Carrión casado con María Dolores Guarderas y sus respectivos nietos y bisnietos.

Es entonces cuando en el año 1981 la Ciénega inicia sus actividades como empresa, abriéndose paso en el sector Turístico – Hotelero, teniendo como actividad principal Servicio de Hospedaje para sus clientes nacionales e internacionales.

### **5.9.2 Justificación e importancia.**

El modelo de gestión es una herramienta técnica- administrativa que recopila toda la información actual de la empresa, lo que ayuda al lector a visualizar las estrategias, ideas, para cada proceso.

Por lo cual observando las medidas de mejora inmediata para la empresa resultó factible la elaboración del modelo de gestión administrativo y financiero, una herramienta precisa para el buen funcionamiento de la empresa.

Una empresa debe de contar con un plan o estrategias con lo cual se puede defender a las adversidades que se le puede presentar a la empresa, ya que nos permite proyectar el desarrollo y las consecuencias que puede ocasionar el cambio que realizaremos dentro de la empresa.

### 5.9.3 Filosofía Corporativa

#### 5.9.3.1 Logotipo



“El águila bicéfala es un símbolo presente en la iconografía y heráldica de varias culturas indoeuropeas. En Europa, procede del águila bicéfala hitita, llegando a la Edad Media occidental a través de Bizancio”

#### 5.9.3.2 Slogan

**“Tu Aliado Con La Naturaleza”**

Este Slogan hace referencia a la armonía, naturaleza y tranquilidad que brinda el hotel, pensando en el bienestar de los amantes de la calma.

#### **5.9.4 Misión**

Somos una empresa líder en la prestación de servicios hoteleros, encaminada principalmente a los turistas y sectores comerciales, que ofrece una atención personalizada y amable con calidad, desarrollando un servicio que garantiza la satisfacción del cliente. Contamos con un alto talento humano comprometido, en permanente desarrollo y mejoramiento continuo, que nos permite mantenernos en el mercado brindando total seguridad a nuestros clientes.

#### **5.9.5 Visión**

En el año 2022 ser la hostería más reconocida a nivel nacional, tanto por nuestra infraestructura como nuestros servicios. Brindando atención de excelente calidad, con instalaciones tradicionales, dirigida a clientes amantes de reliquias que visitan la ciudad.

#### **5.9.6 Valores Corporativos**

Los valores son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social.

Son aquellas cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos. (Valores, 2019)

**Solidaridad:** Cooperar y brindar un gran apoyo a nuestros clientes, en especial personas de la tercera edad.

**Hospitalidad:** Ofrecer una muy buena acogida y recibimiento a nuestros clientes que lo necesitan, para de esa manera satisfacer sus necesidades.

**Transparencia:** Ser una empresa hotelera muy pulcra con una alta ética.

**Respeto:** Respetar a nuestro cliente interno y externo

**Legalidad:** Consecuentes con las normas establecidas.

**Servicio:** Efectividad en la atención al cliente.

**Lealtad:** Demostrar nuestro respeto y fidelidad a la empresa.

**Compromiso:** Ser una persona comprometida en su totalidad con sus actividades designada.

### **5.9.7 Política y Reglas Generales de la Empresa Hacienda la Ciénega**

#### **5.9.7.1 Políticas**

1. Óptima calidad en atención al cliente
2. Instalaciones adecuadas para su satisfacción
3. Ofrecer el mejor servicio de restaurante garantizando el cumplimiento de las normas.
4. Todos los colaboradores de la empresa deben tener un comportamiento ético con los huéspedes.
5. Brindar una solución inmediata en solicitudes o sugerencias que realicen los huéspedes.

6. Mantener la imagen
7. La calidad de nuestro servicio se tiene que ver reflejada en el cliente con el punto de satisfacción.
8. Usar materia prima de calidad
9. Promovemos el cuidado del medio ambiente y lo colonial.
10. Contamos con una gestión orientada a la satisfacción del cliente.

#### **5.9.7.2 Reglas**

1. Realizar todo trabajo con la mayor excelencia
2. No ingerir alimentos a la capilla
3. Se prohíbe el ingreso de armas de fuego, materiales explosivos, etc.
4. Prohibición de actividades si el colaborador se encuentra en estado de embriaguez
5. Abandonar su puesto de trabajo dentro de los horarios establecidos
6. Realizar su trabajo sin la distracción del teléfono celular.
7. Cumplir con el horario de ingreso hasta 10 minutos de tolerancia caso contrario será sancionado con 0.50 ctvs. por minuto
8. El trabajador deberá informar a su jefe inmediato cualquier irregularidad que se le presente.
9. Habrá sanciones por cada incumplimiento y falta que realicen
10. Todos los colaboradores por cada hora de trabajo cuentan con cinco minutos extra para levantarse y desestresarse
11. La empresa otorga los días de descanso que vienen establecidos por la ley
12. Los departamentos deben cumplir todas las actividades a su cargo.

13. La empresa deberá tener a todos sus colaboradores registrados antes el IESS y el Seguro social.
14. Todo trabajador que sufra un incidente o accidente dentro del horario de trabajo la empresa cubrirá con el 35% de sus gastos.
15. La empresa contara con vigilancia las 24 horas.

### 5.9.8 Objetivos Institucionales

**Objetivo General:** Analizar cada una de las estrategias para el aumento de la rentabilidad y liquidez.

#### Objetivos específicos:

- Gestionar para incrementar el número de huéspedes.
- Atender y satisfacer toda las sugerencia y necesidades de los clientes con el mejor servicio colonial.
- Habilitar precios accesibles al público que reside en sus exteriores.
- Dar a conocer al mejor hotel colonial que existe hasta el momento a docentes amantes de la naturaleza, estudiantes, público en general.
- Aumentar los ingresos.

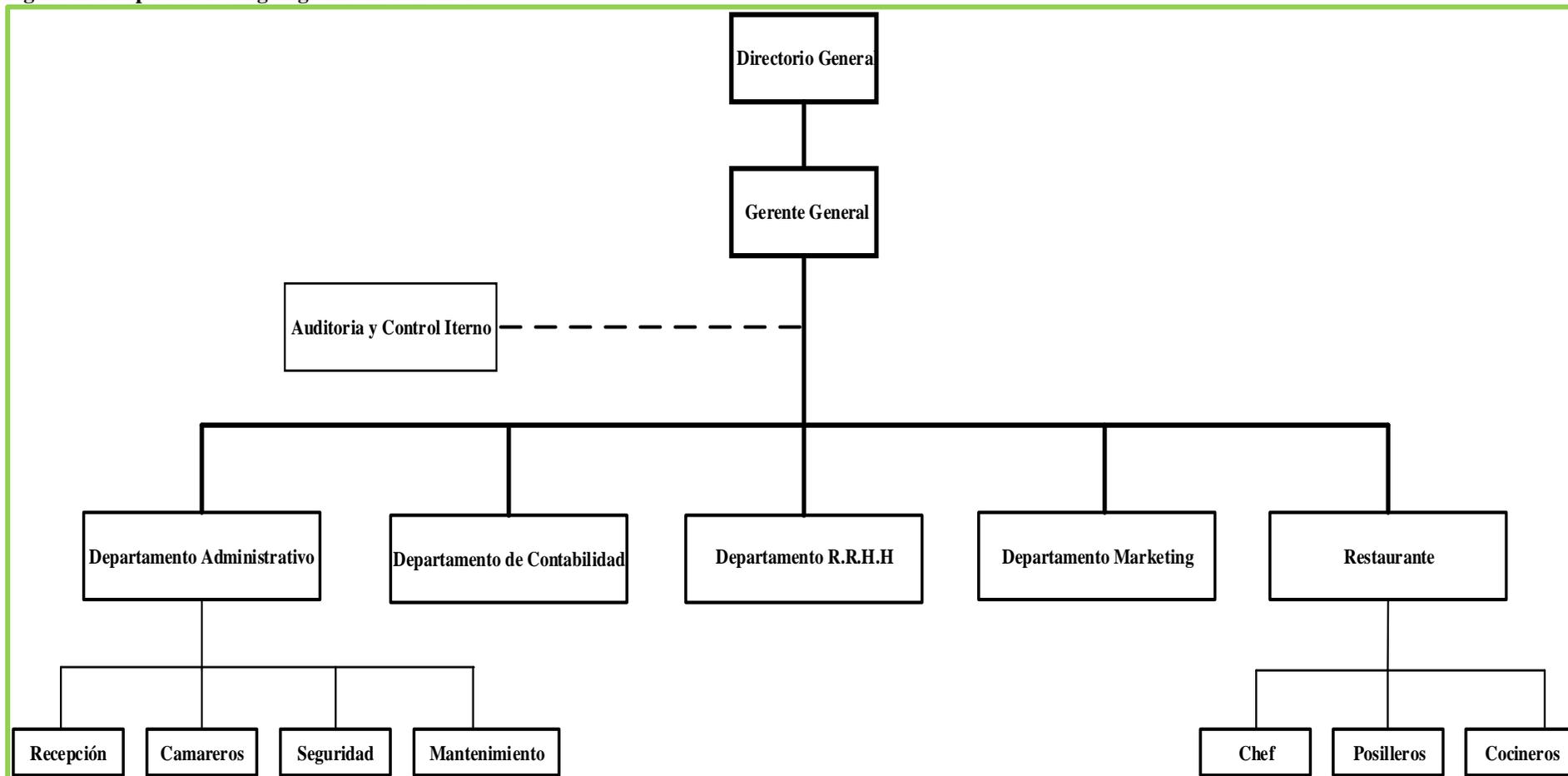
### 5.9.9 Objetivos del modelo de gestión

El modelo de gestión es una herramienta que contiene ideas, planificaciones, estrategias, que ayudan al desarrollo de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos que son:

- Definir un control de actividades de cada uno de los departamentos.
- Contribuir para el desempeño de la empresa.

- Definir con claridad políticas acordes al giro de negocio.
- Establecer sanciones para el incumplimiento de sus actividades.
- Mejorar el servicio para los clientes.
- Incorporar nuevas tecnologías para incrementar la oferta del servicio de hospedaje.
- Establecer procedimientos de control y seguimiento a todos los procesos que se realizan.

Figura 15 Propuesta de Organigrama Estructural



Elaborado por: Jonathan Rodríguez

Fuente: Hacienda la Ciénega

### 5.10.1 Propuesta de funciones para cada puesto de trabajo dentro de la Empresa Hacienda la Ciénega.

#### 5.10.2 Gerente General

Tabla 25 Descripción de Funciones Gerente General

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>AREA:</b>	GERENCIA
<b>CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	DIRECTORIO
<b>SUPERVISA A:</b>	TODOS LOS DEPARTAMENTOS
<b>OBJETIVO:</b>	Desempeña un papel muy importante dentro de la empresa, un liderazgo muy alto al de los demás, es el responsable de mantener eficiencia en todos los departamentos para que estos estén en concordancia y puedan dar el mejor servicio a los huéspedes.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Coordinar y monitorear los distintos departamentos del hotel.</li> <li>• Buscar líneas de créditos.</li> <li>• Implementación de estrategias para la mayor captación de clientes.</li> <li>• Monitorear al personal del hotel y establecer sus responsabilidades.</li> <li>• Aquel que cuida del buen prestigio y nombre de la empresa.</li> <li>• Planificar los objetivos generales y específicos a corto y largo plazo.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Organiza la estructura de la empresa.</li> </ul>
<b>Comunicación:</b>	El gerente general es el encargado de recopilar ya toda la información correcta que le proporciona el departamento administrativo para luego entregar al directorio general y se tomen las decisiones del caso.
<b>Capacidad Y Valores:</b>	Liderazgo-Responsabilidad-Proactivo-Resolutivo
<b>Requisitos:</b>	<p><b>Edad:</b> 26-45</p> <p><b>Sexo:</b> Masculino o Femenino</p> <p><b>Estudios:</b></p> <p>Lic. En turismo</p> <p>Lic. En administración de empresas</p> <p>Lic. Mercadotecnia</p> <p><b>Experiencia mínima:</b> 5 años</p>
<b>Jornada:</b>	8 horas laborables.
<b>Elaborado por:</b>	Jonathan Rodríguez
<b>Fuente:</b>	Investigación propia

### 5.10.3 Gerente Administrativo

**Tabla 26 Descripción de Funciones Administrador**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>AREA:</b>	ADMINISTRATIVA
<b>CARGO:</b>	ADMINISTRADOR
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENCIA
<b>SUPERVISA A:</b>	TODOS LOS DEPARTAMENTOS
<b>OBJETIVO:</b>	Este departamento es el encargo de buscar el mejoramiento planeado, organizado y controlado de la gestión, verificar el cumplimiento de cada subdepartamento, con la finalidad de que todo vaya cumpliéndose según el objetivo que desea alcanzar la empresa.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener mucho control con repetición en los procesos de registro, facturación.</li> <li>• Elaborar documentos para el departamento de contabilidad.</li> <li>• Verificar la calidad de cada departamento.</li> <li>• Administrar el área financiera, con la finalidad de maximizar los beneficios y una mayor rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Presentar propuestas variadas, con el objetivo de mejora tanto en las funciones como en la gestión administrativa.</li> <li>• Verificar la calidad de los productos que adquieren</li> <li>• Administrar los recursos de la empresa</li> </ul>
<b>Comunicación:</b>	El departamento administrativo es el que supervisa todos los departamentos y realiza un informe general que le presenta a la gerencia para la toma de decisiones y constatar el cumplimiento de cada colaborador.
<b>Capacidad Y Valores:</b>	Resultados-Innovación-Estabilidad-Equipos-Selección
<b>Requisitos:</b>	Experiencia en empresa hotelera. Competencias desarrolladas en Negociación, Ventas, Organización. Estudios Superiores en Marketing, Administración, Logística o afines.
<b>Jornada:</b>	8 horas laborales.

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia

### 5.10.4 Contador General

**Tabla 27 Descripción de Funciones del Contador General**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>AREA:</b>	CONTABLE
<b>CARGO:</b>	CONTADOR GENERAL
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENCIA
<b>SUPERVISA A:</b>	TODOS LOS DEPARTAMENTOS
<b>OBJETIVO:</b>	Este departamento está encargado en registrar, controlar todas las funciones financieras y proporcionar todos los activos que posee el Hotel, suministrar información razonable, con base y registro técnicos, así como sus deudas ya sean a largo o a corto plazo con los terceros.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de estados financieros</li> <li>• Control de los libros contables</li> <li>• Registro de facturación de terceros y proveedores</li> <li>• Pagos de facturas a tiempo de terceros y proveedores</li> <li>• Elaboraciones de informes financieros.</li> <li>• Controles financieros</li> <li>• Control de las cuentas por cobrar</li> <li>• Manejo de las cuentas bancarias correspondiente a la empresa</li> <li>• Creación de las conciliaciones bancarias</li> </ul>
<b>Comunicación:</b>	El departamento contable son los encargados de manejar la información real de la empresa de sus ingresos y egresos y realizar informes que se le presentara al departamento administrativo.
<b>Capacidad Y Valores:</b>	Buena relación laboral Solución de problemas Integridad Comportamiento Profesional Confidencialidad
<b>Requisitos:</b>	Contador Público Autorizado (CPA) Tener 2 años de experiencia en el cargo
<b>Jornada:</b>	8 horas laborales.

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia

### 5.10.5 Recursos Humanos

**Tabla 28 Descripción de Funciones del Coordinador de Talento Humano**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>AREA:</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>CARGO:</b>	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO
<b>SUPERVISA A:</b>	ASISTENTES
<b>OBJETIVO:</b>	Es uno de los departamentos indispensables en cualquier empresa ya que depende mucho de ellos la buena función de la empresa, adicional el departamento se encarga de todas las tareas relacionadas con la gestión de personas, cabe mencionar que vela por la contratación de buenos colaboradores, los derechos de colaboradores, beneficios, sueldos.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer características del perfil</li> <li>• Publicar el anuncio en los medios de comunicación</li> <li>• Reclutamiento de nuevos colaboradores.</li> <li>• Selección de nuevos colaboradores, según su perfil.</li> <li>• Formación y desarrollo profesional.</li> <li>• Evaluación de desempeño, dependiendo el aérea a la que aplica.</li> <li>• Beneficios sociales</li> <li>• Planificación de la plantilla de colaboradores.</li> <li>• Registrar como nuevo colaborador en el IESS</li> <li>• Realizar nómina de los pagos mensual.</li> </ul>
<b>Comunicación:</b>	Promover los aspectos positivos de un colaborador al departamento administrativo, ayudando al mejoramiento de los procesos.
<b>Capacidad Y Valores:</b>	Vocación de servicios a clientes Compromiso Espíritu de equipo Innovación y aprendizaje
<b>Requisitos:</b>	<b>Estudios:</b> Psicólogo Industrial, Administrador de empresas o carreras a fines <b>Experiencia:</b> 2 años en aéreas similares Amplio conocimiento de leyes laborales
<b>Jornada:</b>	8 horas laborales

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia.

### 5.10.6 Departamento Marketing

**Tabla 29 Descripción de Funciones del Coordinador de Marketing**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>AREA:</b>	DEPARTAMENTO MARKETING
<b>CARGO:</b>	COORDINADOR DE MARKETING
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO
<b>SUPERVISA A:</b>	ASISTENTE
<b>OBJETIVO:</b>	El departamento de marketing tiene como responsabilidad la investigación, el desarrollo y la implementación de estrategias para incrementar las ventas ya sea de un bien o servicio, para que de esa manera la empresa pueda alcanzar sus objetivos propuestos.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar su número de ventas</li> <li>• Lograr fidelizar al cliente con nuestro servicio</li> <li>• Aumentar el conocimiento de la empresa o la marca</li> <li>• Busca la mejor presentación para su posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Realizar estudios de mercados</li> <li>• Promocionar el servicio que ofrece a la sociedad.</li> <li>• Recopilación de datos de los factores y hechos que influyen en el mercado para la creación de soluciones y beneficios para los clientes.</li> <li>• Observar la mejor forma de hacer sentir bien a los huéspedes con la organización de eventos.</li> <li>• Diseño de logos e imagen corporativa</li> <li>• Monitor todas las actividades de las redes sociales</li> </ul>
<b>Comunicación:</b>	Se encarga en observar estrategias de fidelizar a los clientes y luego le plantea las propuestas de mejora al departamento administrativo para ser analizada.
<b>Capacidad Y Valores:</b>	Honestidad Trabajo con objetivos Trabajo en equipo Responsabilidad
<b>Requisitos:</b>	Licenciatura en empresariales, económicas o marketing. Experiencia en marketing y también liderando un equipo en esta área. Experiencia probada en campañas de marketing. Habilidades de gestión de tiempo eficaz. Atención a los detalles.
<b>Jornada:</b>	8 horas laborales

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia.

### 5.10.7 Restaurante

**Tabla 30 Descripción de Funciones del Coordinador de Restaurante**

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>AREA:</b>	RESTAURANTE
<b>CARGO:</b>	COORDINADOR DE RESTAURANTE
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO
<b>SUPERVISA A:</b>	CHEF-COCINEROS-POSILLEROS
<b>OBJETIVO:</b>	Es un establecimiento o una aérea privada dentro del hotel donde los huéspedes pueden degustar de las artes culinarias que ofrecen, comidas, menú, platos a la carta y por adquirir o consumir lo que brindan tienen que cancelar un valor ya establecido, esto varía dependiendo lo que se quieran servir.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar su número de ventas</li> <li>• Lograr fidelizar al cliente con nuestro servicio</li> <li>• Aumentar el conocimiento de la empresa o la marca</li> <li>• Busca la mejor presentación para su posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Realizar estudios de mercados</li> <li>• Promocionar el servicio que ofrece a la sociedad.</li> <li>• Recopilación de datos de los factores y hechos que influyen en el mercado para la creación de soluciones y beneficios para los clientes.</li> <li>• Observar la mejor forma de hacer sentir bien a los huéspedes con la organización de eventos.</li> <li>• Diseño de logos e imagen corporativa</li> <li>• Monitor todas las actividades de las redes sociales</li> </ul>
<b>Comunicación:</b>	El Chef como pilar fundamental de la cocina es el encargado en comunicarle diariamente al cocinero las actividades y menú del día, para lo cual el cocinero pone en marcha las ideas y elabora el alimento diario, luego los posilleros se encargan de mantener el aérea limpia.
<b>Capacidad Y Valores:</b>	Curiosidad Iniciativa Orden Buena estética Rapidez
<b>Requisitos:</b>	Pasión por la cocina Creatividad Trabajo en equipo
<b>Jornada:</b>	8 horas laborales

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia.

### **5.11 Propuesta del Mapa de procesos para la Hacienda la Ciénega**

El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Existen diversas formas de hacer un mapa de procesos.

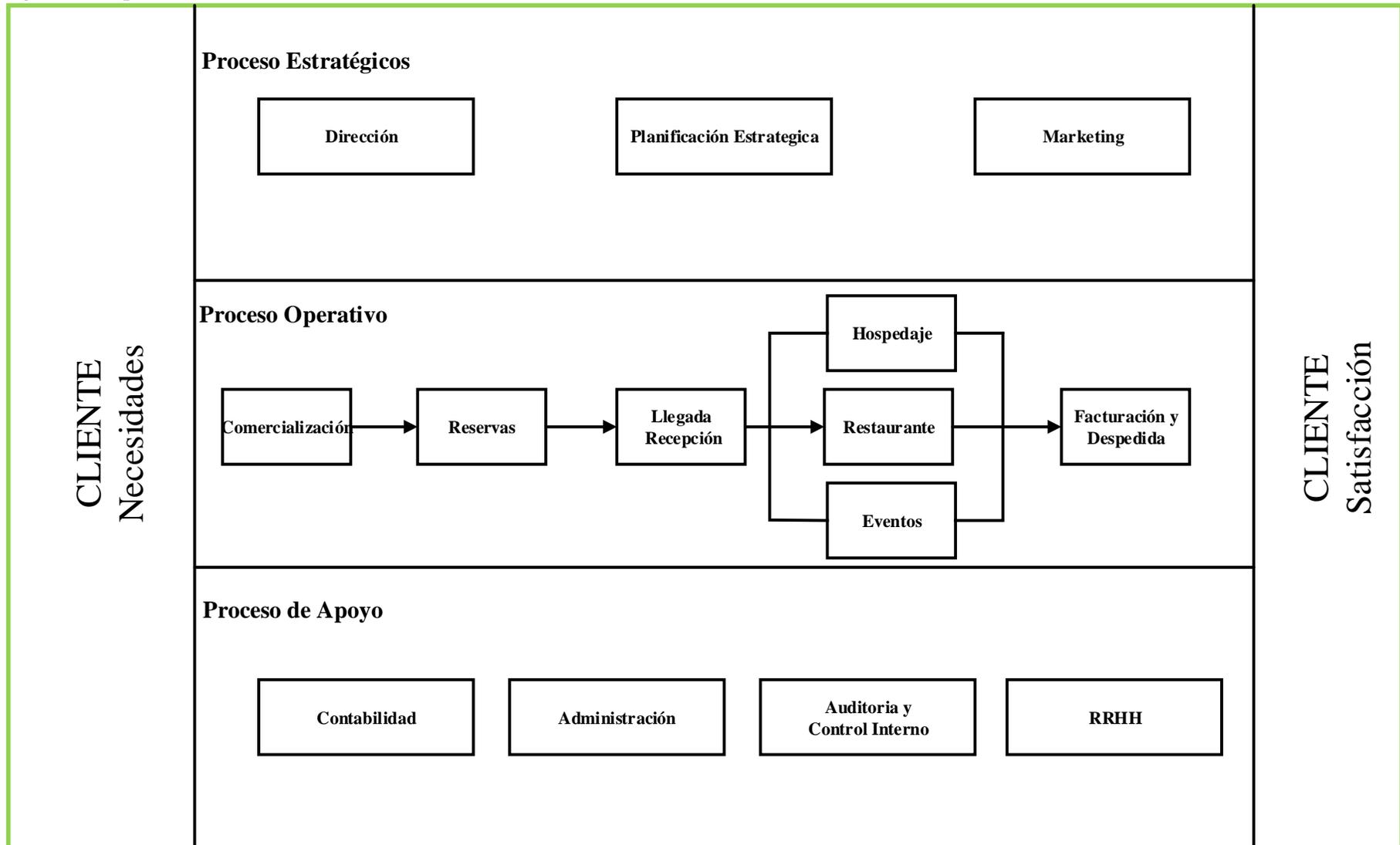
Un proceso es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario. Por ejemplo: un proceso productivo, es aquel en que se transforman los insumos y bienes intermedios en un bien final que contiene más valor que la suma de sus componentes porque se le ha añadido valor.

Es importante no confundir procesos con procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo.

Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores. (Conexiónsan, 2016)

Dentro de la empresa Hacienda la Ciénega se propone la implementación del mapa de procesos, ya que este ayudara a visualizar de mejor manera los controles internos que permitirán la reducción de costos y generar una mayor rentabilidad.

Figura 16 Mapa de Procesos

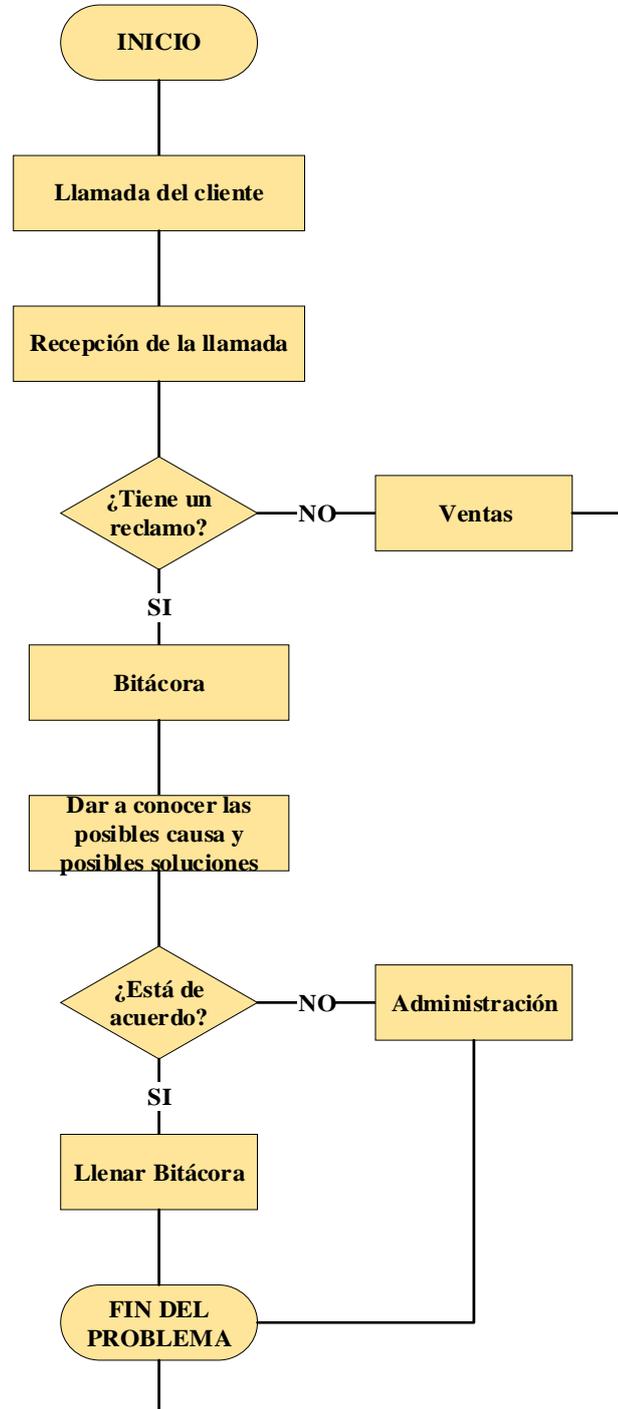


Elaborado por: Jonathan Rodriguez

Fuente: Investigación Propia

### 5.11.1 Flujograma

Figura 17 Flujograma de proceso de atención al cliente



Elaborado por: Jonathan Rodriguez

Fuente: Investigación Propia

## Balance Scorecard

Tabla 31 Balance Scorecard

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
<b>Perspectiva Financiera</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de los costos indirectos</li> <li>- Aumento en ventas</li> <li>- Mejorar el margen de rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de los costos en un 2%</li> <li>- Incremento en ventas un 5%</li> <li>- Incrementar el margen de rentabilidad 15%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados Financieros anuales comparativas</li> <li>- Estados Financieros anuales comparativas</li> <li>- Estados Financieros anuales comparativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la gestión de los procesos administrativos y financieros</li> <li>- Innovación en los servicios</li> <li>- Reemplazar servicios no rentables</li> </ul>
<b>Perspectiva del Cliente</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de satisfacción del cliente.</li> <li>- Reconcomiendo de marca</li> <li>- Quejas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la satisfacción del cliente en un 5%</li> <li>- Reconcomiendo de marca</li> <li>- Reducción de quejas en un 4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas anuales comparativas</li> <li>- Alcances de medios digitales</li> <li>- Bitácora de quejas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores beneficios en los paquetes de hostería.</li> <li>- Aumenta el engagement en las redes sociales</li> <li>- Promociones en los paquetes de hospedaje</li> </ul>
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar auditorías internas</li> <li>- Nuevos Servicios</li> <li>- Tiempo de respuesta al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de auditorías dos veces al mes.</li> <li>- Costos equivalentes a 5%</li> <li>- Tiempo de espera 2 min</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de auditorías realizadas/Total de auditorías planificadas.</li> <li>- Total de servicios nuevos en el año</li> <li>- Reclamos o quejas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir los objetivos principales que tiene la empresa.</li> <li>- Bonos y Promociones</li> <li>- Automatización</li> </ul>
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de los colaboradores</li> <li>- Mejorar la tecnología</li> <li>- Optimizar capital humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación del plan de capacitación</li> <li>- Inversión tecnológica en un 5%</li> <li>- Optimizar capital humano en un 3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero de capacitaciones ejecutas/ número de capacitaciones planificadas</li> <li>- Inversión en tecnología</li> <li>- Estados financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios por el nivel de desempeño en sus actividades.</li> <li>- Central tecnológica</li> <li>- Evaluaciones</li> </ul>

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia

**Análisis:**

El Balance Scorecard nos ayudara a establecer objetivos para cada una de las perspectivas involucradas, teniendo como central la visión y la estrategia que se quiere lograr con cada una de estas perspectivas, luego la parte financiera que se plantea el objetivo de mejora que se quiere para la empresa en la parte monetaria.

Luego tenemos los clientes que beneficios le podemos ofrecer para que se sientas acogedores, adicional viene la parte de los procesos que implica que procesos utilizare para que mi cliente se sienta conforme con el servicio que se le ofrece y que procedimientos internos deberían de mejorar; luego se tiene el aprendizaje se tiene que contar con un aprendizaje amplio para poder lograr que se cumpla los otros índices.

La herramienta del Balance Scorecard ayudo a establecer objetivos que ayudaran a fortalecer la rentabilidad de la empresa, en cada una de las perspectivas, también metas claras que se quiere alcanzar siempre y cuando se cumplan las ideas propuestas.

Cada uno de los objetivos con indicadores que ayudara a observar el progreso de mejora e iniciativas que se tomaran para poder lograr que la empresa sea más rentable y diferente que sus competidores.

### 5.11.2 Matriz de seguimiento

**Figura 18 Matriz de seguimiento**

HALLAZGO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Inexistencia de políticas administrativas y financieras	Desarrollar e implementación un manual de políticas y procedimientos	Departamento de Auditoría y control interno	2 mes
La empresa necesita de un organigrama estructural y funcional	Elaborar y determinar niveles jerárquicos con sus respectivas funciones dentro de la empresa	Directorio y Gerente General	1 mes
No existe planificación estratégica	Reunión de directorio y gerencia	Directorio y Gerente General	2 meses
No cuenta con plan de capacitación	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación para el gerente general y todos los departamentos	Departamento de RRHH	2 meses
Tecnología obsoleta	Implementación de tecnología	Departamento Administrativo	3 meses
No existe evaluación del ambiente laboral	Evaluaciones semestrales del ambiente laboral	Departamento de RRHH	1 meses
No se realizan auditorías internas	Realizar plan anual de auditoría interna	Departamento de Auditoria y control interno	2 meses

**Elaborado por:** Jonathan Rodriguez

**Fuente:** Investigación propia

## CAPÍTULO VI

### 6. Aspectos Administrativos

#### 6.1 Recursos

Son todos aquellos elementos que de una u otra manera intervinieron para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo propuesto.

Se clasifica en:

##### 6.1.1. Recursos Humanos

**Humanos:** Son todas las personas involucradas para que se lleve a cabo el cumplimiento del Proyecto de tesis.

1. Autoridades de la carrera como del departamento de titulación del Instituto Tecnológico Superior Cordillera.
2. Director del Proyecto
3. Tutor del proyecto
4. Lectora del proyecto
5. Colaborares y autoridades de la empresa Hacienda la Ciénega.
6. Movilización.
7. Alimentación

### **6.1.2. Recursos Materiales**

Son todos los materiales físicos y tangibles que permitirán lograr determinado objetivo planteado en este caso la implementación del modelo de gestión.

- Esferos
- Cuadernos
- Hojas de papel bond para las impresiones
- Borrador
- Lápiz
- Empastados
- Anillado
- CD

### **6.1.3. Recursos tecnológicos**

Son todos los medios tecnológicos que se utilizan para llevar a cabo el objetivo, pueden ser tangibles o intangibles.

- Pendrive
- Computador
- Internet
- Impresiones
- Impresora
- CD

## 6.2 Presupuestos

Dentro de los presupuestos considerando el beneficio que causara la inversión del mismo para lograr la implementación del modelo de Gestión Administrativo Y Financiero en la empresa Hacienda la Ciénega, esto incluye los conocimientos.

**Tabla 32 Presupuesto General**

N <sup>a</sup>	Ítem	Cantidad	Costo. Unitario	Costo. Total
1	Esferos	10	0,45	4,50
2	Cuadernos	2	1,25	2,50
3	Hojas de papel bond para las impresiones	200	0,02	4,00
4	Borrador	2	0,25	0,50
5	Lápiz	4	0,35	1,40
6	Pendrive	1	15,00	15,00
7	Computador	1	300,00	300,00
8	Internet	1	32,00	32,00
9	Impresión	750	0,15	112,50
10	Impresora	1	220,00	220,00
11	Movilización	1	20,00	20,00
12	Alimentación	1	10,00	10,00
13	Empastados	2	30,00	60,00
14	Anillado	3	3,00	9,00
15	CD	4	2,00	8,00
	<b>TOTAL</b>			<b>799,40</b>

**Elaborado por:** Jonathan Rodríguez

**Fuente:** Investigación propia

### 6.3 Cronograma

**Tabla 33 Cronograma**

Actividades	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>CAPITULO I</b>																
Antecedentes (contexto, justificación)	X															
Definición del Problema Central y Matriz T		X														
<b>CAPITULO II</b>																
Mapeo de Involucrados			X	X												
Matriz de involucrados				X												
<b>CAPITULO III</b>																
Árbol de problema					X											
Árbol de objetivo						X										
<b>CAPITULO IV</b>																
Matriz análisis de alternativas							X									
Matriz de análisis de impacto de los objetivos							X									
Matriz de diagrama de estrategias								X								
Matriz de marco lógico							X									
<b>CAPITULO V (PROPUESTA)</b>																
Antecedente y Descripción								X								
Formulación del proceso de aplicación de la propuesta									X							
<b>CAPITULO VI</b>																
Recursos, Presupuestos y Cronograma										X						
<b>CAPITULO VIII</b>																
Conclusiones y Recomendaciones											X					
<b>DETALLES FINALES</b>																
Dedicatoria y Agradecimiento												X				
APA													X			
Acta de aprobación del tutor														X		
Acta de aprobación del lector															X	
Entrega de empastado y anillado																X

**Elaborado por:** Jonathan Rodriguez

**Fuente:** Investigación propia

## CAPÍTULO VII

### 7.01 Conclusiones

- De esta forma se concluye que el modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la empresa Hacienda la Ciénega, dará los resultados planteados con la ayuda de cada uno de los colaboradores y del representante de la empresa, mejorando los procesos administrativos y financieros.
- Frente a la evidencia recaudada por encuestas realizadas a los colaboradores se logra observar que no existe una buena organización, reglamentos y políticas que sancionen el incumplimiento.
- A pesar de la falta de control y organización de las áreas se implementó el modelo de gestión administrativo y financiero con la finalidad de reducir los incumplimientos y mejorar la eficiencia en cada departamento.
- De esta manera se concluye que para la mejora de ambos departamentos debe existir comunicación, coordinación, planificación, recomendaciones y sobre todo un buen ambiente laboral, ya que de esa manera cada uno de los colaboradores brindara lo mejor.

## 7.02 Recomendaciones

- Se recomienda seguir paso a paso cada una de las estrategias que se plantean en el modelo de gestión, ya que están enfocadas en el desarrollo, organización y generar una mayor rentabilidad continua.
- Se debe de implementar un sistema contable ya que facilitara las funciones del departamento de contabilidad y ayuda al departamento administrativo a tener un mayor control de todos os registros que tenga la empresa tanto como ingresos y egresos.
- Se recomienda realizar controles en los procesos para de esa manera verificar si se está cumpliendo con las políticas y reglamentos propuestos.
- Deben implementar un mayor interés en el departamento de marketing ya que muchas de las personas de otras ciudades no tienen conocimiento de la empresa debido a que no existe un buen medio de comunicación, publicidad.
- Se recomienda a todas las personas amantes de las épocas coloniales, de la naturaleza, tranquilidad, visitar la Hacienda la Ciénega ya que es uno de los hoteles más hermosos si se trata de tranquilidad, armonía y alegría.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, E. G. (28 de 03 de 2014). *Micilauditoria*. Obtenido de Micilauditoria:  
<http://micilauditoria.blogspot.com/2014/05/marco-integrado-de-control-interno.html>
- Betancourt. (2017 de 01 de 12). *Ingenio Empresa*. Obtenido de Ingenio Empresa:  
<https://ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/>
- Betancourt. (06 de 08 de 2016). *Ingenio Empresa*. Obtenido de Ingenio Empresa:  
<https://ingenioempresa.com/arbol-de-objetivos/>
- Betancourt. (17 de 02 de 2017). *Ingenio Empresa*. Obtenido de Ingenio Empresa:  
<https://ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico/>
- Betancourt, D. F. (17 de 02 de 2017). *Ingenioempresa*. Obtenido de Ingenioempresa:  
<https://ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico/>
- Carella, G. (2006). *Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales*.
- Ceneris. (05 de 12 de 2019). *Ceneris*. Obtenido de Ceneris:  
<https://ceneris.com/blog/2019/12/05/significado-norma-ansi/>
- Cienega, H. I. (2019). *Hacienda la cienega*. Obtenido de Hacienda la cienega:  
<http://www.haciendalacienega.com/historia/>
- Conceptodefinicion. (30 de 07 de 2019). *Conceptodefinicion.de*. Obtenido de Conceptodefinicion.de: <https://conceptodefinicion.de/flujoograma/>
- Conceptodefinicion.de, R. (19 de 07 de 2019). *Concepto defición*. Obtenido de Concepto defición: <https://conceptodefinicion.de/cliente/>
- Conexiónesan. (06 de 10 de 2016). *Conexiónesan*. Obtenido de Conexiónesan:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>
- Cotopaxi, G. (23 de 09 de 2014). *GAD Cotopaxi*. Obtenido de GAD Cotopaxi:  
<https://www.cotopaxi.gob.ec/index.php/2015-09-20-01-15-34/gestion-de-procesos>

- Díaz, G. (06 de 03 de 2018). *Creación de proyectos*. Obtenido de Creación de proyectos: <https://www.creaciondeproyectos.com/que-es-la-matriz-del-marco-logico/>
- E., R. (05 de 03 de 2009). *Ramneazcara*. Obtenido de Ramneazcara: <http://ramneazcara.blogspot.com/2009/03/el-problema-y-los-objetivos-de-la.html>
- Elena, M. (22 de 02 de 2019). *Online Tesis*. Obtenido de Online Tesis: <https://online-tesis.com/que-es-el-analisis-de-contenido-y-en-que-investigaciones-usarlo/>
- Favio Dávila Zárate, J. C. (17 de 10 de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/matrices-de-estrategia-empresarial-y-bcg/>
- Galán, J. S. (2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia.
- Gerencie. (05 de 11 de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>
- Gerencie. (23 de 02 de 2019). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>
- González, B. L. (25 de 12 de 2019). *Ucipfg*. Obtenido de Análisis de la Situación actual: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_1/LECTURAS/Analisis\\_de\\_la\\_situacion\\_actual.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Analisis_de_la_situacion_actual.pdf)
- González, M. E. (26 de 05 de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>
- Hipodec. (05 de 02 de 2019). *Hipodec*. Obtenido de Hipodec: <https://hipodec.up.edu.mx/blog/definicion-control-interno-y-componentes>
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- IESS. (25 de 12 de 2019). *IESS*. Obtenido de IESS: <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/institucion>
- ISO-9001-2015. (03 de 04 de 2018). *Nueva-iso-9001-2015*. Obtenido de Nueva-iso-9001-2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/procesos-y-procedimientos/>
- ITSCO. (25 de 12 de 2019). *Cordillera*. Obtenido de Cordillera: <https://www.cordillera.edu.ec/mision-vision-valores/>

- Jaime, G. G. (2015). *Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos* (50 ed.). México: Conciencia Tecnológica.
- Jiménez, M. F. (01 de 10 de 2012). *Universidad para la Cooperación Internacional*, 1.0. Obtenido de Universidad para la Cooperación Internacional: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD\\_4/Analisis\\_de\\_Involucrados.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_4/Analisis_de_Involucrados.pdf)
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Lisboa, R. (06 de 12 de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/focus-group/>
- Lorena Servin. (2019). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Mariana, P. (04 de 11 de 2019). *Concepto definición*. Obtenido de Concepto definición: <https://conceptodefinicion.de/gerencia/>
- Mejía, M. R. (15 de 10 de 2014). *Mariano Ramos Mejía*. Obtenido de Mariano Ramos Mejía: <http://www.marianoramosmejia.com.ar/el-proceso-de-planeamiento-el-analisis-situacional/>
- Merino, J. P.-M. (2014). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/analisis-financiero/>
- Miranda, J. J. (2005). *Gestión de Proyectos* (4ta Edición ed.). Bogota: MM Editores.
- Moncayo, C. (26 de 07 de 2016). *INCP*. Obtenido de INCP: <https://www.incp.org.co/objetivos-relevantes-para-el-control-interno-y-la-auditoria/>
- Navarro, J. (15 de 6 de 2014). *Definición ABC* . Obtenido de Definición ABC : <https://www.definicionabc.com/general/investigacion-de-campo.php>
- Porto, J. P. (15 de 07 de 2008). *Definición.De*. Obtenido de Definición.De: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Proyectos, C. p. (25 de 02 de 2016). *Cempro planes y proyectos*. Obtenido de Cempro planes y proyectos: <https://sites.google.com/site/disenodeproyectossociales/capitulo-vi>

- Raffino, M. E. (09 de 12 de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de:  
<https://concepto.de/poblacion/>
- Raffino, M. E. (11 de 12 de 2019). *Concepto.de. Disponible*. Obtenido de Concepto.de.  
Disponible: <https://concepto.de/problema/>
- Riquelme Leiva, M. (12 de 2016). *Análisis foda*. (S. d. Chile, Editor) Obtenido de  
Análisis foda: <https://www.analisisfoda.com/>
- Riquelme, M. (13 de 11 de 2018). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas:  
<https://www.webyempresas.com/capital-de-trabajo/>
- Rodríguez, D. (30 de 05 de 2016). *Contabilidad.com.do*. Obtenido de  
Contabilidad.com.do: <https://contabilidad.com.do/indicadores-o-razones-financieras/>
- Rodríguez, J. (18 de 01 de 2020).
- Roldan, P. N. (12 de 05 de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- RSM. (21 de 03 de 2019). *RSM*. Obtenido de RSM :  
<https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/cual-es-el-objetivo-del-analisis-financiero>
- Rueda, H. M. (25 de 06 de 2011). *Webdelprofesor*. Obtenido de Webdelprofesor:  
<http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf>
- Rueda, H. M. (25 de 06 de 2011). *Webdelprofesor*. Obtenido de Webdelprofesor:  
<http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf>
- Samaniego, J. G. (2019). Valoración de Empresas. *Valoración de Empresas*, 22.
- School, E. B. (22 de 12 de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de EAE Business  
School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Shuttleworth, M. (26 de 09 de 2008). *Explorable*. Obtenido de Explorable:  
<https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Smuradas. (03 de 02 de 2016). *Eoi*. Obtenido de Eoi:  
<https://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2016/02/03/la-matriz-probabilidad-impacto/>

- SRI. (25 de 12 de 2019). *SRI*. Obtenido de SRI: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/el-sri1;jsessionid=4J4DcoFk9T4no9VQ4+kHy4w+>
- Supercias. (25 de 12 de 2019). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros: <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Trabajo, M. d. (25 de 12 de 2019). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de Ministerio del trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/el-ministerio/>
- Tulankie. (07 de 12 de 2011). Obtenido de Tulankie: <https://www.tulankide.com/es/colaboraciones/es-realmente-necesario-un-modelo-de-gestion-corporativo-y-para-que-sirve>
- Valores. (19 de 03 de 2019). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/valores/>
- WS, J. G. (s.f.).
- Yehiret Ramos, L. G. (24 de 11 de 2011). *ABC ADMINIDTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de ABC ADMINIDTRACION DE RECURSOS HUMANOS: <http://abcadministracionderecursoshumanos.blogspot.com/2011/11/empleado-y-obrero-definicion.html>

# ANEXOS



**Anexo No. 1 Capilla Ciénega**



**Anexo No. 2 Áreas Verdes**



**Anexo No. 3 Dormitorios**



**Anexo No. 4 Entrada Principal**



**Anexo No. 5 Interior de la capilla**



**Anexo No. 6 Eventos de Bienvenida**



**Anexo No. 7 Vista desde la Hacienda La Ciénega**



**Latacunga, 05 de abril del 2020**

Señores

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**

Presente. -

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente a la entrega e implementación del **"Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa Hacienda La Ciénega, ubicada en la Provincia De Cotopaxi por el Período 2019-2020"**, ya que ha cumplido los requisitos solicitados por parte de nuestra empresa.

El **"Diseño de un modelo de Gestión Administrativa y Financiera para La Empresa Hacienda La Ciénega, ubicada en la Provincia de Cotopaxi del Período 2019-2020"**, se encuentra terminado e implementado satisfactoriamente en la empresa.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Muy Atentamente,

María Clara Orska Vasconez

**Gerente General**



Latacunga, abril 2 del 2020

Señores  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**  
Presente.

De mi consideración:

Yo, **MARIA CLARA ORSKA**, en calidad de Gerente General de Hacienda La Ciénega con RUC 0590035025001, autorizo al Sr. **JONATHAN GREGORI RODRÍGUEZ BACILIO**, con cédula de ciudadanía **080270336-3**, estudiante de la carrera de Administración Bancaria y Financiera, desarrollar su tesis del período 2019-2020 en el hotel ubicado en Lasso, Provincia de Cotopaxi, cuyo tema es **“Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la Empresa Hacienda La Ciénega.**

Muy Atentamente,



María Clara Orska Vásconez

**Gerente General**

## URKUND

### Urkund Analysis Result

Analysed Document: JONATHAN RODRIGUEZ BACILIO.docx (D68060840)

Submitted: 4/14/2020 1:41:00 AM

Submitted By: jonatico1996@hotmail.com Significance: 8 %

Sources included in the report:

Tesis Modificado.docx (D56111093)

PATRICIA PALMA.docx (D51096685)

Santisteban Villegas Roxana Magali.docx (D42757143)

TESIS FINAL BRAVO - PINCAY.docx (D47508204)

STEFANIAECHEVERRIAElaboracionySocializacionparalaadministracionadecuadadel tiempo.pdf (D51571745)

Tesis Marcillo - Merelo PARA URKUND.docx (D54709000)

Tesis I+D+I.pdf (D30275499)

URKUND - Trabajo de Titulación - Estalin Guerra.docx (D66071964) tesis

belen.pdf (D30275133)

TESIS KEIKO MANOSALVA LOZADA.docx (D54340474)

<https://conceptodefinicion.de/flujoograma/Conceptodefinicion.de>,

<https://conceptodefinicion.de/gerencia/Mej> <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptivaSmuradas>.

<https://www.sri.gob.ec/web/guest/el-sri1;jsessionid=4J4DcoFk9T4no9VQ4+kHy4w+Supercias>.

<http://abcadministracionderecursoshumanos.blogspot.com/2011/11/empleado-y-obrero definicion.html>

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17242/1/T2997i.pdf>

[https://repositorio.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7838/1/2018\\_propuesta\\_dise%C3%B1o\\_sistema.pdf](https://repositorio.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7838/1/2018_propuesta_dise%C3%B1o_sistema.pdf)

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1100/1/429%20Ing.pdf>

<https://docplayer.es/6683414-Universidad-tecnica-de-ambato-facultad-de-contabilidad-y-auditoria-carrera-de-contabilidad-y-auditoria.html>

<https://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/4911/1/7IPR-18-19-1724801251.pdf>

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/10757/621970/9/Franco\\_PK.pdf.txt](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/10757/621970/9/Franco_PK.pdf.txt) Instances

where selected sources appear:

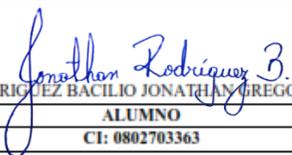


INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA										
BITACORA PARA EL CONTROL DE PROYECTOS DE TITULACION										
<b>NOMBRE TUTOR:</b>		URIBE PAZOS FREDDY RODRIGO								
<b>NOMBRE ESTUDIANTE:</b>		RODRIGUEZ BACILIO JONATHAN GREGORY								
<b>CARRERA:</b>		ADMINISTRACION BANCARIA Y FINANCIERA								
<b>TEMA DE TITULACION:</b>		DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA HACIENDA LA CIÉNEGA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI DEL PERI DO 2019-2020								
<b>IMPRESIÓN REPORTE:</b>		Quito, 16 de julio del 2020 19:11:07								
<b>TIPO REPORTE:</b>		ACUMULATIVO								
<b>ESTADO FINAL/OBSERVACION:</b>		PROYECTO ACTIVO / NO GRADUADO /								
<b>MODALIDAD:</b>		INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION			<b>PERIODO:</b>		OCT 2019_ MAR 2020			
NO.	CODIGO	FECHA TUTORIA	TIPO ASESORIA	HORA INICIO	TEMA TRATADO	HORA FIN	HORAS	OBSERVACION	ESTADO SC	
1	216211	2019-11-04	INSITU	2019-11-04 12:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2019-11-04 16:00:00	4.00	INDICACIONES GENERALES SOBRE TODA LA TESIS, EXPLICACIÓN DE CONTEXTO.	PROCESADO	
2	216214	2019-11-04	AUTONOMA	2019-11-04 22:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2019-11-04 23:00:00	1.00	REALIZA CONTEXTO	PROCESADO	
3	216213	2019-11-06	INSITU	2019-11-06 12:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-11-06 16:00:00	4.00	PRESENTA CONTEXTO, SE SOLICITA CAMBIO. SE SOLICITA JUSTIFICACIÓN	PROCESADO	
4	216215	2019-11-06	AUTONOMA	2019-11-06 22:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-11-06 23:00:00	1.00	CORRIGE CONTEXTO. REALIZA JUSTIFICACIÓN	PROCESADO	
5	216216	2019-11-08	INSITU	2019-11-08 12:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-11-08 16:00:00	4.00	PRESENTA CONTEXTO Y PRESENTA JUSTIFICACIÓN. SE REvisa CONTEXTO Y SE PIDE CAMBIOS EN JUSTIFICACIÓN	PROCESADO	
6	216217	2019-11-09	AUTONOMA	2019-11-09 16:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-11-09 21:00:00	5.00	REALIZA UNA MODIFICACION EN CONTEXTO. CAMBIA JUSTIFICACIÓN.	PROCESADO	
7	216218	2019-11-11	INSITU	2019-11-11 12:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-11-11 16:00:00	4.00	PRESENTA CORRECTAMENTE CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN. EXPLICACIÓN SOBRE MATRIZ T. SE SOLICITA LA MATRIZ T.	PROCESADO	
8	216219	2019-11-12	AUTONOMA	2019-11-12 13:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-11-12 17:00:00	4.00	REALIZA DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL, MATRIZ T.	PROCESADO	
9	216220	2019-11-13	INSITU	2019-11-13 12:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-11-13 16:00:00	4.00	PRESENTA LA MATRIZ T. SE REVISAN ERRORES. SE LE EXPLICA NUEVAMENTE COMO DEBE HACER LA MATRIZ T. SE SOLICITA CAMBIOS EN LA MATRIZ T.	PROCESADO	
10	216221	2019-11-15	AUTONOMA	2019-11-15 13:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-11-15 17:00:00	4.00	REALIZA CAMBIOS EN LA DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL, MATRIZ T	PROCESADO	
11	216222	2019-11-22	INSITU	2019-11-22 12:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-11-22 14:00:00	2.00	PRESENTA DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL, MATRIZ T. SE LE EXPLICA SOBRE EL MAPEO DE INVOLUCRADOS. SE SOLICITA EL MAPEO DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO	
12	216223	2019-11-23	AUTONOMA	2019-11-23 12:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-11-23 20:00:00	8.00	REALIZA MAPEO DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO	
13	216224	2019-11-27	INSITU	2019-11-27 12:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-11-27 13:00:00	1.00	PRESENTA MAPEO DE INVOLUCRADOS. SE LE SOLICITA CAMBIOS AL MAPEO DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO	
14	216225	2019-11-30	AUTONOMA	2019-11-30 15:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-11-30 22:00:00	7.00	REALIZA LOS CAMBIOS EN EL MAPEO DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO	

15	216226	2019-12-02	INSITU	2019-12-02 12:00:00	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	2019-12-02 14:00:00	2.00	PRESENTA CORRECTAMENTE EL MAPEO DE INVOLUCRADOS. SE LE EXPLICA SOBRE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS. SE SOLICITA LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO
16	216227	2019-12-03	AUTONOMA	2019-12-03 13:00:00	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	2019-12-03 17:00:00	4.00	REALIZA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO
17	216228	2019-12-04	INSITU	2019-12-04 12:00:00	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	2019-12-04 14:00:00	2.00	PRESENTA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS. SE SOLICITA CAMBIOS A LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO
18	216229	2019-12-07	AUTONOMA	2019-12-07 14:00:00	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	2019-12-07 22:00:00	8.00	REALIZA CAMBIOS EN LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	PROCESADO
19	216230	2019-12-09	INSITU	2019-12-09 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-12-09 14:00:00	2.00	PRESENTA CORRECTAMENTE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS. SE LE EXPLICA SOBRE EL ÁRBOL DE PROBLEMAS. SE SOLICITA EL ÁRBOL DE PROBLEMAS	PROCESADO
20	216231	2019-12-10	AUTONOMA	2019-12-10 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-12-10 17:00:00	5.00	REALIZA EL ÁRBOL DE PROBLEMAS.	PROCESADO
21	216232	2019-12-11	INSITU	2019-12-11 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-12-11 13:00:00	1.00	PRESENTA EL ÁRBOL DE PROBLEMAS. SE SOLICITA CAMBIOS AL ÁRBOL DE PROBLEMAS. SE LE EXPLICA SOBRE EL ÁRBOL DE OBJETIVOS. SE SOLICITA EL ÁRBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
22	216233	2019-12-12	AUTONOMA	2019-12-12 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-12-12 17:00:00	5.00	REALIZA CAMBIOS AL ÁRBOL DE PROBLEMAS. CONSULTA INFORMACIÓN SOBRE EL ÁRBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
23	216234	2019-12-14	AUTONOMA	2019-12-14 08:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-12-14 18:00:00	10.00	REALIZA EL ÁRBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
24	216235	2019-12-15	AUTONOMA	2019-12-15 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-12-15 20:00:00	8.00	CONSULTA Y MODIFICA ÁRBOL DE OBJETIVOS	PROCESADO
25	216236	2019-12-16	INSITU	2019-12-16 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-12-16 14:00:00	2.00	PRESENTA CORRECTAMENTE EL ÁRBOL DE PROBLEMAS. PRESENTA EL ÁRBOL DE OBJETIVOS. SE SOLICITA CAMBIOS AL ÁRBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
26	216237	2019-12-17	AUTONOMA	2019-12-17 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-12-17 17:00:00	5.00	REALIZA CAMBIOS AL ÁRBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
27	216238	2019-12-18	INSITU	2019-12-18 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-12-18 14:00:00	2.00	PRESENTA CORRECTAMENTE EL ÁRBOL DE OBJETIVOS. SE LE EXPLICA SOBRE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS. SE SOLICITA LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.	PROCESADO
28	216239	2019-12-19	AUTONOMA	2019-12-19 12:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	2019-12-19 17:00:00	5.00	CONSULTA SOBRE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	PROCESADO
29	216240	2019-12-20	AUTONOMA	2019-12-20 12:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	2019-12-20 17:00:00	5.00	REALIZA MATRIZ DE ALTERNATIVAS	PROCESADO
30	216241	2019-12-21	AUTONOMA	2019-12-21 12:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	2019-12-21 19:00:00	7.00	CONSULTA Y REALIZA CAMBIOS EN LA MATRIZ DE ALTERNATIVAS	PROCESADO
31	216242	2020-01-07	INSITU	2020-01-07 12:00:00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	2020-01-07 15:00:00	3.00	SE HACE UNA REVISIÓN COMPLETA DE TODOS LOS TEMAS DE LA TESIS, EL RESULTADO ES CORRECTO. PRESENTA CORRECTAMENTE, MATRIZ DE ALTERNATIVAS. SE LE EXPLICA SOBRE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS. SE SOLICITA LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.	PROCESADO

32	216243	2019-12-22	AUTONOMA	2019-12-22 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-12-22 18:00:00	10.00	REALIZA UN REVISION COMPLETA SOBRE LA MITAD DE LOS TEMAS AVANZADOS EN LA TESIS Y REALIZA LOS CAMBIOS RESPECTIVOS.	PROCESADO
33	216244	2019-12-27	AUTONOMA	2019-12-27 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-12-27 18:00:00	10.00	REALIZA UNA REVISION COMPLETA SOBRE EL RESTO TEMAS AVANZADOS EN LA TESIS Y REALIZA LOS CAMBIOS RESPECTIVOS	PROCESADO
34	216278	2020-01-08	AUTONOMA	2020-01-08 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2020-01-08 17:00:00	5.00	REALIZA CONSULTA SOBRE LA MATRIZ DE IMPACTO DE OBJETIVOS	PROCESADO
35	216279	2020-01-09	AUTONOMA	2020-01-09 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2020-01-09 17:00:00	5.00	REALIZA LA MATRIZ DE IMPACTO DE OBJETIVOS	PROCESADO
36	216280	2020-01-10	INSITU	2020-01-10 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2020-01-10 13:00:00	1.00	PRESENTA MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS. SE SOLICITA CAMBIOS EN ESTA MATRIZ.	PROCESADO
37	216281	2020-01-11	AUTONOMA	2020-01-11 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2020-01-11 18:00:00	10.00	REALIZA LOS CAMBIOS EN LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	PROCESADO
38	216282	2020-01-13	INSITU	2020-01-13 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2020-01-13 13:00:00	1.00	PRESENTA CORRECTAMENTE LA MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS. SE LE EXPLICA SOBRE LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS. SE LE PIDE QUE PRESENTA LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS.	PROCESADO
39	216283	2020-01-14	AUTONOMA	2020-01-14 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-14 17:00:00	5.00	CONSULTA SOBRE LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS	PROCESADO
40	216284	2020-01-15	AUTONOMA	2020-01-15 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-15 17:00:00	5.00	REALIZA NUEVA CONSULTA SOBRE LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS	PROCESADO
41	216285	2020-01-16	INSITU	2020-01-16 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-16 13:00:00	1.00	PRESENTA MATRIZ(DIAGRAMA) DE ESTRATEGIAS. SE LE PIDE QUE REALICE PEQUEÑOS CAMBIOS A ESTA MATRIZ.	PROCESADO
42	216286	2020-01-17	AUTONOMA	2020-01-17 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-17 17:00:00	5.00	REALIZA LOS CAMBIOS SOLICITADOS A LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS	PROCESADO
43	216287	2020-01-20	INSITU	2020-01-20 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-20 13:00:00	1.00	PRESENTA CORRECTAMENTE LA MATRIZ (DIAGRAMA) DE ESTRATEGIAS. SE LE EXPLICA SOBRE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO. SE LE PIDE QUE PRESENTE MATRIZ DE MARCO LÓGICO.	PROCESADO
44	216288	2020-01-21	AUTONOMA	2020-01-21 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2020-01-21 17:00:00	5.00	CONSULTA SOBRE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO	PROCESADO
45	216289	2020-01-25	AUTONOMA	2020-01-25 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2020-01-25 18:00:00	10.00	REVISY Y REALIZA UNA NUEVA CONSULTA SOBRE COMO ELABORAR LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO	PROCESADO
46	216290	2020-01-26	AUTONOMA	2020-01-26 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2020-01-26 18:00:00	10.00	REALIZA MATRIZ DE MARCO LOGICO	PROCESADO
47	216291	2020-01-27	INSITU	2020-01-27 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2020-01-27 13:00:00	1.00	PRESENTA LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO. SE PIDE REALIZAR UNOS CAMBIOS A LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO.	PROCESADO
48	216292	2020-01-28	AUTONOMA	2020-01-28 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2020-01-28 17:00:00	5.00	REALIZA LOS CAMBIOS A LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO.	PROCESADO
49	216293	2020-01-29	INSITU	2020-01-29 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2020-01-29 13:00:00	1.00	PRESENTA CORRECTAMENTE LOS CAMBIOS DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO. SE LE EXPLICA SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA. SE LE PIDE REALIZAR LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA.	PROCESADO

50	216294	2020-02-01	AUTONOMA	2020-02-01 08:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2020-02-01 18:00:00	10.00	CONSULTA SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA.	PROCESADO
51	216295	2020-02-02	AUTONOMA	2020-02-02 08:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2020-02-02 11:00:00	3.00	REALIZA LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA.	PROCESADO
52	216296	2020-02-03	INSITU	2020-02-03 12:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2020-02-03 12:30:00	0.50	PRESENTA CORRECTAMENTE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA. SE LE EXPLICA SOBRE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA. SE LE SOLICITA LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA.	PROCESADO
53	216297	2020-02-04	AUTONOMA	2020-02-04 12:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2020-02-04 14:00:00	2.00	REALIZA LA DESCRIPCION DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA.	PROCESADO
54	216298	2020-02-05	INSITU	2020-02-05 12:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2020-02-05 12:30:00	0.50	PRESENTA CORRECTAMENTE LA DESCRIPCION DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA. SE LE EXPLICA SOBRE LA FORMULACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA. SE LE PIDE LA FORMULACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	PROCESADO
55	216299	2020-02-06	AUTONOMA	2020-02-06 12:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2020-02-06 15:00:00	3.00	REALIZA LA FORMULACION DE LA APLICACION DE LA PROPUESTA.	PROCESADO
56	216300	2020-02-07	INSITU	2020-02-07 12:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2020-02-07 12:30:00	0.50	PRESENTA CORRECTAMENTE LA FORMULACIÓN DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA. SE LE EXPLICA SOBRE LOS RECURSOS. SE LE PIDE QUE REALICE LOS RECURSOS.	PROCESADO
57	216301	2020-02-08	AUTONOMA	2020-02-08 14:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2020-02-08 17:00:00	3.00	REALIZA RECURSOS	PROCESADO
58	216302	2020-02-10	INSITU	2020-02-10 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2020-02-10 12:30:00	0.50	PRESENTA CORRECTAMENTE LOS RECURSOS. SE LE EXPLICA SOBRE PRESUPUESTO. SE SOLICITA QUE REALICE PRESUPUESTO.	PROCESADO
59	216303	2020-02-11	AUTONOMA	2020-02-11 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2020-02-11 14:00:00	2.00	REALIZA PRESUPUESTOS	PROCESADO
60	216304	2020-02-12	INSITU	2020-02-12 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2020-02-12 12:30:00	0.50	PRESENTA EL PRESUPUESTO. SE LE EXPLICA SOBRE CRONOGRAMA. Y SE LE PIDE QUE REALICE EL CRONOGRAMA.	PROCESADO
61	216305	2020-02-13	AUTONOMA	2020-02-13 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2020-02-13 14:00:00	2.00	REALIZA CRONOGRAMA	PROCESADO
62	216306	2020-02-14	INSITU	2020-02-14 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2020-02-14 12:30:00	0.50	PRESENTA CORRECTAMENTE CRONOGRAMA. SE LE EXPLICA SOBRE LAS CONCLUSIONES. SE LE PIDE QUE REALICE LAS CONCLUSIONES.	PROCESADO
63	216307	2020-02-15	AUTONOMA	2020-02-15 12:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2020-02-15 14:00:00	2.00	REALIZA LAS CONCLUSIONES	PROCESADO
64	216308	2020-02-17	INSITU	2020-02-17 12:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2020-02-17 12:30:00	0.50	PRESENTA CORRECTAMENTE LAS CONCLUSIONES. SE LE EXPLICA SOBRE RECOMENDACIONES. SE LE SOLICITA LAS RECOMENDACIONES.	PROCESADO
65	216309	2020-02-21	AUTONOMA	2020-02-21 12:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2020-02-21 14:00:00	2.00	REALIZA RECOMENDACIONES.	PROCESADO

66	216310	2020-02-24	INSITU	2020-02-24 12:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2020-02-24 13:30:00	1.50	PRESENTA RECOMENDACIONES. SE LE EXPLICA SOBRE EL INFORME FINAL. SE LE SOLICITA EL INFORME FINAL	PROCESADO
67	216311	2020-02-26	AUTONOMA	2020-02-26 12:00:00	INFORME FINAL DE TUTOR / INFORME FINAL	2020-02-26 16:00:00	4.00	REALIZA INFORME FINAL	PROCESADO
68	216312	2020-02-27	INSITU	2020-02-27 12:00:00	INFORME FINAL DE TUTOR / INFORME FINAL	2020-02-27 14:00:00	2.00	PRESENTA INFORME FINAL CORRECTAMENTE.	PROCESADO
<b>TOTAL HORAS:</b>							<b>260</b>		
 URIBE PAZOS FREDDY RODRIGO <b>TUTOR</b> CI: 1708797293									
 RODRÍGUEZ BACILIO JONATHAN GREGORY <b>ALUMNO</b> CI: 0802703363									
CHANDI CASTRO MAYRA ALEXANDRA <b>DELEGADO</b> CI: 1718756933									
<b>FECHA:</b>									