



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Análisis de Caso, previo a la obtención del título de Ingeniera Financiera.

Tema:

“La planificación estratégica financiera y la toma de decisiones en la Unidad Educativa Andino de la ciudad de Ambato del año 2014- 2015”

Autora: Moreno Peñaloza, Ivonne Cristina

Tutora: Dra. Bedoya Jara, Mayra Patricia

Ambato - Ecuador

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara, con cédula de identidad No. 180265925-8, en mi calidad de Tutora del análisis de caso sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD EDUCATIVA ANDINO DE LA CIUDAD DE AMBATO DEL AÑO 2014-2015”**, desarrollado por Ivonne Cristina Moreno Peñaloza, de la Carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Enero 2017

TUTORA



.....

Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara

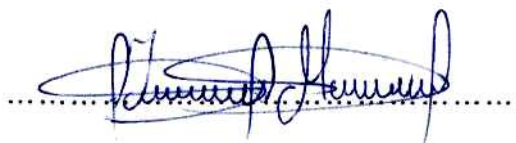
C.I. 180265925-8

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA

Yo, Ivonne Cristina Moreno Peñaloza, con cédula de identidad No. 180365499-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema : **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD EDUCATIVA ANDINO DE LA CIUDAD DE AMBATO DEL AÑO 2014-2015”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis síntesis de datos; conclusiones, son de exclusividad de mi persona, como autora de este análisis de caso.

Ambato, Enero 2017

AUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ivonne Cristina Moreno Peñaloza', is written over a horizontal dotted line.

Ivonne Cristina Moreno Peñaloza

C.I. 1803654993

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Enero 2017

AUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ivonne Cristina Moreno Peñaloza', is written over a horizontal dotted line.

Ivonne Cristina Moreno Peñaloza

C.I. 1803654993

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: “**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD EDUCATIVA ANDINO DE LA CIUDAD DE AMBATO DEL AÑO 2014-2015**”, elaborado por Ivonne Cristina Moreno Peñaloza, estudiante de la carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 2017



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Eco. Elsy Álvarez

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. José Viteri

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios Por haberme permitido cumplir una de las metas más anheladas de mi vida estudiantil, y por colmarme de su infinita bondad y amor.

A mis padres, hermanos, familia y amigos, quienes constantemente me han brindado su apoyo incondicional y me han sabido alentar para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

**Ivonne Cristina Moreno
Peñaloza**

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato y en especial a todos los docentes que son parte de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la que fui parte por 5 años, y que en todo ese tiempo me brindaron sus valiosos conocimientos y que han podido moldear para mi vida profesional.

A la Dra. Mayra Bedoya, quien me ha apoyado incondicionalmente y sabido guiarme de la mejor forma en la elaboración de este Análisis de Caso.

A la Unidad Educativa Andino, quienes me abrieron sus puerta, y me concedieron toda la información necesaria para poder elaborar este trabajo investigativo.

**Ivonne Cristina Moreno
Peñaloza**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD EDUCATIVA ANDINO DE LA CIUDAD DE AMBATO DEL AÑO 2014-2015”

AUTORA: Ivonne Cristina Moreno Peñaloza

TUTORA: Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara

FECHA: Enero 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El Análisis de Caso que se presenta a continuación está enfocado en la Planificación Estratégica Financiera y la Toma de Decisiones de la Unidad Educativa Andino, ya que la institución educativa necesitaba una mejora en la parte económica-financiera, debido a que la planificación existente no proporcionaba las herramientas necesarias para que la gerencia tome las mejores decisiones.

Este trabajo investigativo se realizó con el fin de ampliar los conocimientos sobre planificación estratégica financiera y cómo influye en la toma de decisiones de la gerencia, para ayudar a Andino a mejorar su administración, es por eso que se estudió a fondo esta institución para detectar cuáles son sus puntos débiles y poder plantear las mejoras necesarias con la finalidad de adecuar los procesos de la toma de decisiones cumpliendo los objetivos y metas planteadas.

Es por eso que en la propuesta del análisis de caso, se realizó lo siguiente: Visión, Misión, Política, Objetivos, FODA institucional, Presupuestos, Flujo de Caja, Estados Financieros, Índices Financieros y una semaforización para la verificación de resultados, es así como se pretende que las decisiones que se tomen en la Unidad Educativa Andino sean optimas y logren las mejoras plateadas ya que todo esto beneficiaría al desarrollo financiero de la Unidad Educativa.

PALABRAS DESCRIPTORAS: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, TOMA DE DECISIONES, PRESUPUESTOS, ESTADOS FINANCIEROS, ÍNDICES FINANCIEROS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
CAREER OF FINANCIAL ENGINEERING

TOPIC: “STRATEGIC FINANCIAL PLANNING AND DECISION MAKING IN THE UNIDAD EDUCATIVA ANDINO OF THE CITY OF AMBATO OF THE YEAR 2014-2015”

AUTHOR: Ivonne Cristina Moreno Peñaloza

TUTOR: Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara

DATE: January 2017

ABSTRACT

The analysis of the case presented up next is focused on financial strategic planification and also on decision making on Unidad Educativa Andino, as this institution needed some improvement in the economic-financial part, because the existing planification didn't provided the necessary tools so that the management can make the best decisions. This investigative work was made with the objective of growing more in knowledge about financial strategic planification and how this influences on management decision making, to help Centro Escolar Andino to improve on its administration, is for this reason, that a deep study was made over the institution, to detect which are the soft spots and to be able to give the necessary improvements with the purpose of addecuate the decision making processes, achieving objectives and goals raised. For this reason, several administrative processes were made, such as: mission, vision, politics, objectives, institutional FODA, budgets, cash flows, financial ratings and a semaforization to check results. All this will benefit to the financial development of the institution.

KEY WORDS: FINANCIAL PLANIFICACION, DECISION MAKING, BUDGETS, FINANCIAL STATES, FINANCIAL RATINGS

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. IDENTIFICACIÓN DE CASO A ESTUDIAR.....	3
1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
a). Descripción del caso de Estudio.....	3
b). Contextualización.....	3
Macro Contextualización.....	3
Meso Contextualización.....	4
Micro Contextualización.....	5
c). Árbol de Problemas.....	7
Relación Causa-Efecto.....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	12
TOMA DE DECISIONES	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	14
2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	15
2.5 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	17
2.5.1 SUPRAORDINACIÓN DE VARIABLES.....	17
2.5.2 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	18
MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	18
Administración.....	18
Administración Financiera.....	19
Gestión Financiera	20
Planificación Estratégica Financiera	21
2.5.3 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	22
MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES	22
Gestión Empresarial.....	22
Estrategias Gerenciales	24
Planeación y Control	25
Toma de Decisiones	26
2.5.4 SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	28
2.5.5 SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	29
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	30
Estrategia.....	30
Método	31
Información Financiera.....	32
Estados Financieros.....	32
Herramientas Financieras.....	34
Indicadores Financieros	34
Análisis financiero	37
Presupuestos.....	39
Importancia	40
TOMA DE DECISIONES	42

Proceso	42
Proceso administrativo	44
Riesgo.....	44
Incertidumbre	44
Certeza.....	45
Tipos de decisiones	46
2.6. HIPÓTESIS.....	46
2.7 VARIABLES	47
CAPÍTULO III	48
3.1. ENFOQUE	48
3.1.1 ENFOQUE CUALITATIVO	48
3.1.2 ENFOQUE CUANTITATIVO	49
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.2.1 MODALIDAD DE CAMPO.....	49
3.2.2 MODALIDAD BIBLIOGRÁFICA DOCUMENTAL	50
3.3 NIVEL DEL ANÁLISIS DE CASOS.....	50
3.3.1 NIVEL EXPLORATORIO	50
3.3.2 NIVEL DESCRIPTIVO	51
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.4.1 POBLACIÓN.....	51
3.4.2 MUESTRA.....	52
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	53
3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.....	53
3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES.....	55
3.6 Plan de Recolección de Información.....	57
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	57
CAPÍTULO IV	60
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	60
4.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	79
a).- MODELO LÓGICO	79
b).-MODELO ESTADÍSTICO	80
c).- NIVEL DE CONFIANZA.....	80
d).- REGLA DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO	80
e).- CALCULO DE CHI-CUADRADO X^2	82

f).- INTERPRETACIÓN.....	83
4.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
CAPÍTULO V	87
5.1 DATOS INFORMATIVOS	87
5.1.2 COSTOS	88
5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	88
5.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	89
5.4 OBJETIVOS	90
5.5 MODELO OPERATIVO	91
5.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	93
MISIÓN.....	93
VISIÓN	93
POLÍTICA.....	93
OBJETIVOS	93
FODA INSTITUCIONAL	94
PRESUPUESTOS	95
INDICADORES FINANCIEROS Y SEMAFORIZACIÓN	104
GRÁFICO DE BARRAS (RATIOS FINANCIEROS)	107
.....	110
MANUAL DE COBROS	111
CONCLUSIÓN	114
 Bibliografía	 115
Anexos.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	23
Tabla 2: NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	52
Tabla 3: PREGUNTA 1	61
Tabla 4: PREGUNTA 2	62
Tabla 5: PREGUNTA 3	63
Tabla 6: PREGUNTA 4	64
Tabla 7: PREGUNTA 5	65
Tabla 8: PREGUNTA 6	66
Tabla 9: PREGUNTA 7	67
Tabla 10: PREGUNTA 8	68
Tabla 11: PREGUNTA 9	69
Tabla 12: PREGUNTA 10	70
Tabla 13: PREGUNTA 11	71
Tabla 14: PREGUNTA 12	72
Tabla 15: PREGUNTA 13	73
Tabla 16: PREGUNTA 14	74
Tabla 17: PREGUNTA 15	75
Tabla 18: PREGUNTA 16	76
Tabla 19: PREGUNTA 17	77
Tabla 20: PREGUNTA 18	78
Tabla 21: TABLA DE DATOS OBSERVADOS Y ESPERADOS	82
Tabla 22: TABLA DE DATOS OBSERVADOS Y ESPERADOS	82
Tabla 23: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	87
Tabla 24: PRESUPUESTO DE MATERIALES	88
Tabla 25: MODELO OPERATIVO.....	91
Tabla 26: FODA.....	94
Tabla 27: RESUMEN GENERAL.....	95
Tabla 28: INGRESOS 3 ÚLTIMOS AÑOS LECTIVOS.....	96
Tabla 29: INGRESOS AÑO 2015-2016.....	97
Tabla 30: INGRESOS TOTALES AÑO 2015-2016	98

Tabla 31: GASTOS OPERATIVOS	98
Tabla 32: GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	99
Tabla 33: GASTOS ADMINISTRATIVOS	99
Tabla 34: INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA E INMOBILIARIO (corto plazo).....	100
Tabla 35: INVERSIÓN INFRAESTRUCTURA E INMOBILIARIO (largo plazo).....	100
Tabla 36: INVERSIÓN EQUIPOS	100
Tabla 37: FLUJO DE CAJA	101
Tabla 38 : BALANCE GENERAL.....	102
Tabla 39: BALANCE DE RESULTADOS	103
Tabla 40: ANÁLISIS FINANCIERO	104
Tabla 41: ANÁLISIS RENTABILIDAD	105
Tabla 42: ANÁLISIS DE GESTIÓN.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	7
Gráfico 2: SUPRA ORDINACIÓN DE VARIABLES	17
Gráfico 3: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	24
Gráfico 4: SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	28
Gráfico 5: SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	29
Gráfico 6: POLÍTICAS DE CRÉDITO	61
Gráfico 7: POLÍTICAS DE COBRO.....	62
Gráfico 8: RUBRO PARA INSTALACIONES	63
Gráfico 9: PERSONAL EFICIENTE E INNOVADOR.....	64
Gráfico 10: ANALIZAR OBJETIVOS.....	65
Gráfico 11: ANÁLISIS INFORMACIÓN FINANCIERA.....	66
Gráfico 12: MENCIÓN DE OBJETIVOS	67
Gráfico 13: INDICADORES FINANCIEROS.....	68
Gráfico 14: COMENTARIO CLIENTES	69
Gráfico 15: NUEVAS ASIGNATURAS	70
Gráfico 16: VENTAJA COMPETITIVA	71
Gráfico 17: I. FINANCIERA ERRÓNEA	72
Gráfico 18: NO LOGRO DE METAS	73
Gráfico 19: BUSCAR ALTERNATIVAS	74
Gráfico 20: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	75
Gráfico 21: TOMA DE DECISIONES	76
Gráfico 22: COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD	77
Gráfico 23: EFICIENCIA DE LA DECISIÓN.....	78
Gráfico 24: DISTRIBUCIÓN DE X ²	81
Gráfico 25: CURVA ZONA ACEPTACIÓN-RECHAZO	81
Gráfico 26: TENDENCIA DE INGRESOS.....	96
Gráfico 27: RATIOS: CUANTO MAYOR=MEJOR SITUACIÓN	107
Gráfico 28: RATIOS: CUANTO MAYOR=PEOR SITUACIÓN	107
Gráfico 29: RATIOS: CAPITAL DE TRABAJO // FONDO DE MANIOBRA ...	108
Gráfico 30: RATIOS: RENTABILIDAD DE LOS CAPITALES	108
Gráfico 31: RATIOS: RENTABILIDAD DE LAS VENTAS	109
Gráfico 32: RATIOS: NÚMERO DE DÍAS DE GESTIÓN	109
Gráfico 33: RATIOS: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.....	110

INTRODUCCIÓN

El Análisis de caso presentado en este documento, trata de que la Planificación Estratégica Financiera de la Unidad Educativa Andino sea adecuada para una correcta Toma de Decisiones, por lo que encontraremos en este trabajo contenido teórico basado en información otorgada por la institución educativa y en fuentes bibliográficas y electrónicas para mejorar los conocimientos sobre este tema y poder desarrollar con mayor facilidad la propuesta planteada en este estudio de caso.

El Análisis de Caso está desarrollado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: El primer capítulo consta del problema el cual se va a analizar, comenzando de las contextualizaciones macro, meso, y micro, también se elaborará el árbol del problema para establecer la problemática central y su causa, seguido del análisis crítico y por último, se plantean los objetivos general y específicos.

CAPÍTULO II: El segundo capítulo consta del sustento o marco teórico-bibliográfico, que consta con los antecedentes investigativos, y fundamentación Filosófica, Legal, y Científico-Técnica.

CAPÍTULO III: El tercer capítulo consta del o los enfoques utilizados en el análisis de caso, las modalidades empleadas, la modalidad y nivel del análisis y también se determina la población y muestra la cual va a ser estudiada, se realiza la operacionalización de variables, y como último punto los planes de Recolección y, Procesamiento y Análisis de la Información.

CAPÍTULO IV: EL cuarto capítulo se basa en los resultados, es por eso que luego de aplicar las encuestas, se realiza un análisis de los resultados, para posteriormente

realizar las conclusiones y recomendaciones de todo el proceso realizado, esto en base a los objetivos planteados en el Capítulo 1.

CAPÍTULO V: En el capítulo cinco se desarrolla la propuesta, la misma que tiene como finalidad solucionar el problema inicial, esta consiste en un Modelo de Planificación Estratégica Financiera que permita la correcta Toma de Decisiones en Andino.

CAPÍTULO I

1. IDENTIFICACIÓN DE CASO A ESTUDIAR

1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

a). Descripción del caso de Estudio

“La Planificación Estratégica Financiera y la Toma de decisiones de la Unidad Educativa Andino de la ciudad de Ambato del año 2014-2015”

b). Contextualización

Macro Contextualización

Ecuador desde su inicio como república independiente y a través de sus gobernantes, a la educación se le entendía como un privilegio y no como un derecho de todos los ecuatorianos, por lo que desde la presidencia de Juan José Flores en el año de 1830 hasta el de Francisco Robles en 1859 con excepción del presidente Vicente Rocafuerte, quien fue el primero en la creación de escuelas, colegios y la Dirección General de Estudios, que si bien es cierto generaron modelos para atender ciertas necesidades educativas, no tuvieron la relevancia necesaria para influir sobre el desarrollo de la educación en el país.

La educación en el Ecuador no fue atendida hasta 1946, que con la décimo sexta constitución, se estipuló que la educación ya era derecho de todos los ecuatorianos y ecuatorianas, es por eso que en la actualidad, el artículo 26 de la Constitución de la República de Ecuador se determina que: “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”.

En nuestro país, la educación pública y la privada se encuentran divididas por la diferencia ideológica y económica; por lo que la escuela pública es atendida y costeadada directamente por el gobierno a través de valores netamente destinados a la educación y que se encuentran estipulados en el presupuesto del país; por otro lado tenemos a la escuela privada, que en sus inicios fueron dirigidas por órdenes religiosas, y más adelante, por grupos laicos que pretendían ampliar la oferta a través de diversos proyectos ambiciosos que generen un plus o valor agregado a todos los servicios por ellos brindados a la comunidad, dichos servicios incluían puntos novedosos en concordancia al desarrollo pedagógico, didáctico y de malla curricular, con el único objetivo de competir unas con otras en el mercado, es por ello que encareció las alternativas privadas, siendo estas las sustentadoras de una élite social y económica.

Es por todo esto que hoy en día en el Ecuador las Instituciones Educativas siguen en la lucha diaria de generar valor agregado y permanecer en una constante competencia, en donde los demandantes decidirán que les conviene más, a través de las propuestas planteadas, y que son generadas debido a una adecuada planificación estratégica financiera, en donde se verá reflejado la importancia que tiene el saber crear escenarios futuros para la correcta toma de decisiones, el mismo que permitirá crear cimientos de seguridad y confianza en cada una de las organizaciones educativas.

Meso Contextualización

En la provincia de Tungurahua y precisamente en el cantón Ambato, encontramos aproximadamente 45 instituciones educativas particulares.

Todas las empresas incluso las que se dedican a la educación, siempre buscan la mejor forma de administrar sus recursos económicos, pero el problema está, en que algunas instituciones educativas llevan una administración empírica, ya sus propietarios no están empapados de conocimientos financieros y por ende no cuentan con la planificación adecuada.

En Ambato cada vez son más las instituciones educativas particulares que se cierran y dejan de prestar sus servicios a la comunidad, debido al mal manejo de la gestión administrativa-financiera, ya que los recursos no son canalizados de forma adecuada y las personas en cargadas de la toma de decisiones no priorizan las áreas principales a donde deben llegar primero los recursos económicos.

Es por esto que hoy en día, muchas empresas ya sienten la falta de este tipo de talento humano que se especialice en áreas financieras y que apoye a través de sus conocimientos en el progreso paulatino de sus organizaciones.

Micro Contextualización

La Unidad Educativa Andino en la actualidad es una institución muy bien posicionada ya que se encuentra en el mercado educativo desde hace 20 años, y que día a día lucha con mucho esfuerzo para seguir creciendo e implementado nuevas técnicas de enseñanza, así como también intenta acoplarse a los nuevos avances tecnológicos, los cuales a su vez permiten que su servicio sea de calidad y personalizado para cada estudiante ya que se manejan con un determinado número de niños y jóvenes por aula, lo cual permite brindar una educación personalizada.

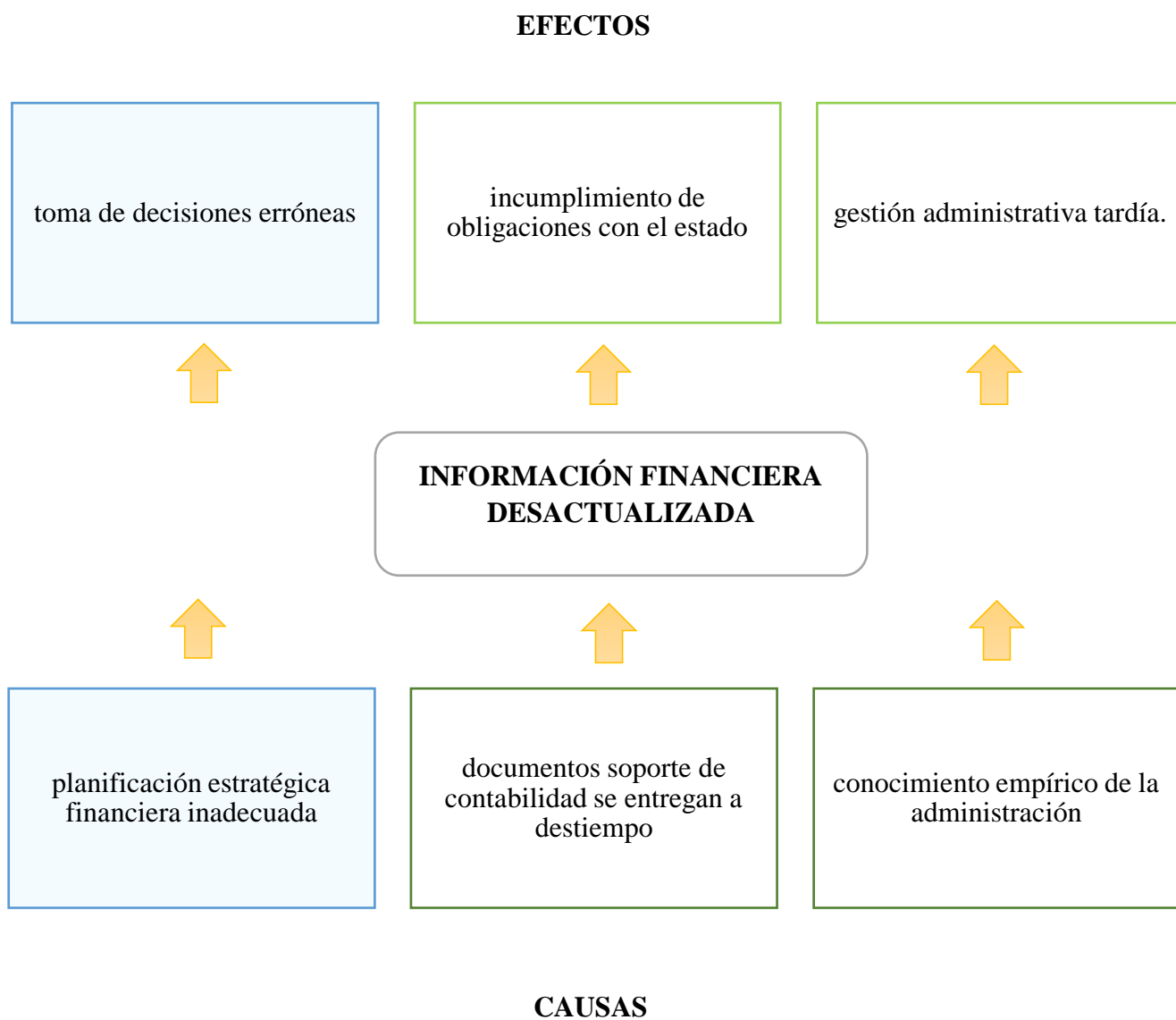
La gran preocupación que existe por parte de su dueña y propietaria se centra fundamentalmente en la crisis económica que está atravesando el país, ya que la demanda ha disminuido considerablemente por falta de recursos económicos en las familias ecuatorianas debido al desempleo y al alza de precios en los productos y servicios, otra de las causas por las cuales la demanda se ha reducido en las instituciones educativas privadas, se debe a que el gobierno ha canalizado muchos de los recursos económicos del país a la educación, con la creación de escuelas y colegios del milenio, otorgando también uniformes y útiles escolares de forma gratuita a los estudiantes; por lo que muchas familias optan por elegir instituciones públicas para sus hijos.

Es por eso que ahora Andino necesita apoyo en la gestión administrativa-financiera, que le ayude en la creación de nuevas estrategias que permitan a la institución, destacarse y sobre salir entre las demás a través de la generación de un valor agregado único, por el cual los padres de familia decidan elegir y estar seguros de que sus hijos necesitan una educación diferente.

Es así como no se puede dejar de lado la parte administrativa, puesto que la institución educativa a medida que va creciendo va notando cada vez más, la ausencia de una correcta planificación estratégica financiera realizada obviamente con personal experimentado en el tema, que ayuden y apoyen en el diseño de estrategias para una mejor administración de los recursos económicos, así como también tomar decisiones correctas al momento de realizar inversiones, las cuales generarán los resultados esperados, mismos que estarán planteados y estructurados como metas en la planificación diseñada especialmente para la institución.

c). **Árbol de Problemas**

Gráfico 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: Ivonne Moreno

Relación Causa-Efecto

La planificación estratégica financiera existente en la Unidad Educativa Andino es inadecuada debido a la información financiera desactualizada que posee la institución, lo que incide directamente en la toma de decisiones que por consecuencia serán erróneas.

No existe un reglamento establecido en la institución donde conste el plazo en el que deben ser entregados los documentos soporte de contabilidad por parte de los encargados, en este caso la propietaria, por consecuencia, la mayoría de veces la información financiera es errónea, lo que conlleva equivocaciones y en algunos de los casos al incumplimiento en las obligaciones que la institución posee con el estado.

Uno de los problemas que posee Andino es la deficiente gestión administrativa-financiera, debido al conocimiento empírico de administración que existe por parte de su propietaria, teniendo como consecuencia que las gestiones por ella realizadas no sean a tiempo y en varias ocasiones haya errores que se vean reflejados negativamente en el desarrollo de la institución educativa.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio de caso se ejecutará en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato, y estará enfocado en el sector educativo privado debido a la decadente gestión financiera que poseen algunas de las instituciones por falta de conocimiento administrativo-financiero.

La realización de este estudio permitirá generar conocimientos acertados y adecuados sobre planificación estratégica financiera, los cuales se implementarán y por consecuencia influirán directamente en la toma de decisiones de la empresa, mismas que permitirán saber con cierta probabilidad donde estará la empresa en un futuro.

El siguiente análisis de caso será posible gracias a la autorización otorgada por parte de la directora y propietaria de esta prestigiosa institución, por lo que es factible la realización de este estudio investigativo, ya que el trabajo estará enfocado en establecer una correcta planificación estratégica financiera.

Andino es una institución educativa que presta sus servicios a la comunidad por más de 20 años y que no hace mucho ha dado un gran paso al cambiar de denominación de ANDINO CENTRO ESCOLAR a UNIDAD EDUCATIVA ANDINO. Esta institución hoy está dispuesta a mejorar su gestión administrativa-financiera y por ende accederá a un análisis exhaustivo de sus finanzas, con el único deseo y objetivo de seguir creciendo como empresa sin dejar de lado lo importante que es llevar una correcta gestión financiera como también generar mayor valor agregado a su servicio y por efecto irá fortaleciendo el desarrollo de la institución en el transcurso del tiempo.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar la incidencia de la planificación estratégica financiera en la toma de decisiones de la Unidad Educativa Andino del año 2014-2015.

Objetivos Específicos

- Determinar el impacto que ha generado la planificación estratégica financiera que posee Andino, en la asignación de recursos.
- Diagnosticar como la toma de decisiones que actualmente realiza Andino ha influido en los ingresos percibidos por la institución.
- Proponer una planificación estratégica financiera para la Unidad Educativa Andino que le permita una toma de decisiones adecuada.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La Unidad Educativa Andino es la institución que será objeto de estudio para el trabajo investigativo, por lo que se ha buscado información que permita conocer sobre problemas en el diseño de planificación estratégica financiera y la influencia que tiene en la toma de decisiones, ya que Andino necesita mejorar su planificación y se ha considerado importante recoger información sobre el tema, el mismo que servirá como antecedentes para este trabajo.

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato y específicamente en el de la Facultad de Contabilidad y Auditoría se ha encontrado una variedad de referencias bibliográficas, en los cuales se apoyará el desarrollo de este estudio de caso.

En las conclusiones del trabajo de tesis desarrollada por (MANJARREZ Esteban, 2015) manifiesta que:

- 1) La Empresa Estación Civil no posee una adecuada Planificación Financiera es así que el trabajo financiero se lo lleva de forma informal, sin un control y planeación dejando fuera de lugar el desarrollo de oportunidades de inversión y proyección de ventas.
- 2) Las decisiones que se maneja en Estación Civil no están ligadas con la Planificación Financiera por desconocimiento del personal en cuanto a la planeación estratégica y el presupuesto maestro, lo que hace evidente un direccionamiento deficiente para la empresa y el entorno en el cual se desenvuelve.
- 3) A través del método estadístico se concluye que existe una relación directa entre la planificación financiera y la toma de decisiones considerando que es una herramienta de gestión indispensable en el desarrollo de prácticas empresariales eficientes. (pág. 97).

En este trabajo investigativo plantea algunos problemas comunes que poseen la mayoría de empresas, por lo que es importante tomar en cuenta al rato de realizar el plan financiera de Andino, y por otra parte es importante dar a conocer a todo el personal las decisiones tomadas por los directivos ya que éstas deberán estar completamente ligadas a dicha proyección de la institución, para que la planificación estratégica financiera sea eficiente.

Para (CASTILLO Sandra, 2011) en su trabajo investigativo da a conocer los siguientes objetivos:

Objetivo General

Adaptar un modelo de planificación financiera para la correcta toma de decisiones dentro la escuela de capacitación de choferes no profesionales Vipdrive Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

- Analizar la planificación financiera vigente para realizar un estudio analítico y crítico de la escuela de capacitación de choferes no profesionales Vipdrive Cía. Ltda.
- Establecer un programa de planificación financiera con la finalidad de tomar decisiones correctas y oportunas
- Elaborar el presupuesto financiero para el 2011 con el propósito de cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros. (pág. 11)

Esta trabajo investigativo está enfocado prácticamente en el mismo problema que posee la Unidad Educativa Andino, el cual será de mucha ayuda para el estudio de caso que se va a realizar en la institución, ya que permitirá plantear las posibles aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar una correcta planificación estratégica financiera.

En el artículo científico desarrollado por (CORTÉS Carlos, 2010) manifiesta que:

CONCLUSIONES

El hecho más común dentro de las organizaciones de nuestro país es la corrupción administrativa, incluidos otros como el lavado de activos, fraude, terrorismo, secuestro, entre otros. Frente a éstos hechos amenazantes, que cada día toman más fuerza, impulsada en gran medida por la misma complejidad del crecimiento de las empresas, la misma globalización, el movimiento de fondos entre empresas de un país y otro, el intercambio cultural, un incremento

en el uso de nuevas tecnologías, han generado una sensación de mayor riesgo entre los dueños de empresas de distintos sectores, tanto privado como público, por lo que éstas empresas no se sienten resguardadas contra la corrupción, son los corruptos quienes llevan la delantera a los controles internos efectuados en las áreas más significativas dentro de las organizaciones. Para frenar los hechos anteriores, concluyo que la Auditoría Forense con sus características propias en su metodología de llevar a cabo el Control e Investigación, serviría de ayuda junto con los mecanismos de Auditoría Tradicional, siguiendo los procedimientos y técnicas ya existentes, para detectar y combatir estos delitos llevados a cabo por personal deshonesto, sin ética, que se encuentran dentro de las organizaciones o personal externo contra los bienes de las personas, las empresas y las organizaciones en general. El profesional de la Contaduría Pública debe estar preparado para llevar a cabo una Auditoría Especializada, como lo es la Auditoría Forense, para ello debe contar con los requisitos y condiciones necesarias para llevar a cabo ésta Auditoría, debe conocer y examinar cada hecho en forma minuciosa, protegiendo su ética y su dignidad profesional, emitiendo conceptos, opiniones, dando recomendaciones y demostración de hechos que permitirán la aplicación de la justicia y la de los bienes tanto de las personas como las organizaciones.

Opté por este artículo ya que destaca la importancia de la utilización de indicadores de control en la planificación financiera ya que así se podrá aplicar las herramientas necesarias que ahora que no están siendo utilizadas en la Unidad Educativa Andino, lo que permitirá un correcto sistema de toma de decisiones y así la empresa podrá crecer y mejorar su rentabilidad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

En el libro escrito por (GÓMEZ Alberto, 1994, pág. 62) que trata de la gerencia financiera con un enfoque estratégico se manifiesta lo siguiente. “la gerencia contemporánea encara el problema de definir la estrategia de crecimiento, o sea, de adoptar el conjunto de acciones para asegurar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo”.

Por lo que se puede decir que la planificación procura trazar los diferentes objetivos a cumplirse y que estos a la vez sean realizables y óptimos, para que así estos puedan

ser medidos con posterioridad y tengan el éxito esperado, es así como claramente se construirán las estrategias o caminos de viabilidad para el plan, y lo que se conocería como objetivo final del mismo, por esta razón es que la planificación financiera se puede convertir en planificación estratégica financiera.

Es sustancial considerar el pensamiento del autor (GÓMEZ Alberto, 1994) ya que recalca que el planeamiento financiero son los planes estratégicos y tácticos los cuales deben poder expresarse en términos monetarios y para poder lograrlo es fundamental la recolección y procesamiento de información interna y externa de la empresa, la misma que pretenderá contribuir al costeo, presupuestación, elaboración de flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados. Además hace mención a la importancia que tiene la ventaja competitiva y que solo podrá darse si no se escatiman esfuerzos que conduzcan a un profundo conocimiento del mercado al que se pertenece, creando compromiso de operar al mínimo costo posible, sin sacrificar la calidad del producto o servicio para poder fomentar la competitividad basada en precios.

TOMA DE DECISIONES

Según lo publicado por (FRANKLIN, Enrique, 2011).

No existe un método único para tomar decisiones que todas las empresas puedan emplear en todas las situaciones. El individuo que toma una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, para después generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, tomar la decisión. Sin embargo, hacer todo lo anterior no resulta tan sencillo en la realidad. Haciendo un breve recuento de las condiciones que en primera instancia inciden en las decisiones, se puede enumerar las tres siguientes: la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre.

La toma de decisiones en las empresas tienen más complejidad que las que se toma en la vida cotidiana ya que estas definirán el futuro de la organización y por ende está en juego el éxito o fracaso.

Las decisiones de los directivos son menos estructuradas cuando no existen situaciones repetitivas por lo que trae como consecuencia la inexistencia de recetas únicas de solución; es por eso que se establece criterios de evaluación y puntos de vista para tomar decisiones, una vez terminado ese proceso estas se transmitirán a todo el personal pero traducidas en objetivos y acciones más específicas según el cargo desempeñado por cada uno de los colaboradores.

Información -> Decisiones -> Acciones -> Desempeño Organizacional

Para (CAÑABATE, Antonio, 1997) La mayoría de las personas poseen un criterio un complejo acerca del proceso de decisiones, claro que es necesario que se use procedimientos técnicos como estadística, investigación operativa y manejar información muy especializada entre otras cosas, sin embargo todos estos procedimientos no serían útiles sin la ayuda de la creatividad; la creatividad no es solo útil, sino imprescindible en la toma de decisiones ya que a las alternativas y soluciones hay que crearlas para lo que es necesario un poco de imaginación y creatividad.

2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para (HERRERA Luis, MEDINA Arnaldo, varios, 2010) orientándose al Paradigma Crítico Propositivo menciona que:

Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las

contradicciones que generan cambios cualitativos profundos. (Pág. 18).

El trabajo investigativo tendrá un enfoque Crítico-Propositivo bajo el criterio del autor citado anteriormente, ya que se intentará conocer detalladamente los problemas que existen en la Unidad Educativa Andino, para luego de desarrollar el caso investigativo presentar una posible solución, la misma que deberá ser óptima, ya que la institución educativa implementará la Planificación Estratégica Financiera propuesta en este trabajo para una correcta toma de decisiones.

2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Unidad Educativa “Andino” de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, con número de RUC 1801896976001, ofrece el servicio de la educación, y por ende está sujeta a normas legales.

Reglamento LOEI “Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural” como las siguientes:

Art. 317, “Sujeción al control interno. Las instituciones educativas públicas, fiscomisionales y particulares están sujetas al control interno a través de acciones específicas de auditoría educativa y regulación, ejercidas por la Autoridad Educativa Nacional a través de las respectivas Divisiones de Apoyo, Seguimiento y Regulación a la Gestión Educativa, de oficio o a petición de parte.”

Art.56, inciso tercero, de esta Ley prescribe que las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas de conformidad con la ley y los reglamentos que, para el efecto, dicte la Autoridad Educativa Nacional; y en su artículo 57, literal a), establece como un derecho de estas instituciones el "cobrar las pensiones y matrículas de conformidad con el reglamento que emita la Autoridad Educativa Nacional";

Art.57, literal a), “Cobrar las pensiones y matrículas de conformidad con el reglamento que emita la Autoridad Educativa Nacional”.

Art.118. establece que el nivel central de la Autoridad Educativa Nacional debe definir los rangos para el cobro de pensiones y matrículas, en los que se deben ubicar las instituciones educativas fiscomisionales y particulares del Sistema Educativo Nacional, en función del cumplimiento de los estándares de calidad educativa y

otros indicadores que consten en la normativa de aplicación obligatoria expedida para el efecto;

Que a través del Acuerdo Ministerial No. 482-12 de 28 de noviembre de 2012, el Ministerio de Educación expidió los estándares educativos de Gestión Escolar, Desempeño Profesional, Aprendizaje e Infraestructura y dispuso su cumplimiento a todas las instituciones educativas públicas, fiscomisionales y particulares, en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional;

Art.344, de la Carta Magna, determina que el Estado ejercerá la rectoría del Sistema Nacional de Educación a través de la Autoridad Educativa Nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema, disposición reiterada en la LOEI, en cuyo artículo 25 se prescribe que: "La Autoridad Educativa Nacional ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Educación a nivel nacional y le corresponde garantizar y asegurar el cumplimiento cabal de las garantías y derechos constitucionales en materia educativa, ejecutando acciones directas y conducentes a la vigencia plena, permanente de la Constitución de la República";

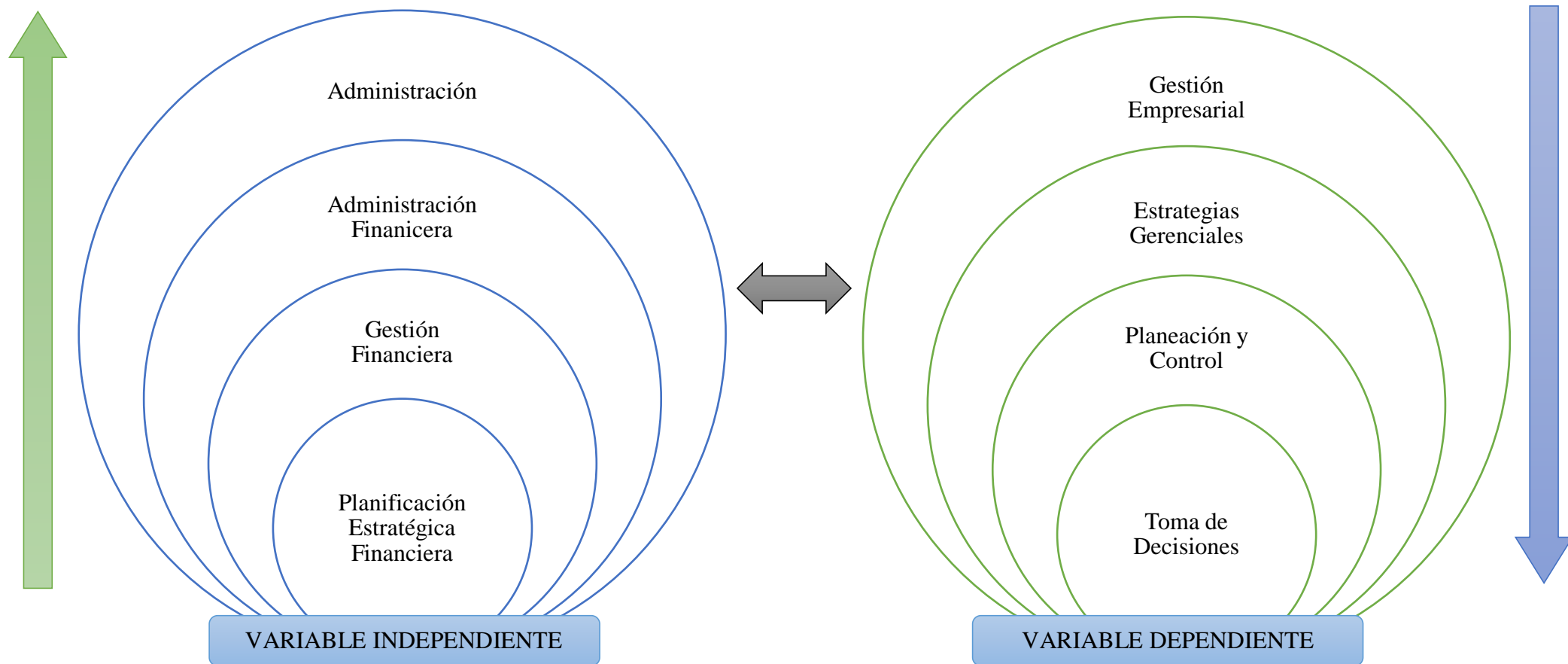
Que a través del el Acuerdo Ministerial No. 0387 y sus posteriores reformas, esta Cartera de Estado expidió la Normativa para la regulación de matrículas y pensiones de las instituciones educativas fiscomisionales y particulares en el que se estableció un sistema a fin de posibilitar que los padres, madres o representantes legales tomen decisiones informadas respecto a la calidad del servicio educativo que prefieren, es necesario transparentar y hacer pública la estructura y componentes del costo de la educación que proveen todos los establecimientos educativos particulares y fiscomisionales del país.

De los artículos citados anteriormente se puede acotar que las instituciones educativas fiscomisionales como particulares están sujetas a disposiciones legales, mismas que permitirán que las instituciones estén sujetas a auditorías educativas e inspecciones distritales, para verificar el cumplimiento de las normas expuestas en la LOEI.

2.5 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.5.1 SUPRAORDINACIÓN DE VARIABLES

Gráfico 2: SUPRA ORDINACIÓN DE VARIABLES



Elaborado por: Ivonne Moreno

2.5.2 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

Administración

En su manuscrito “Evolución y Cambio de la Organización y su Administración” (NAVA Alberto, 2013) Manifiesta lo siguiente sobre la administración:

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, Definiendo a su vez que la eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos y La eficacia, como “hacer las cosas correctas”; es decir realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. En organizaciones exitosas, la alta eficiencia y la alta eficacia por lo general van de la mano. (pág. 102).

Para algunas culturas empresariales a la eficacia se le entiende como el cumplimiento de tareas en un tiempo establecido, mientras que eficiencia involucra también el cumplimiento con cordura en una meta planteada para tener al mismo tiempo una utilidad, según lo expuesto por (MOLINA DE CORREA Cecilia, 2005), por otro lado recalca que a nivel educativo la efectividad está determinada según lo que el directivo produce, en otras palabras lo importante es lo que se logra mas no lo que se hace, es fundamental en la administración la objetividad en el compromiso y la efectividad del liderazgo de quienes la gestionan ya que están a cargo del direccionamiento institucional, si se aplica el paradigma de la administración moderna en la organización educativa, esta involucra visionar el futuro basado en *Anticipación, Innovación y Excelencia*, siendo esta última la meta que toda organización anhela ya que otorga una ventaja competitiva centrada en la durabilidad la cual otorga credibilidad y confianza.

“Hablar de Las organizaciones es hablar de la administración, pues sin ella no podrían existir”. (NAVA Alberto, 2013, pág. 103).

La administración es sumamente fundamental en una organización, ya que otorga a la persona encargada de gestionarla compromiso y liderazgo para que con eficiencia y eficacia sepa guiar a la empresa por el camino correcto, en el ámbito educativo así como en cualquier otro campo es importante visiona el futuro, ya que permite anticiparse, innovar y generar excelencia, lo que conduce a crear ventaja competitiva centrándose en la durabilidad ya que así la institución educativa transmite a los clientes confianza y credibilidad.

Administración Financiera

(GÓMEZ Alberto, 1994, pág. 19) “La Gerencia Financiera tiene la responsabilidad de establecer políticas orientadas a garantizar el equilibrio de los objetivos asociados con la liquidez y la rentabilidad”.

Basanda en el libro Temas de Administracion Financiera escrito por (NAVARRO Diego, 2003) explica que:

La gerencia finanicera se preocupa por evaluar el grado de satisfacción de los propirtarios. El objetivo y la meta de los inversionistas o propietarios, como ya dijimos, es obtener un grado de utilidad de acuerdo con sus expectativas. El primer paso, por consiguiente, es definir el indicador o medidor que permita verificar que tan cerca o lejos se esta de este objetivo. Para el efecto se requiere definir las características de la brujula que guíe a la empresa en la búsqueda de esta meta. (pág. 13)

La administración financiera es la adquisición, financiamiento y la administración de activos, con un solo propósito general, que con la ayuda del administrador financiero otorgará, bienestar, vitalidad y crecimiento de la economía a la organización, así sostiene (DE ANDA Mariza, 2002).

La administración financiera, es una parte de la administración que se centra en garantizar el equilibrio de la liquidez y la rentabilidad de la empresa, por otro lado esta se preocupa por evaluar a los propietarios para medir el grado de satisfacción de la utilidad que obtienen.

La Unidad Educativa Andino necesita de la gerencia financiera, para controlar de mejor manera los ingresos, gastos e inversiones con el fin de garantizar la liquidez y rentabilidad, lo que ayudará a la institución en su crecimiento, ya que generará valor agregado y por ende generará competencia, con el fin de forjar credibilidad y confianza en los clientes, y así se elevará el grado de satisfacción para los propietarios en lo que tiene que ver con la utilidad de la empresa, y todo esto se puede lograr gracias a una correcta administración de recursos financieros.

Gestión Financiera

Según lo manifestado por (PEREZ Juan; VEIGA Carballo, 2015) en su manuscrito “La Gestión Financiera de la Empresa”.

Las finanzas gestionan la inversión, la financiación, la información económico-financiera y, con frecuencia, los procesos administrativos de las operaciones, si bien las finanzas se preocupan de la rentabilidad y el riesgo, se ocupan directamente del dinero y de la información. Todas las decisiones adoptadas en la empresa, en cualquiera de sus áreas o niveles de responsabilidad, se manifiestan con mayor o menor intensidad en términos monetarios y repercuten antes o después sobre su situación financiera. Por ello, la mentalidad financiera ha de estar presente en el análisis de prácticamente todas las decisiones operativas. En este contexto, la función financiera tiene como misiones principales:

- **Apoyar el crecimiento rentable** de la empresa en el marco de su estrategia.
- **Evaluar las inversiones** en sus dimensiones de rentabilidad y riesgo.
- **Financiar las actividades y el crecimiento**, captando los recursos necesarios.
- **Gestionar prudentemente el riesgo** para proteger los resultados de la empresa.
- **Asegurar la liquidez y la solvencia** para cubrir sus obligaciones financieras

- **Gestionar los procesos administrativos** de las operaciones.
- **Suministrar la información económico-financiera**, de forma fiable y oportuna, para la planificación, la toma de decisiones y el control. (págs. 25,26)

El autor del libro Gerencia Financiera (GÓMEZ Alberto, 1994) plantea lo siguiente, al tocar el tema de la gestión financiera:

La gestión financiera, sin duda, tiene una activa participación en las decisiones que ayudan a la minimización de costos, a saber: controles estrictos de calidad, eficiencia productiva, alta utilización de los recursos, elevada productividad y coordinación adecuada de actividades administrativas. Asimismo, la conducción o búsqueda de mecanismos que permitan a los compradores preferir los productos o servicios de una empresa, al juzgarse que la diferenciación puede darse mediante la atención proporcionada al cliente, la imagen de marca, la rapidez del servicio, el criterio de exclusividad asignado a los productos comercializados o la tenencia de materias primas o procesos industriales que nadie más posee. (págs. 62,63).

La gestión financiera se ocupa directamente del dinero y de la información ya que cualquier decisión que se tome en la organización se verá reflejado en términos monetarios, es por eso que se puede decir que la gestión financiera tiene una participación activa en todas las decisiones que una empresa puedan tomar, para Andino es importante conocer y empaparse de lo beneficioso que sería gestionar de una correcta manera los recursos financieros, con el único propósito de que el impacto que se genere por las decisiones tomadas tengan el efecto esperado en lo que tienen que ver con la ganancia o utilidad de la institución.

Planificación Estratégica Financiera

Para (VAN DEN BERGHEN Edgar, 2010) la planeación financiera detalla las estrategias y tácticas que serán utilizadas en la empresa para obtener una buena estabilidad y una mejor situación financiera en el futuro. El plan estratégico financiero tiene como objetivo principal conducir a la empresa hacia las metas planteadas y hacia

la maximización de su valor comercial, utilizando datos para construir un sistema financiero en tiempo real para que la toma de decisiones sea mucho más fácil, y de esta manera poder lograr los objetivos de la organización.

La planificación estratégica financiera puede simular el futuro en un papel, lo cual no solamente es económico por el hecho de ser una proyección en papel, sino también permite a las organizaciones tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuenta a oportunidades y peligros futuros, ya que caso contrario la única forma de conocer sobre esto, sería esperar a que sucedan las cosas. (UREÑA Guillermo, 1985).

Tener una correcta planificación estratégica financiera en Andino sería de mucha ayuda ya que permitirá simular el futuro de la institución educativa en un papel, es por eso que es importante definir en la planificación las estrategias y tácticas que se usarán para alcanzar los objetivos propuestos y de esta manera se pueda obtener los resultados esperados.

2.5.3 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES

Gestión Empresarial

La gestión empresarial centrada en el aprendizaje, surge en la época actual ya que estamos en un mundo donde el entorno de cambio es permanente y acelerado, así lo expone (GIL Jaime, 2006).

La Organización Inteligente propone el aprendizaje generativo, en el que se cuestionan la validez y el porqué de los marcos de referencia en los que se funcionan. Esta actitud de cuestionamiento permanente es la que da lugar al desarrollo continuo de la empresa.

El enfoque de Organización Inteligente lleva a un modelo alternativo de organización comprometido con una nueva forma de aprendizaje, capaz de replantearse los marcos de referencia y las estrategias básicas, así como generar nuevos planteamientos, visiones, etc., es decir, organizaciones capaces de cambiar e innovar. El modelo propuesto por este enfoque tiene carácter integrador, ya que implica una nueva cultura empresarial, unos sistemas de gestión, estructuras y diseños estratégicos diferentes.

A este nuevo modelo organizacional, con una orientación proactiva al cambio y capaz de aprender permanentemente generativo, se le denomina Modelo de Organización Inteligente o Aprendedora. (pág. 45).

Para (HERNÁNDEZ Hugo, 2011, pág. 44) “El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de partes, (órganos) que constituyen su forma y la interrelación entre dichas partes. Esta teoría se circunscribe exclusivamente a la organizacional formal.

Tabla1: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

División de trabajo	Autoridad
Disciplina	Unidad de Mando
Unidad de Dirección	Subordinación de Interés Individual
Remuneración	Centralización
Jerarquía	Orden
Equidad	Estabilidad de Personal
Iniciativa	Espíritu de Equipo

Fuente: (HERNÁNDEZ Hugo, 2011) Artículo Científico
Elaborado por: Ivonne Moreno

La gestión empresarial es fundamental en las empresas, sin importar su giro económico, por ende es de vital importancia que en la Unidad Educativa Andino se gestione basándose en los principios de la Administración, ya que permite la división de trabajo, la disciplina e iniciativa por parte de los colaboradores, así como también la equidad y el salario justo para cada uno de ellos; es así como Andino logrará mejorar su funcionamiento y por ende se creará un buen ambiente laboral, debido a que de esto depende la institución para que este bien cimentada y para que funcione correctamente, ya que indirectamente influye en la toma de decisiones.

Estrategias Gerenciales

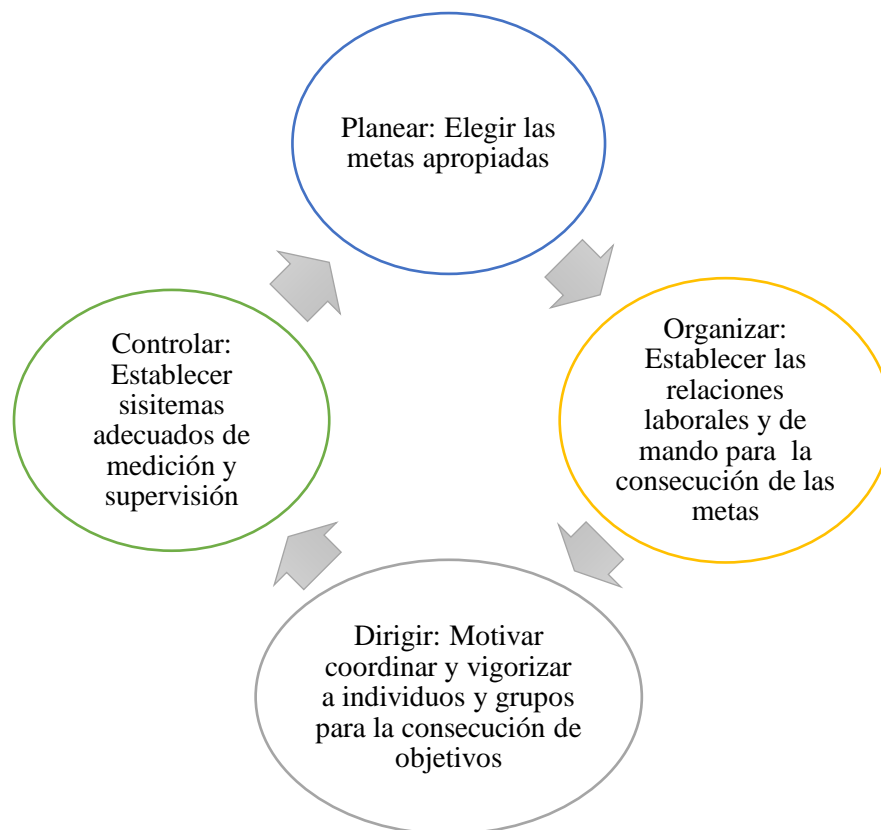
Según lo planteado por (LANZAS, Angelica; ARIAS, Oscar; CASTAÑEDA, Carolina, 2008).

Fortalecimiento del estilo gerencial

Es estratégico realizar jornadas académicas de formación para los gerentes en donde se fortalezcan los cuatro funciones básicas de la administración: Planificar –Organizar – Dirigir – Controlar; no solo desde el concepto, sino también desde su ámbito, forma de aplicación y puesta en marcha; todo con el fin de fortalecer su estilo gerencial.

Según el libro de (JONES Gareth, 2006, pág. 16) las funciones administrativas son:

Gráfico 3: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: (JONES Gareth, 2006) *Administración Contemporánea*
Elaborado por: Ivonne Moreno

Los avances en el entorno nacional y global obligan a los gerentes de las pequeñas empresas una gestión señalada por su capacidad respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad con el único objetivo de lograr ventaja competitiva sostenible, así lo manifiesta (FERNÁNDEZ Gladys, 2008).

El escenario de cambios en el contexto de las PyMEs demanda la conformación de un nuevo tejido organizacional para la gestión de estas empresas, dejando atrás las estrategias gerenciales tradicionales, para dar paso al diseño e implantación de estrategias innovadoras, que propendan a la obtención de ventajas competitivas, y a la vez contribuyan a dinamizar los procesos de desarrollo local. Cabe señalar lo expresado por Esser et al (2001), quienes indican que para ponerse a la altura de las nuevas exigencias las empresas deben, en la medida de lo posible reorganizarse, tanto en los aspectos internos como en lo referido a su entorno directo.

Para Andino una institución dedicada a la enseñanza de niños y jóvenes de la ciudad de Ambato, aplicar las estrategias empresariales serían de mucha ayuda ya que podrían enfocarse en lo que realmente quieren mejorar, para otorgar el valor agregado requerido con el fin de hacer las cosas bien y poco a poco la calidad de decisiones que vayan tomando sean excelentes y logren cumplir las metas propuestas y llegar al éxito empresarial.

Planeación y Control

En el artículo escrito por (FOSI Leonardo; CASTRO Luis; GUERRERO Waldemar & otros, 2013) y centrándose justamente en instituciones educativas, la planificación no es más que, programar objetivos que se puedan alcanzar, basándose en las necesidades y expectativas de la institución educativa y en los recursos con los que cuentan, por lo que es importante que el director como planificador, diagnostique la institución para saber cuál es la realidad como empresa, ya que ningún gerente o director puede organizar, dirigir y controlar con éxito, a menos que haya planeado con anterioridad las acciones que van a seguirse.

El control basándose en lo publicado por (FOSI Leonardo; CASTRO Luis; GUERRERO Waldemar & otros, 2013, pág. 54) “Consiste en los diferentes medios

que permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de conseguir las desviaciones o vencer los obstáculos presentados en la realización de los programas.”.

El control da paso a la evaluación la misma que permite según (FOSI Leonardo; CASTRO Luis; GUERRERO Waldemar & otros, 2013).

Conocer con que calidad se está haciendo las actividades, fundamentadas en un control adecuado. La evaluación permite determinar los recursos de acción. Si son buenos o deficientes. También, se requiere de guías de evaluación elaboradas por la misma institución, con la evaluación reestructuran las actividades, planes y proyectos. (pág. 55).

Para poder controlar es necesario que haya una planificación de las acciones a cumplirse, ya que con el control se evaluará con que calidad se está haciendo las actividades en la institución, por otro lado la planeación, control y evaluación ayudará a Andino a reestructurar los proyectos y planes en caso de detectar problemas.

Toma de Decisiones

Para (CAÑABATE, Antonio, 1997) La mayoría de las personas poseen un criterio complejo acerca del proceso de decisiones, claro que es necesario que se use procedimientos técnicos como estadística, investigación operativa y manejar información muy especializada entre otras cosas, sin embargo todos estos procedimientos no serían útiles sin la ayuda de la creatividad, la creatividad no es solo útil, sino imprescindible en la toma de decisiones ya que a las alternativas y soluciones hay que crearlas para lo que es necesario un poco de imaginación y creatividad.

Para (LOPÉZ Luis, ZOMER Clara, 1986) la toma de decisiones tiene ciertos elementos esenciales.

Cualquier problema que requiera toma de decisiones tiene ciertos elementos esenciales. Primero: hay diferentes maneras de resolver el problema, o sea, dos o más acciones o alternativas posibles; de

otro modo no habría problema de decisión. Segundo: debe haber metas u objetivos que trata de alcanzar el que toma las decisiones.

En la Unidad Educativa Andino es de suma importancia conocer competentes sobre la toma de decisiones ya que estas son de gran importancia porque la empresa depende de las decisiones tomadas por los directivos, los cuales encaminarán al negocio al crecimiento y desarrollo continuo, no existe un único método o modelo a seguir depende de la actividad de la empresa y de la capacidad de creatividad que posee el individuo para crear alternativas o soluciones que aporten a la institución.

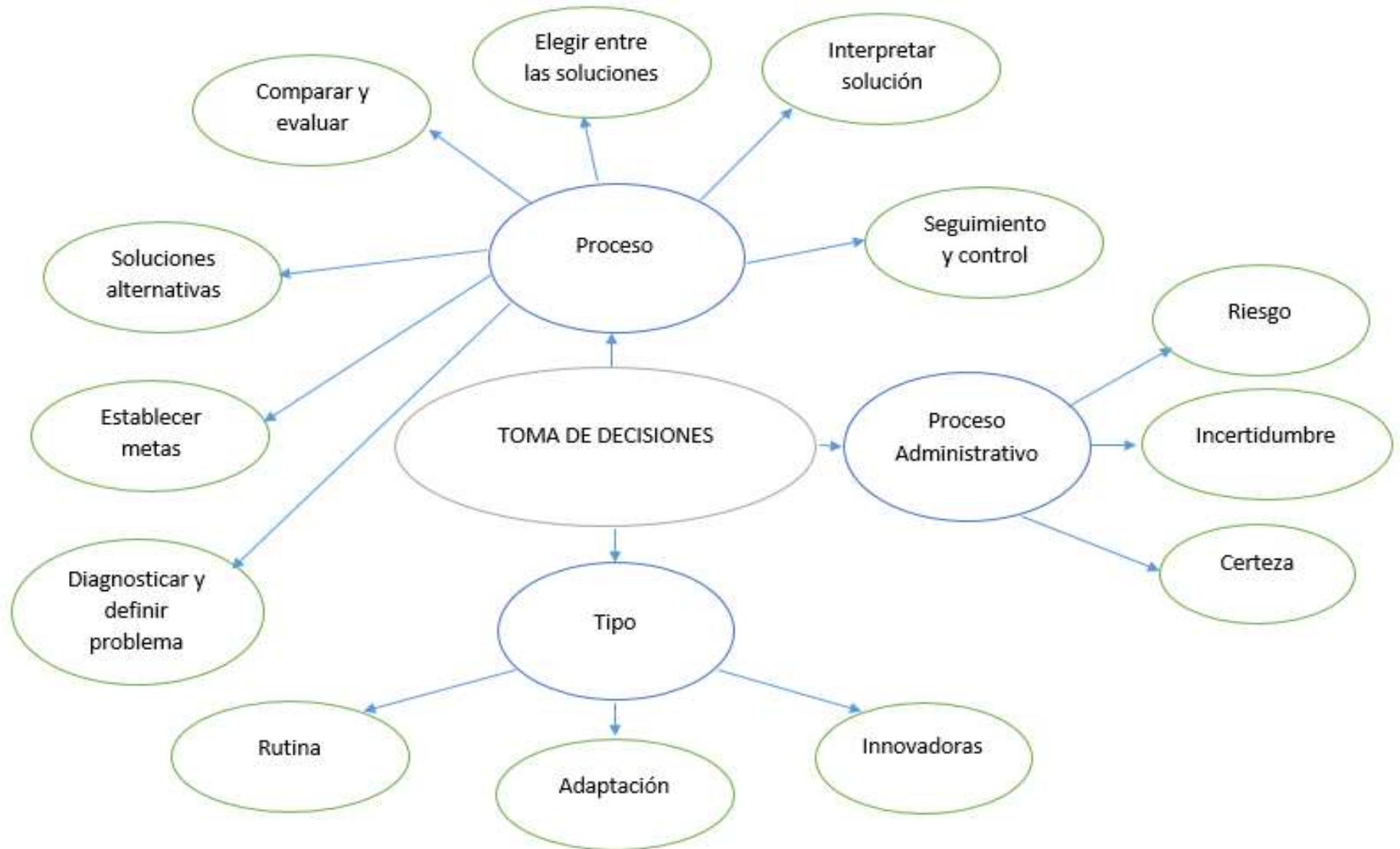
2.5.4 SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Gráfico 4: SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



2.5.5 SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Gráfico 5: SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

Estrategia

Para (CASTRO Edgar, 2010) las estrategias son importantes y fundamentales en una empresa, así lo manifiesta en el siguiente párrafo.

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos. (pág. 248).

En el artículo escrito por (CASTELLANOS Jose; CRUZ Mauricio, 2014) citan el pensamiento de Labarca donde describe a la estrategia como plan.

La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir. (pág. 33).

Las estrategias determinarán la competitividad en la Unidad Educativa Andino, debido a que la estrategia competitiva es fundamental para saber cómo actuar en el mercado, ya que de esto dependerá el éxito o fracaso de la institución; la estrategia en el plan puede llegar a ser una pauta de acción, es decir una maniobra que permitirá ganarle al competidor, pero como no es suficiente tener una estratégica como plan es importante incrementar la estrategia o conjunto de estrategias pertinentes de acuerdo al giro del negocio, en este caso el servicio educativo a niños y jóvenes de la ciudad de Ambato, con el único fin de lograr cumplir las metas y objetivos propuestos en la planificación.

Método

El Balanced ScoreCard es una metodología que ayuda a la empresa a enfrentar de manera adecuada el nuevo entorno operativo de la era de la información y por ende contribuirá con el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; el balanced scorecard ha sido considerado anteriormente como herramienta de medición para la toma de las decisiones, pero en la actualidad, se pretende utilizarlo como metodología de la gestión estratégica, para conectar el planeamiento con el control operativo, así lo manifiesta (CÓRDOVA Luis, 2008).

(MORALES Caroline, 2007) Detalla el BSC en su manuscrito de la siguiente manera.

El BSC es un sistema de gestión basado en la estrategia cuyo objetivo es traducir esta estrategia en acción, operacionalizándola hasta el nivel de las acciones con el fin de encaminar la empresa hacia el éxito en ambientes de alta incertidumbre. Alrededor de la estrategia se integran los objetivos estratégicos, que están ubicados en las distintas perspectivas, los cuales, relacionados entre sí, conforman el causa-efecto. Otros elementos del BSC son los indicadores, la alineación estratégica y el aprendizaje estratégico, los cuales permiten ir monitoreando el desempeño de la empresa de acuerdo a la estrategia que está siendo implementada. La herramienta de diagnóstico se construyó sobre la base de los objetivos, las perspectivas y el causa-efecto teniendo siempre presente la estrategia. A continuación éstos se describen brevemente. (pág. 84).

Existen diferentes criterios sobre el Balanced Scorecard, es por eso que se toma de (CÓRDOVA Luis, 2008) el siguiente concepto:

El Balanced Scorecard es una metodología probada en otros países, que beneficia a todo tipo de organización, incluyendo a las grandes corporaciones, los pequeños negocios, las agencias gubernamentales y las organizaciones sin fines de lucro.

Diseñado para proveer a los gerentes de una rápida pero comprensiva visión de la organización, el Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica del desempeño, no solo un sistema de medición que define la estrategia de la organización en términos de

metas específicas y medibles, que son generadas desde cuatro distintas perspectivas: financiera, clientes, procesos internos del negocio e innovación y aprendizaje. (pág. 88).

El BSC es un método que ayudará a Andino a tener una visión general de la institución en diferentes perspectivas como: en el aspecto financiero, la satisfacción de los clientes, los procesos internos del negocio, en que se debe invertir y que se debe aprender, en pocas palabras el BSC es un resumen del funcionamiento de la empresa, pero para que no sea solo un instrumento de medición se necesita otros elementos como son los indicadores, la alineación de estrategias y el aprendizaje estratégico, lo que permitirá el monitoreo del desempeño de la organización de acuerdo a la estrategia o conjunto de estrategias implementadas.

Información Financiera

Estados Financieros

Al hablar de estados financieros, hablamos de la información financiera que posee cada empresa, por lo que (SANDOVAL Leonel, 2008) cita a Ramírez con la siguiente definición, “La información financiera seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios, es necesario recordar que a mejor calidad de la información corresponde mayor probabilidad de éxito en las decisiones”

Existen cinco estados financieros que son fundamentales para una empresa, dado que proporcionan información fundamental para la toma de decisiones, los mismos que se detallarán a continuación, tomado de (Fundación IASC: Material de formación sobre la NIIF para las PYMES, 2009).

Conjunto completo de estados financieros

3.17 Un conjunto completo de estados financieros de una entidad incluirá todo lo siguiente:

(a) Un estado de situación financiera a la fecha de presentación.
[Referencia: Sección 4].

(b) Una u otra de las siguientes informaciones: [Referencia: Sección 5].

(i) Un solo estado del resultado integral para el periodo sobre el que se informa que muestre todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas durante el periodo incluidas aquellas partidas reconocidas al determinar el resultado (que es un subtotal en el estado del resultado integral) y las partidas de otro resultado integral, o

(ii) Un estado de resultados separado y un estado del resultado integral separado. Si una entidad elige presentar un estado de resultados y un estado del resultado integral, el estado del resultado integral comenzará con el resultado y, a continuación, mostrará las partidas de otro resultado integral. (c) Un estado de cambios en el patrimonio del periodo sobre el que se informa. [Referencia: Sección 6].

(d) Un estado de flujos de efectivo del periodo sobre el que se informa. [Referencia: Sección 7].

(e) Notas, que comprenden un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa. [Referencia: Sección 8].

3.18 Si los únicos cambios en el patrimonio durante los periodos para los que se presentan los estados financieros surgen de ganancias o pérdidas, pago de dividendos, correcciones de errores de periodos anteriores y cambios de políticas contables, la entidad puede presentar un único estado de resultados y ganancias acumuladas en lugar del estado del resultado integral y del estado de cambios en el patrimonio (véase el párrafo 6.4).

3.19 Si una entidad no tiene partidas de otro resultado integral en ninguno de los periodos para los que se presentan estados financieros, puede presentar solo un estado de resultados o un estado del resultado integral en el que la última línea se denomine “resultado”.

3.20 Puesto que el párrafo 3.14 requiere importes comparativos con respecto al periodo anterior para todos los importes presentados en los estados financieros, un conjunto completo de estados financieros significa que la entidad presentará, como mínimo, dos de cada uno de los estados financieros requeridos y de las notas relacionadas.

3.21 En un conjunto completo de estados financieros una entidad presentará cada estado financiero con el mismo nivel de importancia.

3.22 Una entidad puede utilizar, para los estados financieros, títulos distintos de los empleados en esta NIIF, siempre que ellos no ocasionen confusión.

Notas

En algunas jurisdicciones, el estado de situación financiera se conoce comúnmente como balance.

Identificación de los estados financieros

3.23 Una entidad identificará claramente cada uno de los estados financieros y de las notas y los distinguirá de otra información que esté contenida en el mismo documento. Además, una entidad

presentará la siguiente información de forma destacada, y la repetirá cuando sea necesario para la comprensión de la información presentada:

- (a) El nombre de la entidad que informa y cualquier cambio en su nombre desde el final del periodo precedente.
- (b) Si los estados financieros pertenecen a la entidad individual o a un grupo de entidades.
- (c) La fecha del final del periodo sobre el que se informa y el periodo cubierto por los estados financieros.
- (d) La moneda de presentación, tal como se define en la Sección 30, Conversión de Moneda Extranjera.
- (e) El grado de redondeo, si lo hay, practicado al presentar los importes en los estados

Financieros.

La Unidad Educativa Andino deberá tomar en cuenta la información proporcionada por las NIIF para una mejor confección de sus estados financieros, con el fin de acogerse a normas y reglas internacionales, por lo que es sumamente importante que la información financiera sea correcta y veraz, debido a que se depende de dicha información para tomar cualquier decisión en la institución, ya que esto sería el condicionante del éxito o al fracaso empresarial.

Herramientas Financieras

Indicadores Financieros

(NAVA Marbelis, 2009) Define lo siguiente sobre los indicadores financieros.

Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas. (pág. 612).

Por otro lado, se toma el concepto escrito por (SANDOVAL Leonel, 2008) sobre los indicadores o razones financieras.

Las Razones Financieras constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de su empresa. Para que el método sea efectivo, las razones financieras deben ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual. Asimismo, deberá tomarse en cuenta la tendencia que han mostrado en el tiempo. El cálculo de Razones Financieras es de vital importancia en el conocimiento de la situación real de su empresa, en virtud de que miden la interdependencia que existe entre diferentes partidas del Balance y Estado de Resultados. (pág. 166)

Los indicadores financieros están clasificados en cuatro grupos, y estos son: liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

Liquidez, es aquel que mide la capacidad de la empresa para hacer frente a las cuentas por pagar de corto plazo, es decir este índice nos permite conocer de cuánto dinero dispone la empresa para poder cancelar las deudas adquiridas por la empresa, así lo manifiesta (SANDOVAL Leonel, 2008).

Los indicadores de liquidez o solvencia son:

- Capital de Trabajo
- Razón Circulante
- Razón Prueba de Ácido

Endeudamiento, según lo expresado por (SANDOVAL Leonel, 2008) se define de la siguiente forma:

Todo negocio debe guardar un adecuado equilibrio entre los recursos aportados por los accionistas y los pasivos de terceros ajenos al negocio, procurando siempre que la proporción de recursos de los accionistas sea superior a los pasivos del negocio, ya que de otra manera, se corre el riesgo de adquirir más pasivos de los que la empresa puede razonablemente cubrir. (pág. 168).

Los indicadores de endeudamiento son:

- Razón Deuda
- Razón Pasivos Circulantes
- Razón Pasivos a Largo Plazo
- Razón Cobertura de Intereses

Eficiencia o actividad, según el criterio de (NAVA Marbelis, 2009).

El análisis financiero permite medir la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos y otros recursos, mediante los denominados indicadores de eficiencia o actividad; los mismos están enfocados básicamente a determinar la celeridad con la que cuentas específicas se transforman en ventas o efectivo; es decir, son valores que muestran que tan efectivamente son manejados los activos totales, activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar, el proceso de cobranzas y cuentas por pagar. (pág. 615).

Los indicadores de eficiencia o actividad son:

- Rotación de Activos Totales
- Rotación Activos Fijos
- Rotación de Inventarios
- Rotación de Cuentas por Cobrar
- Periodo Promedio de Cobro
- Periodo Promedio de Pago

Rentabilidad, para (NAVA Marbelis, 2009) la rentabilidad es:

La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una

organización. Fundamentalmente, la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un período de tiempo determinado; aunado a que es un valor porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas.

Los indicadores de rentabilidad son los siguientes:

- Rentabilidad sobre Ventas
- Rentabilidad sobre Activos
- Rentabilidad sobre el Capital

Los indicadores financieros son herramienta indispensable en una empresa, ya que a través de su cálculo e interpretación nos permite identificar en donde se debe poner más atención, para que con la ayuda del intelecto de los administradores se solucione los problemas encontrados.

Andino podrá conocer los hechos más relevantes sobre la parte financiera de la institución, gracias a los indicadores financieros y para que este método sea efectivo, se necesita analizarlos en forma conjunta, es por eso que se dice que las razones financiera o indicadores son de vital importancia, ya que nos permite ver de forma real la situación y por ende enfocarse en los problemas.

Análisis financiero

Según (BASTIDAS Moises, 2010) el análisis financiero es:

El análisis financiero proporciona elementos que permiten formar una opinión del estado actual de la empresa ya que nos ayuda a detectar problemas que han pasado inadvertidos y/o la dirección de la empresa no les ha concedido la importancia necesaria.

Para analizar la situación económico-financiera de la organización, es necesario que las cifras de los estados financieros analizados,

sean razonables, o sea que todas las operaciones sean contabilizadas de acuerdo a principios o normas de contabilidad generalmente aceptados; los estados financieros, más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados, que son preparados, al final del período de operaciones por los contadores y en los cuales se evalúa la capacidad de la organización para generar flujos de efectivos. (pág.64)

Por otro lado, (SANDOVAL Leonel, 2008), define al análisis financiero de la siguiente manera:

El análisis financiero es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad transformándolos para su debida interpretación. El proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas, así como demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalan el comportamiento, no solo del ente económico sino también de algunos de sus variables más significativas e importantes. (pág.165).

Para el análisis financiero existes 3 métodos más comunes que son: el análisis Vertical, Horizontal y el método de las razones financieras, tomando de referencia lo escrito por (BASTIDAS Moises, 2010).

- Método de análisis vertical

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. Se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados. Para esto es necesario convertir los estados financieros a porcentajes analíticos, o sea, porcentajes integrales de los conceptos del activo considerando este igual a 100 y porcentajes integrales de los conceptos del pasivo y capital considerando estos iguales a 100. De la misma forma, el estado de ingresos y gastos se convierte a porcentajes considerando las ventas iguales a 100. A estos estados se les designa con el nombre de estados con base común o estados de por ciento integral o ciento por ciento.

En el análisis vertical, podrá observarse cuáles son las cuentas más importantes de cada uno de los estados financieros y el porcentaje que representan con relación a la cifra de comparación y en el estado de resultados podrá determinarse el margen de utilidad sobre ventas obtenido en el período, los porcentajes representan lo que equivale cada cifra que lo compone, comparada con el rubro de ventas.

- Método de análisis horizontal

En el método horizontal se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto. La aplicación de este método se fundamenta en la técnica de aumentos y disminuciones basadas en la comparación de las partidas de un estado financiero entre dos fechas dadas con el propósito de conocer si hubo un incremento o una disminución entre ambas y en qué medida.

- Método de las razones financieras

El análisis de razones de los estados financieros es de interés para un buen número de participantes, especialmente actuales accionistas y probables accionistas, acreedores y la propia administración de la empresa. El actual y probable accionista se interesa primordialmente por el nivel de utilidades actuales y futuras de la empresa. Aunque la preocupación principal del accionista se relaciona con la rentabilidad, también presta especial atención a los índices de liquidez y apalancamiento para determinar la probabilidad de que continúe existiendo la empresa y evaluar la probabilidad de participar en la distribución de utilidades. (págs. 64-65).

Conocer sobre los métodos de análisis financiero, proporcionará a la institución educativa mayor claridad al momento de la ejecución de los informes económicos, en donde estará visible la situación real de Andino y por ende será una información que ayudará en la toma de decisiones; pero para que estas decisiones tengan el éxito esperado los estados financieros que son la materia prima de los análisis, deberán ser revisados con anterioridad, es decir que todas las transacciones contabilizadas están basadas en principios y normas.

Presupuestos

Para (HORNGREN Charles, SUNDEM Gary, STRATTON William, 2006), presupuestos es:

La mayoría de la gente asocia la palabra presupuesto con limitaciones al gasto. Por ejemplo, los gobiernos suelen aprobar presupuestos y entonces esperan que estén mantengan sus gastos dentro de los límites prescritos. Por el contrario, la mayoría de las organizaciones empresariales usan los presupuestos para enfocar la atención en las operaciones de la compañía y las finanzas, no solo para limitar el

gasto, los presupuestos destacan los problemas potenciales y ventajas por adelantado, lo que permite a los administradores emprender acciones para evitar problemas o usar las ventajas con inteligencia.(pág. 296).

Para (MOLINA Olga, 2003, pág. 15) “El presupuesto es un plan que describe la forma en que los fondos serán obtenidos y gastados en mano de obra, materia prima, equipos, etcétera.”

Importancia

Para (HORNGREN Charles, SUNDEM Gary, STRATTON William, 2006) los presupuestos tiene 3 aspectos importantes, los cuales son:

- Estimulan a los administradores a pensar hacia delante al formalizar sus responsabilidades para la planeación.
- Proporcionan expectativas definitivas que son el mejor marco de referencia para juzgar el desempeño subsiguiente
- Ayudan a los administradores a coordinar sus esfuerzos, de manera que los planes de las subunidades de una organización alcancen los objetivos de la compañía última como un todo. (pág. 298).

Los presupuestos pueden ser de tres tipos, así plantea (MOLINA Olga, 2003).

El Presupuesto Integral o Consolidado

El presupuesto integral (conocido también como presupuesto consolidado o maestro) resulta de la consolidación de los planes de las diferentes áreas de la empresa, mediante un proceso secuencial. Cuantifica las metas de ventas, la actividad de los factores de costos, las compras, la producción, la utilidad neta, la posición financiera y cualquier otro objetivo que la administración especifique. Expresa estos montos en la forma de pronósticos de estados financieros y de cédulas de operación que sustentan estos pronósticos. Igualmente, incluye proyecciones sobre ventas, gastos, ingresos, entradas y salidas de efectivo, así como balances generales.

El presupuesto integral abarca el impacto, tanto de las decisiones de operación como de las decisiones de financiamiento. Las decisiones de operación se centran en la adquisición y uso de recursos escasos y las decisiones financieras puntualizan en la forma de obtención de fondos para adquirir recursos. Por eso, para preparar un presupuesto maestro, coordinado y amplio, se debe relacionar y estudiar brevemente los presupuestos de operación y los presupuestos financieros que forman parte del proceso, los cuales se

explicarán a continuación, sin entrar en detalle de, cómo se prepara cada una de las cédulas que los conforman.

Presupuesto de Operación

Este presupuesto, denominado también Plan de Utilidades, se refiere a la presupuestación de todas las operaciones para el periodo siguiente al cual se elabora, y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de resultados proyectado. El presupuesto de operación, es una estimación de los beneficios que la empresa espera obtener para un determinado periodo de tiempo. Debido a la importancia de cada uno de los elementos que lo constituyen, deberán estudiarse profundamente, definir los procedimientos y analizar sus bondades y limitaciones, apoyándose en un conjunto de cédulas presupuestarias que permiten calcular las cantidades o valores de las diferentes partidas que conforman los estados financieros de la empresa. Algunas de las cédulas que conforman el presupuesto de operación, son las siguientes:

Presupuesto de ventas: Las proyecciones de ventas son el punto de partida usual para los presupuestos, porque la producción, los costos y los niveles de inventario dependen generalmente del nivel proyectado de ventas. El presupuesto de producción, que determina el de compras y consumo de materiales directos, que da como consecuencia el presupuesto de existencias, también origina el presupuesto de mano de obra directa y el presupuesto de costos indirectos de fabricación. Presupuesto de gastos de administración, presupuesto de gastos de distribución y promoción, presupuesto de investigación y desarrollo, y de otros ingresos y gastos. Se debe advertir que los detalles y las cédulas que participan en la formulación del presupuesto difieren de una empresa a otra. No obstante, es común comenzar con el presupuesto de ventas, previo un pronóstico de las mismas, para la compañía.

Presupuesto Financiero

El ciclo de la planificación de utilidades o presupuesto maestro termina con el presupuesto financiero; éste está formado por los estados financieros proyectados o estados financieros pro-forma: estado del flujo de efectivo, estado de resultados y balance general. Estos tres estados resumen los planes detallados que desarrolla la administración para el periodo que cubre la planificación. Así mismo, informan acerca de los principales impactos de estos planes sobre las características financieras de la compañía. El presupuesto financiero junto con el presupuesto de operación, constituye la herramienta por excelencia para traducir en términos monetarios el diseño de acciones que habrán de realizarse a través del plan anual o de corto plazo (Welsch et al, 1988), citado por Molina (1993). (págs. 15,16).

El presupuesto es un plan que puede ayudar a la Unidad Educativa Andino a manejar de mejor manera el dinero, debido a que otorga a los administradores mayor seguridad y confianza sobre sus decisiones en el momento de hacer una inversión o de destinar dinero para gastos necesarios, con el único fin de salvaguardar la liquidez, rentabilidad

y solvencia de la institución, y para ello tenemos diferentes tipos de presupuesto, los cuales solucionarían problemas distintos, ya que se centran en diferentes situaciones.

TOMA DE DECISIONES

Proceso

El proceso de toma de decisiones para (ROBBINS Stephen, COULTER Mary, 2005) es una serie de pasos o etapas que permiten empezar desde la identificación del problema y llegar a los criterios de decisión, esto permitirá a la empresa trazar, analizar y elegir una opción para la solución de los problemas que se presenten y para terminar se evaluará la eficacia de la decisión que se tomó en la organización.

En el artículo científico escrito por (VERGARA Leonor, Muñoz Alberto, 2010), habla de los procesos de toma de decisiones más comunes utilizados por las empresas, en donde un 14% de organizaciones aplican la planificación, proyección, ejecución, análisis de resultados, retroalimentación, planeación estratégica y el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. En síntesis, los bosquejos mentales utilizados por estas empresas, según lo manifestado por los encuestados, a continuación se detallarán algunos procesos:

Estudio de la situación - proceso DOFA-proceso estratégico - toma de decisiones.

Planteamiento del problema - desarrollo de soluciones - toma de decisiones - retroalimentación.

Revisión de casos - documentación - análisis de procedimientos - toma de decisiones - ejecución de las acciones correspondientes.

Verificar excedente - necesidades financieras a corto y largo plazo - toma de decisiones.

Planeación - proyección - desarrollo y ejecución de acciones necesarias - análisis de resultados.

Se acude al manual de procedimientos - autorización de la gerencia - análisis conjunto - análisis a nivel gerencial.

Análisis de la situación - remisión al reglamento - análisis de alternativas - determinación del costo beneficio - toma de decisiones.

Reunión de socios - generación de estadísticas - reunión de jefes de área.

Definición de propósitos - establecimiento de objetivos y alternativas - evaluación de concesión - toma de decisiones.

Análisis del beneficio con base en las políticas organizacionales.

Se realiza junta de socios - discusión de procesos - verificación de la viabilidad de la decisión. (págs. 20-21).

Un proceso de toma de decisiones, es un conjunto de fases que la empresa debe cumplir para incrementar la posibilidad de que sus elecciones sean lógicas y por supuesto óptimas, y usualmente son siete pasos, así lo describe (FINCOWSKY Enrique, 2011).

a) Diagnosticar y definir el problema.- Para este primer paso es necesario **advertir** los factores internos y externos del entorno que afectan a la empresa para determinar cuáles están contribuyendo a los problemas, luego se **evalúan** los factores encontrados para ver cuáles son las causas del problema y posteriormente se los **incorpora**, para esto **es** necesario relacionar todas las interpretaciones anteriormente hechas.

b) Establecer metas.- Las metas son los resultados que se espera obtener ya que son los que señalan la dirección a la cual dirigir las decisiones y acciones que realiza la empresa.

c) Buscar soluciones alternativas.- Cuando se buscan soluciones, se busca diferentes caminos para alcanzar las metas propuestas, a esto se le conoce como alternativas de Solución.

d) Comparar y evaluar las soluciones alternativas.- Una vez identificadas las posibles alternativas de solución, se deben compararlas y evaluarse, con el fin de determinar los resultados que se esperan y el costo relativo de cada alternativa.

e) Elegir entre soluciones alternativas.- En este punto es necesario tomar una decisión para esto es importante los siguientes conceptos: Maximizar que es tomar la mejor solución con el mayor beneficio, al menor costo y el mayor rendimiento con el fin de

que la empresa siga creciendo, por otro lado tenemos el concepto de satisfacer que no es más que elegir la alternativa adecuada de acuerdo con las metas definidas, y por último la Optimización que es alcanzar el mejor equilibrio entre metas múltiples.

f) Implementar la solución seleccionada.- Las personas, quienes implementaron la solución o la decisión deben entender la elección y los factores que influyeron para tomarla y asumir esa decisión manteniendo el compromiso de ejecutarla.

g) Dar seguimiento y controlar los resultados.- Se debe controlar las actividades de la implementación y después darle seguimiento para evaluar los resultados.

Este proceso contribuirá a la institución educativa a incrementar la posibilidad de que las decisiones tomadas sean lógicas y óptimas, ya que se establecen pasos y mediante evaluaciones se puede ir descartando las alternativas de decisión menos favorables para la solución de los problemas que se presenten y así tratar de que las decisiones tomadas por el encargado contribuyan al crecimiento de Andino.

Proceso administrativo

Riesgo

Según el autor (FINCOWSKY Enrique, 2011).

Riesgo significa que el problema y las soluciones alternativas están en algún punto ubicado entre el extremo de un hecho cierto y el extremo de uno inusual y ambiguo. De hecho, con frecuencia se piensa que el riesgo es una consecuencia incierta que puede derivarse de una decisión o de un proceso de decisión al aplicar un procedimiento o afrontar una contingencia. (pág. 114)

Incertidumbre

Para (LOPÉZ Luis, ZOMER Clara, 1986, pág. 176) “En la toma de decisiones administrativas en condiciones de incertidumbre, es útil usar modelos o

representaciones de la realidad basado en probabilidades y distribuciones de probabilidad.”.

Por otro lado cabe mencionar que se deben emplear probabilidades estimadas en forma subjetiva para manifestar el criterio de la persona que toma las decisiones acerca de la posibilidad de que ocurran sucesos inciertos, así lo manifiesta (LOPÉZ Luis, ZOMER Clara, 1986).

Certeza

Según (LOPÉZ Luis, ZOMER Clara, 1986, pág. 177) “Algunas decisiones administrativas, comerciales, e industriales, se conocen de antemano todos los factores importantes; es decir, no existe incertidumbre con respecto a costos o a utilidades futuras. El problema de decisión consiste en seleccionar la mejor de las alternativas conocidas.”.

Toda decisión que se toma tiene un riesgo, y este puede ser el que determine el fracaso o el éxito de una empresa en este caso de la Unidad Educativa Andino, las decisiones pueden estar en diferentes escenarios como son el de incertidumbre en el cual se debe usar modelos o representaciones de la realidad basado en probabilidades y distribuciones de probabilidad para llegar a la solución y por otro lado tenemos el de certeza en el cual el único problema que se presenta es decidir cuál alternativa de solución se implementará.

Generalmente todas las decisiones contienen un aprendizaje, es por eso que lo que juega en una decisión para que sea buena o mala, no es la situación en la que se presenta ya sea de incertidumbre o certeza, este depende de la experiencia, el dominio de conocimiento en un campo específico, la energía positiva, la intensión, la actitud y los valores de quien las toma.

Tipos de decisiones

(FINCOWSKY Enrique, 2011) Manifiesta lo siguiente acerca de los tipos de decisiones que existen:

De acuerdo con la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, las empresas pueden adoptar distintos tipos de soluciones que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas, las cuales sirven como punto de partida para clasificar las decisiones: de rutina, de adaptación e innovadoras.

a) Decisiones de rutina.- Las decisiones de rutina son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación. Por lo mismo, de una manera u otra, están contempladas en las normas, procedimientos o criterios operativos que las empresas siguen cotidianamente.

b) Decisiones de adaptación.- Las decisiones de adaptación se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de factores que se salen un poco de lo habitual. De allí que implican una mejora o modificación de las rutinas habituales.

c) Decisiones innovadoras.- Las decisiones innovadoras se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por su naturaleza, estas decisiones entrañan una ruptura con el pasado y casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada. Normalmente se basan en información que cambia a gran velocidad. Es más, tal vez se tomen antes de que los problemas hayan sido definidos y entendidos a fondo. Por lo tanto, para que las personas tomen decisiones efectivas deben poner especial atención en definir correctamente los problemas y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma ostensible las decisiones posteriores.

Conocer sobre el tipo de decisiones que existen ayudará a la persona encargada de tomarlas en la institución, a diferenciarlas y saber de qué forma deberán ser estudiadas y tratadas las alternativas, para luego implementar la o las soluciones, con el fin de aportar de forma positiva en el desarrollo de Andino.

2.6. HIPÓTESIS

La Planificación Estratégica Financiera incide en la Toma de decisiones de la Unidad Educativa Andino de la ciudad de Ambato del año 2014-2015.

2.7 VARIABLES

Variable independiente: Planificación Estratégica Financiera.

Variable Dependiente: Toma de Decisiones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

De las modalidades de investigación que posee la Universidad Técnica de Ambato, la que se eligió para realizar el presente trabajo, es la modalidad de estudio de casos, ya que se la definir como una investigación en la cual mediante los procesos cualitativos y cuantitativos se examina profundamente y de manera integral el caso a investigarse para el planteamiento del problema, la aprobación de la hipótesis y desarrollar teoría.

3.1.1 ENFOQUE CUALITATIVO

Para (MARTINEZ Jorge, 2011)

Los estudios cualitativos están preocupados por el contexto de los acontecimientos, y centran su indagación en aquellos espacios en que los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente. Es más, esta investigación trabaja con contextos que son naturales, o tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador. (pág. 15).

En este trabajo se empleará el proceso cualitativo debido a que el ambiente o contexto está constituido por el mismo caso, es importante recalcar que esta investigación trabaja con contextos naturales mas no modificados por el sujeto que hace la investigación, por lo que no se utilizan herramientas estandarizadas ni se establecen categorías a priori y la materia prima de datos para este método la constituyen las narrativas verbales, escritas y audiovisuales.

3.1.2 ENFOQUE CUANTITATIVO

Según lo manifestado por (PEREIRA Zulay, 2011) el enfoque cuantitativo conlleva a la utilización del método descriptivo, por lo que según investigaciones se afirma que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y aspectos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido a un análisis, el mismo que debe permitir conocer la realidad de una manera imparcial, ya que se utilizan herramientas estandarizadas como pruebas, cuestionarios, escalas, observación estructurada, aparatos y dispositivos los cuales contribuyen con el análisis de los datos obtenidos.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades utilizadas en este estudio de caso son: de Campo, y Bibliográfica Documental.

3.2.1 MODALIDAD DE CAMPO

Según (SANCA Miler, 2011, pág. 3) manifiesta que la modalidad de investigación de campo “Se apoya en información del objeto de estudio o de los involucrados en él, a partir de indagación de campo como en la investigación: **Censal**; Con estudios demostrables sobre toda la población. **De caso**; Con encuestas, observaciones, entrevistas y cuestionarios.”.

Este tipo de modalidad se le conoce también como in situ ya que se lo hace en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, lo que permite que se conozca sobre la Unidad Educativa Andino más a fondo para manejar los datos recolectados con más seguridad.

3.2.2 MODALIDAD BIBLIOGRÁFICA DOCUMENTAL

Para fraseando lo escrito por (NARANJO Galo; MEDINA Arnaldo; HERRERA Luis, 2010) El propósito fundamental de esta modalidad bibliográfica documental es descubrir, ampliar y profundizar los diferentes enfoques, teorías y contextualizaciones de varios autores sobre el tema elegido para la investigación, pero basándose en fuentes bibliográficas como libros, revistas, artículos científicos, periódicos, publicaciones entre otras.

Para el estudio de caso que se desarrolla en este escrito sobre la Planificación Estratégica Financiera y la Toma de Decisiones, a más de emplear los conocimientos adquiridos, está basada en libros, artículos científicos y tesis relacionados con el tema, los mismos que se consiguieron en fuentes bibliográficas como la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría y en Internet.

3.3 NIVEL DEL ANÁLISIS DE CASOS

Para este Análisis de Caso se utilizará dos niveles: el Exploratorio y Descriptivo

3.3.1 NIVEL EXPLORATORIO

Para (SANCA Miler, 2011, pág. 2) “Se realiza con el propósito de resaltar uno o más puntos de un problema determinado además de encontrar la mejor manera de cómo enfocarlo”.

La Unidad Educativa Andino colaborará para el análisis de caso que se realizará centrándose en las variables de la Planificación Estratégica Financiera y Toma de Decisiones con el único propósito de resaltar los puntos más sobresalientes en el problema y así encontrar la mejor manera de enfocarse en la solución del caso.

3.3.2 NIVEL DESCRIPTIVO

Si se toma en cuenta lo escrito por (SANCA Miler, 2011) el nivel descriptivo:

Es la descripción, registro, análisis e interpretación, mediante análisis. En ésta investigación se ven y se analizan las características y propiedades para que con un poco de criterio se las pueda clasificar, agrupar o sintetizar, para luego poder profundizar más en el tema. (pág. 4)

El nivel descriptivo para ser aplicado se basa en los hechos y su correcta interpretación, es por eso que contribuirá con nuestro análisis de caso ya que se podrá solucionar el problema basándose en información real proporcionada por la Unidad Educativa la misma que se utilizará para un análisis minucioso ya que esto ayudará a encontrar una solución.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN

Según (LANDEAU Rebeca, 2007)

Los elementos que se van a considerar para obtener la información deseada se establecerán en función de las características de la población en la cual se quiere fundamentar el trabajo. Por lo general, en las poblaciones pequeñas se estudian a todos los elementos para tomar una decisión importante basada en los resultados; sin embargo, en la mayoría de los casos es suficiente tomar solo una parte de la población. (pág. 80).

Por otra parte para (BORREGO Silvia, 2008, pág. 2) “El primer paso de toda investigación estadística consiste en fijar el conjunto de elementos que queremos estudiar, que llamaremos población o universo. Cada elemento de la población se denomina individuo o unidad estadística”.

3.4.2 MUESTRA

En el libro Elaboración de trabajos de investigación escrito por (LANDEAU Rebeca, 2007) manifiesta lo siguiente sobre la muestra:

En cuanto a la selección de la muestra, esta se establece de acuerdo a las condiciones que se propongan para elegir las unidades que se van a analizar. Por lo tanto, antes de definir la técnica para tomar la muestra, se debe especificar:

- La población en consideración
- Lo que se va a estudiar
- Una muestra o representación de la población de interés
- La técnica para tomar la muestra (pág. 80)

El número de personal docente, administrativo y de servicios en la Unidad Educativa Andino es de 24 miembros, pero para este trabajo de investigación se usará como muestra al personal administrativo de la institución ya que el análisis de caso se centra en la parte financiera.

El total de personal administrativo es de 4 personas, por lo que se tomara la totalidad de la muestra para este trabajo de investigación, lo cual permitirá un resultado mucho más confiable.

Tabla 2: NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO

CÉDULA	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1801896976	María Cristina Peñaloza Ramón	Propietaria/Directora
1801334432	Vilma Morales	Asesora Pedagógica
1713189106	Rodríguez Rafael	Contador
1805214150	Jhoel Sebastián Oñate Nieto	Auxiliar Contable

Fuente: Información de la U. E .Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El planeamiento financiero son los planes estratégicos y tácticos los cuales deben poder expresarse en términos monetarios y para poder lograrlo es fundamental la recolección y procesamiento de información interna y externa de la empresa, la misma que pretenderá contribuir al costeo, presupuestación, elaboración de flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados.</p> <p>Además hace mención a la importancia que tiene la ventaja competitiva y que</p>	Estrategias	Número de estrategias propuestas	<p>¿La U. E “Andino” posee políticas de crédito para el cobro de pensiones?</p> <p>¿Cree usted que las políticas de cobro existentes han mejorado el incumplimiento de pagos?</p> <p>¿Andino constantemente destina rubros económicos para la mejora de las instalaciones?</p> <p>¿La Unidad Educativa cuenta con personal eficiente e innovador?</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
	Objetivos	Objetivos cumplidos/Objetivos planteados	<p>¿Cree usted que es importante socializar con el personal docente y administrativo los objetivos que se desean alcanzar en el año lectivo?</p> <p>¿La institución Educativa hace mención de sus objetivos en la planificación Financiera?</p>	

<p>solo podrá darse si no se escatiman esfuerzos que conduzcan a un profundo conocimiento del mercado al que se pertenece, creando compromiso de operar al mínimo costo posible, sin sacrificar la calidad del producto o servicio. (GÓMEZ Alberto, 1994)</p>	<p>Análisis de Estados Financieros</p>	<p>Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento y Eficiencia o Actividad Análisis horizontal y vertical</p>	<p>¿Considera usted necesario utilizar indicadores financieros que determinen la situación actual de la Unidad Educativa?</p> <p>¿Cree usted que es importante análisis la información financiera obtenida?</p>
	<p>Ventaja Competitiva</p>	<p>Clientes Satisfechos/ Clientes Atendidos</p>	<p>¿La Unidad Educativa toma en cuenta los comentarios buenos y malos de sus clientes?</p> <p>¿La institución a parte de cumplir con la malla curricular dispuesta por el Ministerio de Educación, se preocupa por ofrecer asignaturas que complementen el desarrollo educativo del estudiante?</p> <p>¿Considera como una ventaja competitiva el respeto y el buen trato tanto a padres de familia como estudiantes?</p>

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Según lo publicado por (FRANKLIN, Enrique, 2011).</p> <p>No existe un método único para tomar decisiones que todas las empresas puedan emplear en todas las situaciones. El individuo que toma una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, para después generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, tomar la decisión. Sin embargo, hacer todo lo anterior no resulta tan sencillo en la realidad.</p>	Identificación del Problema	<ul style="list-style-type: none"> Lluvia de Ideas Espina de pescado Metas cumplidas/ Metas propuestas 	<p>¿Considera usted que el causante de cualquier problemas en la institución puede ser la información financiera desactualizada o errónea?</p> <p>¿Cree usted como parte del personal administrativo que, al no lograr las metas propuestas, las decisiones tomadas no satisfacen completamente las necesidades de la Institución Educativa?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
	Alternativas de Solución	<ul style="list-style-type: none"> Número de Alternativas Planteadas 	<p>¿Antes de tomar una decisión, cree que es importante, buscar diferentes alternativas y criterios?</p> <p>¿Usted como personal encargado de la parte Administrativa de la institución, considera que su opinión puede ayudar a la solución de problemas?</p>	

	Evaluación de Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> Número de alternativas tomadas/ Número de alternativas planteadas 	<p>¿Cree usted que las decisiones que se tomen deben servir para cumplir con objetivos y metas planteadas?</p> <p>¿Cree usted que es necesario que los directivos tengan compromiso y responsabilidad en el momento del análisis de las posibles soluciones?</p>	
	Elegir la Solución	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de Logro de la solución 	<p>¿Considera importante evaluar la eficiencia de la decisión tomada?</p>	

3.6 Plan de Recolección de Información

La técnica o instrumento que se utilizará para recolectar la información (primaria), será la encuesta o cuestionario, misma que en este trabajo de investigación se basará en preguntas cerradas como son las de “Si o No”, lo cual será útil para la mejora de la planificación estratégica financiera de la institución educativa.

Según (FERNANDEZ, Lissette, 2007) La finalidad de la encuesta es utilizar los datos recolectados en una investigación, es por eso que se utilizará esta técnica, ya que se espera detectar a través del cuestionario los errores que ocasionan falencias en la planificación de Andino.

El cuestionario solamente es un instrumento, una herramienta para recolectar datos con la finalidad de utilizarlos en una investigación. Primero debemos tener claro qué tipo de investigación queremos realizar, para entonces poder determinar si nos puede resultar útil aplicar un cuestionario. (pág. 1)

Por otro lado la lectura Científica aplicada a Libros, Artículos Científicos, Tesis entre otras, será el complemento o información secundaria que se utilizará en este análisis de caso.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para (ABASCAL Elena; GRANDE Ildelfonso, 2005) manifiesta lo siguiente sobre el análisis de la información proporcionada por las encuestas.

Análisis de la información.-Sin duda alguna el análisis de la información grabada es etapa que resulta más atractiva cuando se analizan las encuestas. Una vez codificada, grabada y depurada la base de datos se procede a analizar las preguntas y en este sentido se puede actuar en los siguientes términos. (pág. 19)

Los datos proporcionados por la encuesta aplicada, deben ser analizados ya que así se podrá revelar los errores detectados, con el único fin de que a través de esta investigación se los pueda solucionar.

Es por eso que se detallará el proceso que se debe cumplir después de haber recolectado la información mediante la encuesta.

1. Una vez realizada la operacionalización de variables, se procede a la elaboración del cuestionario (encuesta), mismo que será aplicado al personal de área Administrativa de la institución educativa
2. Tras la presentación de los resultados es conveniente hacer una verificación de la información para identificar los errores cometidos en el proceso de recolección y si es necesario se repite la encuesta, con el único fin de que la información recolectada sea precisa y clara, así señala (ABASCAL Elena; GRANDE Ildefonso, 2005) “ hacer una crítica de la información de base obtenida, la que ha proporcionado la encuesta, indicando que aspectos pueden influir sobre la calidad de la investigación, como, desequilibrios en la muestra, tasas de no respuesta, etc.”
3. Parafraseando lo manifestado por (DÍAZ Fausto , 1988), La tabulación y la representación gráfica de datos es un proceso mediante el cual como primer paso se cuenta el número de veces que se repite las respuestas en cada cuestionario, y para esto se toma en cuenta cada pregunta y por ende cada categoría establecida, para luego representar los resultados en gráficos ya que visualmente se entendería de mejor manera.
4. El análisis e interpretación de resultados es el siguiente paso, una vez tabuladas y graficadas las preguntas del cuestionario, aquí se procederá a interpretar y analizar la información proporcionada por la encuesta, por otra parte para comprobar la hipótesis se utilizará el Chi-Cuadrado que según (TINOCO

Oscar, 2008, pág. 6) sirve “Para analizar la relación de dependencia y/o independencia entre dos variables cualitativas, se utiliza la prueba Chi Cuadrado de Independencia. Esta prueba permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas (cualitativas)”.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez elaborada la encuesta se procederá a aplicar a todo el personal que trabaja en el Área Administrativa de la Unidad Educativa Andino, por lo que fue diseñada expresamente para ser aplicada a 4 personas que son las que conforman el departamento administrativo de la institución.

Una vez aplicada la encuesta se procederá a tabular y graficar la información recolectada, para lo cual se usará el programa Microsoft Excel ya que aquí se elabora con mayor destreza las tablas y gráficos, para de esta manera se le facilite al investigador el análisis e interpretación de los resultados encontrados, además de que visualmente proporciona mayor entendimiento en caso de que se necesite presentar esta información ante cualquier persona.

Estos resultados arrojados por las encuestas aplicadas al personal de Andino contribuirán con el investigador al momento de la determinación de los puntos más sobresalientes ya que servirán como base para trabajar sobre la presentación de conclusiones y recomendaciones, además de contribuir de manera positiva en al confección de la propuesta, la cual será desarrollará en el Capítulo V.

A continuación se presentará la tabulación y los gráficos de cada pregunta de la encuesta aplicada al personal de la Unidad Educativa Andino.

PREGUNTA 1: ¿La U. E “Andino” posee políticas de crédito para el cobro de pensiones?

Tabla 3: PREGUNTA 1

PREGUNTA 1		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 6: POLÍTICAS DE CRÉDITO



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas manifiestan que si existen políticas de crédito en la Unidad Educativa Andino.

Interpretación:

El personal Administrativo asegura que en Andino si existen políticas de crédito para los padres de familia que necesiten apoyo en lo que tiene que ver con el pago de pensiones, ya que estos pagos se realizan mensualmente los 5 primeros días de cada mes y no todos tiene la posibilidad de pagar en el plazo establecido.

PREGUNTA 2: ¿Cree usted que las políticas de cobro existentes han mejorado el incumplimiento de pagos?

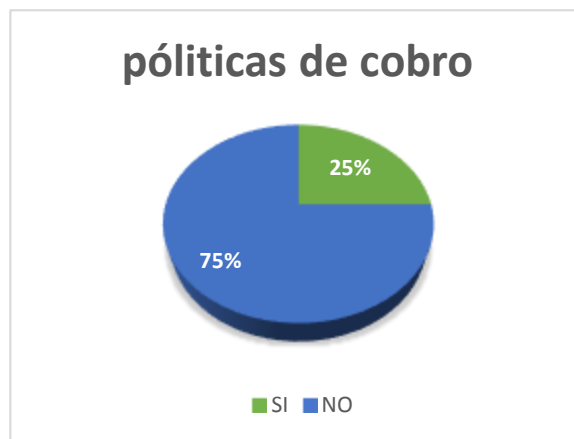
Tabla 4: PREGUNTA 2

PREGUNTA 2		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	1	3
PORCENTAJE	25%	75%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 7: POLÍTICAS DE COBRO



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 25% del personal cree que si existe mejora en el cobro de cartera vencida, pero por otro lado el 75% del personal no está de acuerdo en este criterio.

Interpretación:

Las políticas de cobro establecidas en Andino para los clientes en mora, no cumplen el objetivo de mejorar el sistema de cobro, ya que tal vez las políticas o disposiciones no están aplicándose de manera adecuada lo que trae como consecuencia no lograr la reducción de padres de familia en mora de la institución.

PREGUNTA 3: ¿Andino constantemente destina rubros económicos para la mejora de las instalaciones?

Tabla 5: PREGUNTA 3

PREGUNTA 3		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 8: RUBRO PARA INSTALACIONES



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% del personal manifiesta que la institución si destina rubros económicos para mejorar las instalaciones.

Interpretación:

Las instalaciones de Andino constituyen su principal fortaleza y atractivo para los niños, jóvenes y padres de familia que son parte de Andino, es por eso que para esta Institución Educativa es sumamente importante mantener una buena imagen, ya que así le permitirá conservar e incrementar el alumnado.

PREGUNTA 4: ¿La Unidad Educativa cuenta con personal eficiente e innovador?

Tabla 6: PREGUNTA 4

PREGUNTA 4		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	3	1
PORCENTAJE	25%	75%

Fuente: encuesta
Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 9: PERSONAL EFICIENTE E INNOVADOR



Fuente: encuesta
Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 75% cree que el personal es eficiente e innovador y un 25% manifiesta lo contrario.

Interpretación:

La mayoría del personal que labora en la Unidad Educativa Andino siempre trata de dar valores agregados con el fin de mejorar la calidad tanto educativa como empresarial, ya que se cuenta con personal dispuesto para colaborar en lo que se necesite sin dejar de lado la importancia que tienen los aportes personales que cada uno entrega a la institución.

PREGUNTA 5: ¿Cree usted que es importante analizar con el personal docente y administrativo los objetivos que se desean alcanzar en el año lectivo?

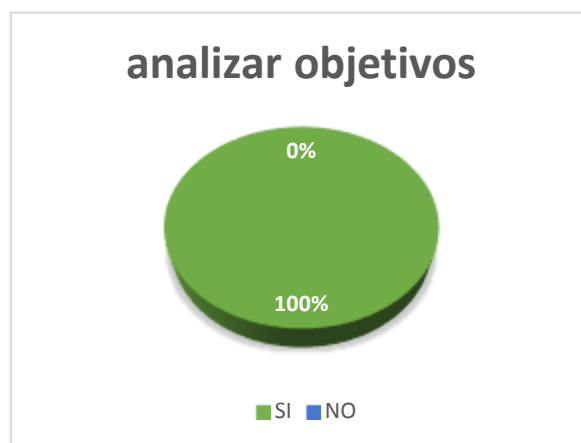
Tabla 7: PREGUNTA 5

PREGUNTA 5		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 10: ANALIZAR OBJETIVOS



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% cree que es necesario que los objetivos que se desean alcanzar en el año lectivo deben ser manifestados y analizados con todo el personal.

Interpretación:

Es muy importante que se den a conocer los objetivos que se quieren alcanzar ya que así todos están enterados de lo que se quiere hacer y lograr, por ende el personal trabaja en equipo con el fin de conseguir las metas trazadas en el año lectivo.

PREGUNTA 6: ¿Cree usted que es importante análisis la información financiera obtenida?

Tabla 8: PREGUNTA 6

PREGUNTA 6		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 11: ANÁLISIS INFORMACIÓN FINANCIERA



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% del personal administrativo de la institución considera que es importante el análisis la información financiera obtenida.

Interpretación:

Para Andino como empresa privada es necesario e importante que la información financiera sea procesada y analizada correctamente y con datos reales, ya que mediante ese análisis se puede detectar errores en procesos y que se debe hacer para mejorarlos, a este proceso se le puede conocer como planificación financiera.

PREGUNTA 7: ¿La institución Educativa hace mención de sus objetivos en la planificación Financiera?

Tabla 9: PREGUNTA 7

PREGUNTA 7		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	1	3
PORCENTAJE	25%	75%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 12: MENCIÓN DE OBJETIVOS



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 75% de la muestra afirma que los objetivos que se quieren lograr no se encuentran en la planificación financiera de la Unidad Educativa y tan solo el 25% piensa diferente.

Interpretación:

Es importante que se mencione los objetivos en la planificación financiera ya que de esta forma se tendrá de forma escrita las metas trazadas y por ende las estrategias que se utilizarán, en este caso Andino a través de su personal administrativo deberá controlar que se manifieste de forma escrita sus objetivos, para a través de esto trazar estrategias y mejorar la planificación financiera.

PREGUNTA 8: ¿Considera usted necesario utilizar indicadores financieros que determinen la situación actual de la Unidad Educativa?

Tabla 10: PREGUNTA 8

PREGUNTA 8		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 13: INDICADORES FINANCIEROS



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

Para todo el personal administrativo, es decir el 100% asegura que es necesario utilizar indicadores financieros para determinen la situación actual de la institución.

Interpretación:

Utilizar los indicadores financieros es de gran ayuda para definir la situación actual de cualquier empresa y plasmarla en números; en este caso de la Unidad Educativa Andino ya que mide diferentes factores como son la liquidez, rentabilidad, entre otros, los cuales después de realizar cálculos permiten analizar los resultados y por ende determinar la situación económica actual.

PREGUNTA 9: ¿La Unidad Educativa toma en cuenta los comentarios buenos y malos de sus clientes?

Tabla 11: PREGUNTA 9

PREGUNTA 9		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 14: COMENTARIO CLIENTES



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% que representa a todo el personal administrativo de la institución, manifiesta que es importante tomar en cuenta los buenos y malos comentarios de los clientes.

Interpretación:

Tomar en cuenta los comentarios sean buenos o malos es una forma de preocuparse por los clientes ya que así se puede evaluar la calidad del servicio que se ofrece, lo que permite darse cuenta de las fallas que se comenten y por consiguiente se puede tomar medidas correctivas para que el servicio mejore.

PREGUNTA 10: ¿La institución a parte de cumplir con la malla curricular dispuesta por el Ministerio de Educación, se preocupa por ofrecer asignaturas que complementen el desarrollo educativo del estudiante?

Tabla 12: PREGUNTA 10

PREGUNTA 10		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 15: NUEVAS ASIGNATURAS



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% cree que Andino se preocupa por ofrecer asignaturas que complementen el desarrollo educativo del estudiante.

Interpretación:

Es muy importante el valor agregado que se entrega al cliente, es por eso que Andino no solo se preocupa por cumplir con la malla curricular exigida por el Ministerio de Educación, sino que también ofrece asignaturas complementarias, que ayuden al estudiante en su desarrollo, con actividades físicas extracurriculares que motiva a los estudiantes a ser parte de su vida diaria el deporte.

PREGUNTA 11: ¿Considera como una ventaja competitiva el respeto y el buen trato tanto a padres de familia como estudiantes?

Tabla 13: PREGUNTA 11

PREGUNTA 11		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Gráfico 16: VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: encuesta
Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas consideran que es una ventaja competitiva el respeto y buen trato a los padres de familia y estudiantes.

Interpretación:

La Institución Educativa considera como una ventaja competitiva la comunicación amistosa y con respeto que se da entre todos los que conforman la familia Andino, ya que así se genera un ambiente en el que todos trabajan en unión ya que existe la colaboración de docentes, personal administrativo, de servicios, padres y alumnos.

PREGUNTA 12: ¿Considera usted que el causante de cualquier problemas en la institución puede ser una información financiera desactualizada o errónea?

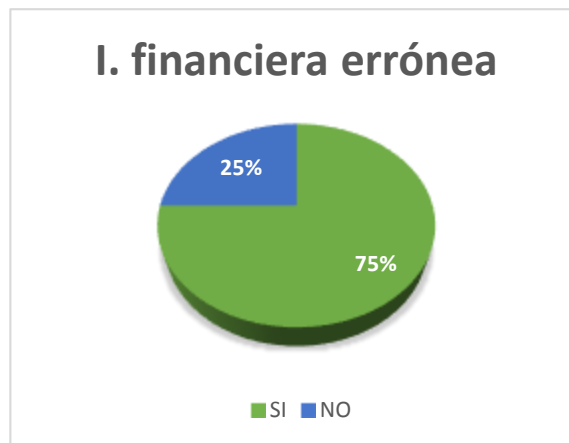
Tabla 14: PREGUNTA 12

PREGUNTA 12		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	3	1
PORCENTAJE	25%	75%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 17: I. FINANCIERA ERRÓNEA



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El resultado de la encuesta arroja un resultado del 75% de las personas que creen que si causa problemas la información financiera errónea y desactualizada y solo el 25% representa el desacuerdo con este pensamiento.

Interpretación:

Es importante tener más cuidado con la información financiera que se maneja en Andino ya que un descuido o un error generaría problemas para la institución y por ende su planificación financiera no sería la adecuada, lo que conlleva a tomar decisiones que muchas veces no van hacer las más acertadas o no van a ser las decisiones que se necesitan tomarlas o aplicarlas en ese momento.

PREGUNTA 13: ¿Cree usted como personal administrativo que; al no lograr las metas propuestas, las decisiones tomadas no satisfacen completamente las necesidades de la Institución Educativa?

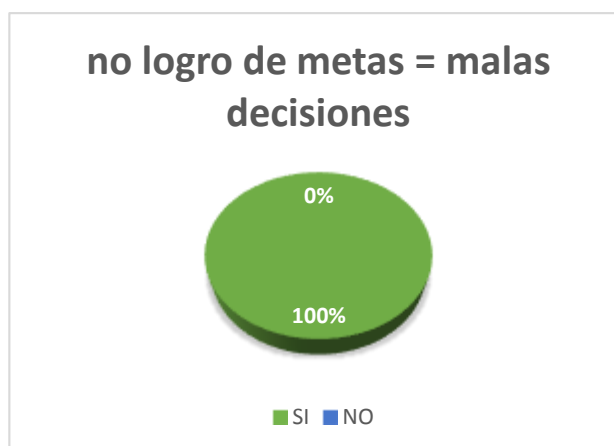
Tabla 15: PREGUNTA 13

PREGUNTA 13		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 18: NO LOGRO DE METAS



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% del personal afirma que no lograr las metas propuestas incide en la toma de decisiones y por ende no satisfacen las necesidades de la institución educativa.

Interpretación:

El personal administrativo de Andino está consciente que al no lograr todas las metas que se proponen en el año lectivo, estas perjudican a las decisiones que se toman y estas a su vez afectan a la institución en el logro de objetivos planteados.

PREGUNTA 14: ¿Antes de tomar una decisión, cree que es importante buscar diferentes alternativas y criterios?

Tabla 16: PREGUNTA 14

PREGUNTA 14		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 19: BUSCAR ALTERNATIVAS



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

Para la totalidad de personas encuestadas, que en el gráfico representa el 100%, el tomar diferentes ideas y criterios antes de tomar una decisión es importante.

Interpretación:

El personal de la Unidad Educativa Andino está de acuerdo con tener varias ideas, opciones y criterios antes de tomar cualquier decisión, ya que siempre es mejor tener varios escenarios a que tener solo uno, para que así se pueda estudiar los diferentes criterios planteados y poder elegir la mejor opción de decisión.

PREGUNTA 15: ¿Usted como personal encargado de la parte Administrativa de la institución, considera que su opinión puede ayudar a la solución de problemas?

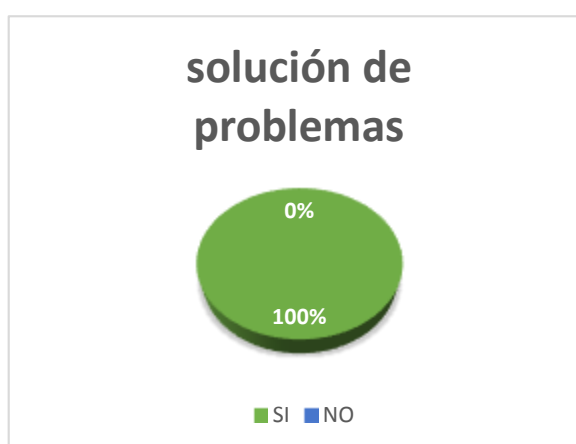
Tabla 17: PREGUNTA 15

PREGUNTA 15		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 20: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% del personal asegura que su opinión puede ayudar a la solución de problemas en la institución.

Interpretación:

Para Andino las opiniones de cada uno de los trabajadores es importante ya que pueden aportar con diferentes ideas y criterios, los mismos que generan alternativas inteligentes de solución ya que todos son parte de la institución y por ende todos contribuyen para el bienestar de establecimiento educativo.

PREGUNTA 16: ¿Cree usted que las decisiones que se vayan a tomar deben servir para cumplir con objetivos y metas planteadas?

Tabla 18: PREGUNTA 16

PREGUNTA 16		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 21: TOMA DE DECISIONES



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

Las decisiones que se vayan a tomar deben servir para cumplir con los objetivos planteados, así manifiesta el 100% del personal del establecimiento educativo.

Interpretación:

El personal administrativo cree que es importante tomar en cuenta el cumplimiento de objetivos y metas trazadas, es por eso que las decisiones que se vayan a tomar deben ser analizadas a tal punto que su resultado genere el cumplimiento de los objetivos expresados en la planificación financiera.

PREGUNTA 17: ¿Cree usted que es necesario que los directivos tengan compromiso y responsabilidad en el momento del análisis de las posibles soluciones?

Tabla 19: PREGUNTA 17

PREGUNTA 17		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 22: COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas manifiestan que es necesario que los directivos tengan compromiso y responsabilidad en el momento de analizar las posibles soluciones.

Interpretación:

Se considera muy importante que los directivos o personas encargadas de tomar las decisiones en Andino tengan compromiso y responsabilidad, ya que serían los únicos responsables de que la institución educativa tenga éxito o fracase, es por eso que tomar una decisión es muy complicado por lo que se necesita estudiar alternativas y adquirir responsabilidades.

PREGUNTA 18: ¿Considera importante evaluar la eficiencia de la decisión tomada?

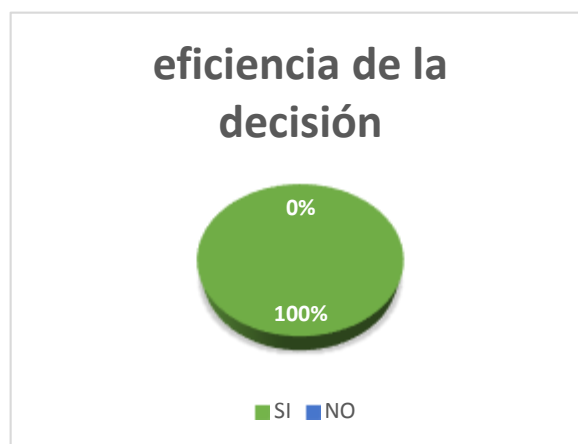
Tabla 20: PREGUNTA 18

PREGUNTA 18		
OPCIONES	SI	NO
FRECUENCIA	4	0
PORCENTAJE	100%	0%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 23: EFICIENCIA DE LA DECISIÓN



Fuente: encuesta

Elaborado por: Ivonne Moreno

Análisis:

La totalidad del personal administrativo de Andino manifiesta que es importante evaluar la eficiencia de la decisión tomada.

Interpretación:

Evaluar la eficiencia de la decisión tomada por los directivos de Andino es de suma importancia ya que permitirá conocer los resultados y esto medirlos para así ver si la decisión que se tomó va a contribuir con el crecimiento de la institución.

4.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Después de haber recolectado información a través de encuestas, es necesario la verificación de la hipótesis mediante la herramienta de Chi-Cuadrado, la que misma permitirá saber si existe o no una relación entre las variables de investigación.

Para el cálculo del chi-cuadrado se selecciona dos preguntas del cuestionario, las mismas que deberán relacionarse con cada variable de estudio.

VARIABLES DE ESTUDIO

Variable Independiente: Planificación Estratégica Financiera

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

PREGUNTAS ESCOGIDAS

Pregunta 1 (VI): ¿Cree usted que las políticas de cobro existentes han mejorado el incumplimiento de pagos?

Pregunta 2 (VD): ¿Cree usted que las decisiones que se vayan a tomar deben servir para cumplir con objetivos y metas planteadas?

a).- MODELO LÓGICO

Hipótesis Nula (H_0): La Planificación Estratégica Financiera no incide en la Toma de Decisiones de la Unidad Educativa Andino de la ciudad de Ambato del año 2014-2015

Hipótesis Alternativa (H₁): La Planificación Estratégica Financiera incide en la Toma de Decisiones Unidad Educativa Andino de la ciudad de Ambato del año 2014-2015.

b).-MODELO ESTADÍSTICO

Se utilizará Chi – Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- X^2 = Chi Cuadrado
- O = Frecuencia Observada
- E = Frecuencia Esperada

c).- NIVEL DE CONFIANZA

El nivel de confianza para realizar el cálculo será del 95%, mientras que el nivel de significancia será del 5%.

Nivel de Significancia = α

d).- REGLA DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO

$$\mathbf{G.L.} = (f-1)(c-1)$$

$$\mathbf{G.L.} = (2-1)(2-1)$$

$$\mathbf{G.L.} = 1$$

Donde:

G.L. = Grados de Libertad

f = Filas **c** = Columnas

Se va a trabajar con 1 grado de libertad y 5% de significancia

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI – CUADRADO (χ^2)

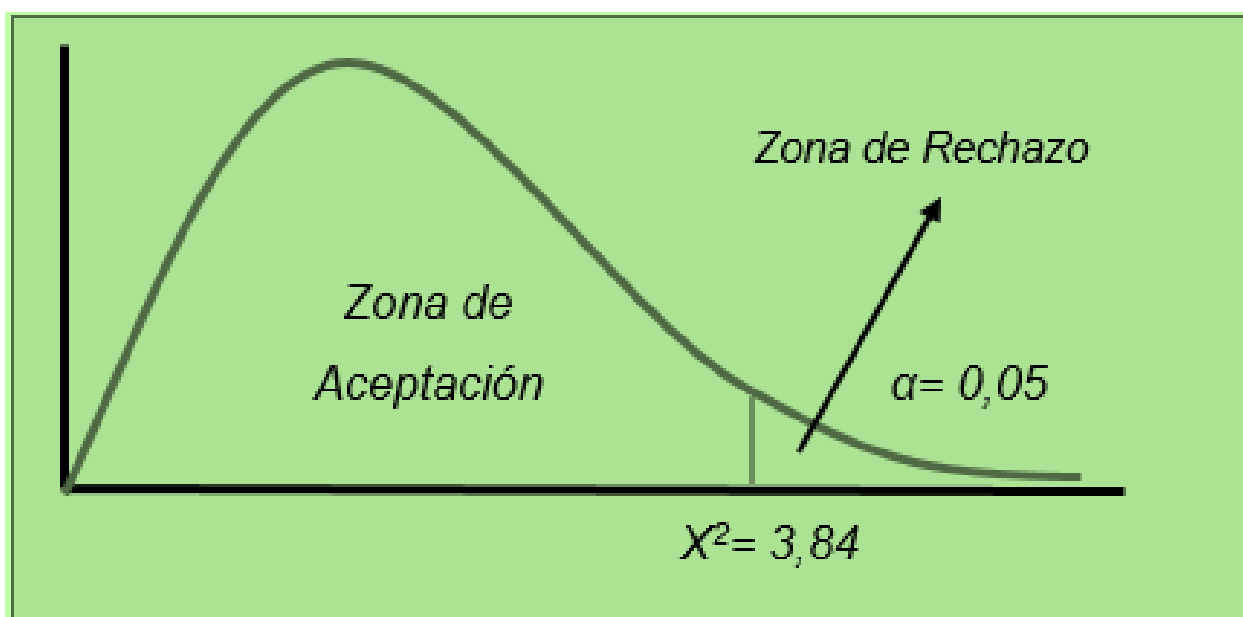
Gráfico 24: DISTRIBUCIÓN DE χ^2

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		

Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 25: CURVA ZONA ACEPTACIÓN-RECHAZO



Elaborado por: Ivonne Moreno

Se puede observar, que con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad, el valor de la tabla de la distribución Chi – Cuadrado es de 3,84. Por lo que:

Si X^2 Calculado $\geq X^2$ de la Tabla, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1).

e).- CALCULO DE CHI-CUADRADO X^2

Tabla 21: TABLA DE DATOS OBSERVADOS Y ESPERADOS

Respuesta Variables	Pregunta 1 (VI)		Pregunta 2 (VD)		Total
	Planificación Financiera		Toma de Decisiones		
	Observados	Esperados	Observados	Esperados	
Si	1	2,5	4	2,5	5
No	3	1,5	0	1,5	3
Total	4	7	4	7	8

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 22: TABLA DE DATOS OBSERVADOS Y ESPERADOS

Observado	Esperado	$(O-E)^2/E$
1	2,5	0,9
3	1,5	1,5
4	2,5	0,9
0	1,5	1,5
Total (X^2 Calculado)		4,8

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivonne Moreno

$$X^2C = 4,8$$

f).- INTERPRETACIÓN

Después de haber realizado los cálculos, se puede decir que el resultado del cálculo del Chi-Cuadrado es de 4.8 mismo que se compara con el valor de la tabla de distribución que es de 3.48 el cual es menor, por consiguiente se cumple la condición “*Si X^2 Calculado $\geq X^2$ de la Tabla, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alterna (H_1)*”.

Una vez cumplida la condición se puede decir que se rechaza la Hipótesis Nula y se Acepta la Hipótesis Alternativa, por lo que se concluye que *La Planificación Estratégica Financiera incide en la Toma de Decisiones Unidad Educativa Andino de la ciudad de Ambato del año 2014-2015.*

4.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo investigativo se presentaron varias limitaciones, las mismas que se explicarán a continuación:

Información bibliográfica: En la elaboración del marco teórico hubo un poco de dificultad para encontrar información específicamente de **planificación estratégica financiera** ya que en muchos libros y artículos científicos hablan en temas separados sobre planificación financiera y en otra parte del documento de las estrategias, entonces fue difícil encontrar un concepto concreto de que es planificación estratégica financiera.

Contextualización: Para la confección de la contextualización macro, meso y micro también hubo un poco de dificultad, debido a que la investigación se realiza en una institución educativa, por ende se necesitó buscar información sobre aspectos educativos en la ley orgánica de educación intercultural, acuerdos ministeriales y

aspectos importantes de la educación como sus primeros inicios en la República del Ecuador.

Fundamentación Legal: En la elaboración de la fundamentación legal también se presentaron inconvenientes, debido a que no se conoce sobre el tema educativo en aspectos como: quien los regula, en que leyes se apoyan para funcionar y cómo funcionan las instituciones particulares, es decir las diferencias que hay en cuanto a la educación fiscal.

4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La Unidad Educativa no cuenta con una adecuada planificación estratégica financiera, ya que lo hacen de manera informal y sin ningún registro, por otra parte, el personal encargado del tema financiero no asume todo el compromiso y responsabilidad que se necesita para la planificación, lo que influye negativamente en la toma de decisiones.

Si se toma en cuenta lo dicho con anterioridad, no existe una adecuada planificación estratégica financiera por ende el impacto que genera en la asignación de recursos no es la óptima, está claro que se designan rubros para mejorar las instalaciones, equipos y de más cosas necesarias para el funcionamiento de Andino pero no existe un registro donde especifique en que se precisa asignar recursos y el valor que se necesita para realizar esa gestión.

Las estrategias utilizadas por Andino no son las correctas, ya que no existe ningún registro de planificación y pero aún de las estrategias a utilizarse para el cumplimiento y logro de los objetivos que se plantean en cada año lectivo, todo se lo realiza empíricamente.

Después de constatar el problema que existe en la Unidad Educativa Andino, se concluye que es indispensable la elaboración de una planificación estratégica financiera acorde a lo que necesita la institución para una mejor administración.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Unidad Educativa llevar una planificación estratégica financiera más formal, es decir, que el personal encargado conozca sobre los temas financieros y se lleve un registro escrito, cimentado en información veraz ya que lo están haciendo de una manera informal, lo que no es conveniente para Andino, ya que esto genera inconvenientes al momento de tomar decisiones.

Es necesario que los recursos que se asignen para cualquier mejora en la institución estén identificados y descritos en la planificación, ya que así se podrá controlar de mejor manera los recursos monetarios de la Unidad Educativa.

Las decisiones que toman no son totalmente acertadas ya que no logran alcanzar los objetivos planteados por los directivos, es por eso que es necesario tener más control, ya que los ingresos que percibe la institución proviene del cobro de pensiones y si no son manejados de la forma correcta las decisiones tomadas no son óptimas.

Se propone diseñar una planificación estratégica financiera para la Unidad Educativa Andino que le permita una toma de decisiones adecuada.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 DATOS INFORMATIVOS

Tema: Planificación Estratégica Financiera

Institución: Unidad Educativa Andino.

Beneficiarios: Departamento Administrativo y Financiero.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Cda. El Recreo, calle Sincholagua y Montes del Cajas.

Tiempo estimado para la ejecución: 3 meses

Equipo técnico responsable: Departamento Administrativo Financiero

El personal que se encargará de la implantación de la propuesta son: la directora y propietaria de la institución, la asesora pedagógica, el contador y el auxiliar contable, ya que ellos son los encargados del funcionamiento de la institución.

Tabla 23: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Nº	CARGO	NOMBRE
1	Directora/Propietaria	Cristina Peñaloza
2	Asesora Pedagógica	Vilma Morales
3	Contador	Rafael Rodríguez
4	Auxiliar Contable	Sebastián Oñate

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

5.1.2 COSTOS

Tabla 24: PRESUPUESTO DE MATERIALES

DENOMINACIÓN	MEDIDA	C/UNITARIO	CANTIDAD	TOTALES
Transporte				\$40
Papel bond	Resma	10	1	\$10
Internet	Horas			\$40
Servicios básicos				\$50
Tinta	Cartuchos	12	4	\$48
Copias	Hojas		200	\$6
Esferos		1,10	4	\$4,80
Lápiz		0,75	1	\$1,20
TOTAL				\$200

Se ha realizado un presupuesto para el desarrollo de la propuesta, la cual es de 200\$, cabe recalcar que todo ha sido costado por parte del investigador.

5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Unidad Educativa Andino es una institución que necesitaba mejorar la administración de sus finanzas, es por eso que permitieron ser objeto de estudio para analizar su situación, lo que contribuyó para la elaboración de una planificación estratégica financiera, ya que es un factor indispensable para el funcionamiento de la empresa, en ella constan métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer las metas que se desean alcanzar, es por eso que es ineludible diseñar una planificación estratégica financiera, ya que las finanzas de la Unidad Educativa no tenían el trato necesario, es decir, no había seriedad al momento de llevar los registros económico-financieros, y los gastos e inversiones no eran planificados con anterioridad debido a

la inexistencia de un plan de acción que especifique las estrategias con las cuales se llegarán al cumplimiento de objetivos y por ende la asignación de recursos no va a ser la correcta, lo que obviamente ocasiona problemas en el momento de tomar cualquier decisión en Andino.

Por tal razón es necesario elaborar una correcta planificación estratégica financiera, de acuerdo a las necesidades de la institución con el fin de que permita tomar decisiones oportunas y de esta manera incrementar la rentabilidad de Andino.

5.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El presente análisis de caso se lo realiza en la Unidad Educativa Andino, ya que no tiene un manejo acertado de sus finanzas, lo que trae como consecuencia tomar malas decisiones y el retraso en su desarrollo empresarial.

Los cambios constantes en la parte tecnológica, económica, financiera y medio ambiente, además de las exigencias y competencias que se imponen en el mercado complican el entorno de cada empresa, sin dejar de lado los factores que influyen en el desarrollo es necesario mencionar que una de las cosas más influyentes e importantes en el crecimiento empresarial es la parte financiera, ya que permite una correcta administración de recursos y permite sobrevivir en el mercado de manera acertada, por lo que es preciso que tenga un buen tratamiento basado en datos veraces y oportunos, ya que así se facilitará el proceso de toma decisiones y la disminución del riesgo financiero.

Lo que busca esta investigación es tener una orientación práctica, que permita mostrar la importancia que tiene manejar una correcta planificación estratégica financiera, desde el punto de que es el eje primordial para tomar decisiones acertadas en cualquier organización.

5.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar una planificación estratégica financiera en la Unidad Educativa Andino para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades y los recursos con el fin de mejorar el rendimiento y su máxima seguridad financiera.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reformar la visión, misión, objetivos, políticas ya que es importante definir el propósito de la empresa y a donde se aspira llegar con lo planteado.
- Realizar el FODA de la institución para tener un diagnóstico real de la institución ya que se toma cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Analizar estados financieros y aplicar indicadores.
- Elaborar pronósticos o presupuestos para mejorar la asignación de recursos.

5.5 MODELO OPERATIVO

Tabla 25: MODELO OPERATIVO

N°	FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
1	Preliminar: Planificación Estratégica	Analizar de manera detenida la visión, misión, metas a corto plazo y políticas institucionales para que estas sean planteadas acorde a las necesidades de la unidad educativa, para ello se debe tomar en cuenta el FODA de Andino.	Elaborar la visión, misión, objetivos, políticas. Realizar el FODA institucional	1 mes	información general, tecnología y aplicación de conocimientos	INVESTIGADOR
2	Modelo Presupuestario: Planificación Financiera	Elaborar presupuestos acorde a las necesidades de la Unidad Educativa Andino.	Elaborar presupuestos: -P. de ingresos -P. gastos operativos -P. instalación y mantenimiento - P. de inversiones en dos aspectos: infraestructura e inmobiliario y equipos.	1 mes	Estados financieros (3 últimos años), lineamientos de la dirección (metas) y listado de estudiantes (3 últimos años)	INVESTIGADOR

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

3	Evaluación y Control: Análisis de estados financieros	Realizar un análisis de la situación financiera de Andino a través de indicadores, los cuales permitirán conocer cómo va su liquidez, rentabilidad, su capacidad de endeudamiento y actividad.	Aplicación de indicadores financieros semaforización	1 mes	Estados financieros (3 últimos años), tecnología y aplicación de conocimientos	INVESTIGADOR
---	--	--	---	-------	--	--------------

5.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

MISIÓN

La Unidad Educativa Andino tiene como misión formar estudiantes líderes, críticos, de alto nivel académico, con destrezas, actividades y valores que le permitan interrelacionarse con el medio social y natural, capaces de tomar decisiones para enfrentar y solucionar situaciones cotidianas, brindándole las herramientas necesarias para sus desarrollo integral.

VISIÓN

Seremos una institución de calidad, que brindará una formación integral y personalizada, con docentes innovadores insertados en los avances tecnológicos, que apoyen la formación de estudiantes autocríticos y reflexivos que permitan participar activamente en la transformación de la sociedad.

POLÍTICA

Brindar una educación autónoma integral y personalizada para formar niños y jóvenes emprendedores.

OBJETIVOS

- Aumentar la oferta educativa.
- Conseguir la máxima rentabilidad a través de una correcta administración de las finanzas.
- Procurar que los docentes estén altamente capacitados para impartir conocimientos de manera personalizada.
- Cuidar, mantener y mejorar las instalaciones y equipos de la institución educativa, ya que es muy importante el ambiente en el cual conviven los niños, jóvenes, docentes y demás personal de apoyo.

FODA INSTITUCIONAL

Tabla 26: FODA

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Desarrollos tecnológicos e innovaciones	Educación Fiscal (gratuita)
Conocer las experiencias de otras instituciones educativas	Crisis económica en el país	
Aplicación de las TIC's	Instituciones educativas con pensiones más económicas	
Acceder a la aprobación de bachillerato internacional	Mejores ofertas de trabajo para el personal	
	Antigüedad de las instituciones	
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FO	DA
Espacio óptimo para el funcionamiento de la I. educativa	La UE. Andino posee el espacio y permisos necesarios para su funcionamiento, ya que cumple con reglamentos y leyes expedidos por el Ministerio de Educación, cabe mencionar también que Andino se preocupa de la seguridad de cada uno de sus estudiantes, es por eso que cuenta con cámaras de seguridad, la institución educativa por otro lado, cuenta con un personal capacitado para una enseñanza personalizada e integral, ya que para un desarrollo completo se necesita tomar en cuenta aspectos extracurriculares como lo hace Andino, es por ello que la institución confiada de los servicios que ofrece a la comunidad busca la mejora continua y desea acceder a la obtención de la autorización para un bachillerato internacional.	A pesar de que Andino ofrece un buen servicio, ya que siempre se preocupa del desarrollo integral de sus estudiantes, esto no es suficiente para crecer en el número de estudiantes, debido a la fuerte competencia que existe con la educación fiscal y con las instituciones educativas de renombre o con más años en el campo educativo, por otro lado también existe factores que inciden en este problema como: la crisis económica del país y la posibilidad de que el personal tenga mejores ofertas de trabajo.
Personal capacitado		
Enseñanza personalizada		
Actividades extracurriculares que complementan el desarrollo de los estudiantes		
Participación de estudiantes en el deporte		
Cumplimiento los reglamentos y leyes establecidos por el Ministerio de Educación		
La carga horaria de inglés es más amplia que lo establecido por el Ministerio de Educación		
Cámaras de seguridad		
Aulas virtuales en cada año		
DEBILIDADES	DO	DA

Atraso en los pagos de pensiones.	Las políticas de cobro no funcionan correctamente lo que causa atraso en el pago de pensiones en la institución, por otro lado tenemos la falta de instrumentaría en los laboratorios y la poca inversión en infraestructura, lo que afecta directamente en los planes de tener acceso a la aprobación de un bachillerato internacional.	Los problemas internos de la institución como la falta de implementación de instrumentaría en los laboratorios y en infraestructura, hacen que el servicio que ofrece Andino no cumpla con las expectativas de la sociedad y por ende no incrementa el número de alumnos, este problema de la falta de dinero para la mejora de la institución, no solo es de Andino sino de muchas instituciones más debido a la crisis económica que vive nuestro país, lo que obviamente influye en el desarrollo de cualquier empresa.
Las políticas de cobro no son las correctas.		
Falta de instrumental en los laboratorios.		
Dinero insuficiente para infraestructura.		
La mayor parte de construcción son adecuaciones.		

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

PRESUPUESTOS

Tabla 27: RESUMEN GENERAL

PRESUPUESTO TOTAL			
DESGLOSE			
GASTOS CORRIENTES			
Gastos Operativos			\$ 68.661,88
Instalación y Mantenimiento			\$ 2.852,18
SUBTOTAL			\$ 71.514,07
INVERSIONES	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
Infraestructura	\$ 24.256,44	\$ 103.867,32	\$ 24.256,44
Equipos	\$ 6.240,33		\$ 6.240,33
SUBTOTAL			\$ 30.496,77

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 28: INGRESOS 3 ÚLTIMOS AÑOS LECTIVOS

años lectivos	meses	alumnos	matrícula	pensión	total matriculas	total pensiones	ingresos totales
2015-2016	10	147	\$ 40,43	\$64,68	\$5.943,21	\$95.079,60	\$ 101.022,81
2014-2015	10	135	\$40,42	\$ 64,68	\$5.456,70	\$87.318,00	\$ 92.774,70
2013-2014	10	131	\$44,10	\$58,80	\$5.777,10	\$ 77.028,00	\$ 82.805,10

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

NOTA: Los ingresos se multiplican solo por los meses que dura el año lectivo, ya que son los únicos meses que la institución percibe ingresos.

Gráfico 26: TENDENCIA DE INGRESOS



Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 29: INGRESOS AÑO 2015-2016

CURSOS	ALUMNOS	PENSIÓN	INGRESOS MENSUALES	MESES	INGRESOS PENSIONES
Inicial 1	11	\$ 64,68	\$ 711,48	10	\$ 7.114,80
Inicial 2	15	\$ 64,68	\$ 970,20	10	\$ 9.702,00
Primero	8	\$ 64,68	\$ 517,44	10	\$ 5.174,40
Segundo	8	\$ 64,68	\$ 517,44	10	\$ 5.174,40
Tercero	14	\$ 64,68	\$ 905,52	10	\$ 9.055,20
Cuarto	15	\$ 64,68	\$ 970,20	10	\$ 9.702,00
Quinto	11	\$ 64,68	\$ 711,48	10	\$ 7.114,80
Sexto	11:	\$ 64,68	\$ 711,48	10	\$ 7.114,80
Séptimo	9	\$ 64,68	\$ 582,12	10	\$ 5.821,20
Octavo	11	\$ 64,68	\$ 711,48	10	\$ 7.114,80
Noveno	8	\$ 64,68	\$ 517,44	10	\$ 5.174,40
Décimo	19	\$ 64,68	\$ 1.228,92	10	\$ 12.289,20
Primero Bachillerato	7	\$ 64,68	\$ 452,76	10	\$ 4.527,60
Ingresos por Pensiones (año lectivo)			\$ 9.507,96		\$ 95.079,60

Tabla 30: INGRESOS TOTALES AÑO 2015-2016

RESUMEN	
Ingresos Matrículas	\$ 5.943,21
Ingresos Pensiones	\$ 95.079,60
TOTAL	\$ 101.022,81

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 31: GASTOS OPERATIVOS

GASTOS	REMUNERACIONES	INFLACIÓN PORCENTAJE	INFLACIÓN DINERO	REMUNERACIÓN + INCREMENTO
Sueldos	\$ 48.310,61	3,66%	\$ 1.768,17	\$ 50.078,78
Décimo Tercer Sueldo	\$ 4.025,88	3,66%	\$ 147,35	\$ 4.173,23
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 3.871,38	3,66%	\$ 141,69	\$ 4.013,08
Fondos de Reserva	\$ 2.051,30	3,66%	\$ 75,08	\$ 2.126,38
Vacaciones	\$ -	3,66%	\$ -	\$ -
Patronal	\$ 5.869,74	3,66%	\$ 214,83	\$ 6.084,57
Servicios Profesionales	\$ 494,71	3,66%	\$ 18,11	\$ 512,82
Servicios Personales	\$ 1.613,96	3,66%	\$ 59,07	\$ 1.673,03
TOTAL:				\$ 68.661,88

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 32: GASTOS SERVICIOS BÁSICOS

SERVICIO	COSTO PROMEDIO MENSUAL AL AÑO	MESES	COSTO PROMEDIO TOTAL	INFLACIÓN PORCENTAJE	INFLACIÓN DINERO	COSTO PROMEDIO TOTAL + INFLACIÓN
Luz	\$ 235,00	12	\$ 2.820,00	3,66%	\$ 103,21	\$ 2.923,21
Agua	\$ 120,00	12	\$ 1.440,00	3,66%	\$ 52,70	\$ 1.492,70
Teléfono	\$ 70,00	12	\$ 840,00	3,66%	\$ 30,74	\$ 870,74
Internet	\$ 66,75	12	\$ 801,00	3,66%	\$ 29,32	\$ 830,32
TOTAL:						\$ 6.116,98

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 33: GASTOS ADMINISTRATIVOS

DETALLE	Previsión de Gastos		TOTAL AÑO	INFLACIÓN PORCENTAJE	INFLACIÓN DINERO	TOTAL AÑO LECTIVO + INFLACIÓN
	MENSUAL	QUIMESTR E				
Gastos Publicitarios		\$425,74	\$ 851,48	3,66%	\$ 31,16	\$ 882,64
Gastos Capacitación		\$ 350,00	\$ 700,00	3,66%	\$ 25,62	\$ 725,62
Útiles de Oficina	\$ 75,00		\$ 900,00	3,66%	\$ 32,94	\$ 932,94
Útiles de Aseo	\$ 25,00		\$ 300,00	3,66%	\$ 10,98	\$ 310,98
					TOTAL:	\$ 2.852,18

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 34: INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA E INMOBILIARIO (corto plazo)

Nº	CONCEPTO	VALOR	TOTAL	INFLACIÓN %	INFLACIÓN DINERO	TOTAL + INFLACIÓN
1	AULAS (adecuaciones)	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	3,66%	\$ 732,00	\$ 20.732,00
30	MESAS	\$ 85,00	\$ 2.550,00	3,66%	\$ 93,33	\$ 2.643,33
30	SILLAS	\$ 25,00	\$ 750,00	3,66%	\$ 27,45	\$ 777,45
1	MUEBLES	\$ 100,00	\$ 100,00	3,66%	\$ 3,66	\$ 103,66
TOTAL:						\$ 24.256,44

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 35: INVERSIÓN INFRAESTRUCTURA E INMOBILIARIO (largo plazo)

Nº	CONCEPTO	VALOR	TOTAL	INFLACIÓN %	INFLACIÓN DINERO	TOTAL + INFLACIÓN
1	EDIFICIO	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	3,66%	\$ 3.660,00	\$ 103.660,00
2	MUEBLES	\$ 100,00	\$ 200,00	3,66%	\$ 7,32	\$ 207,32
TOTAL:						\$ 103.867,32

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 36: INVERSIÓN EQUIPOS

Nº	CONCEPTO	VALOR	TOTAL	INFLACIÓN %	INFLACIÓN DINERO	TOTAL + INFLACIÓN
4	MICROSCOPIO	\$ 330,00	\$ 1.320,00	3,66%	\$ 48,31	\$ 1.368,31
8	COMPUTADORAS	\$ 400,00	\$ 3.200,00	3,66%	\$ 117,12	\$ 3.317,12
6	CÁMARAS (seguridad)	\$ 250,00	\$ 1.500,00	3,66%	\$ 54,90	\$ 1.554,90
TOTAL:						\$ 6.240,33

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 37: FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna6	Columna7	Columna8	Columna9	Columna10	Columna11	Columna12	Columna13
	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL		\$ 600,00	\$ 3.794,39	\$ 6.988,77	\$ 10.183,16	\$ 11.377,55	\$ 13.796,19	\$ 15.787,06	\$ 15.981,45	\$ 13.693,92	\$ 5.406,65	\$ 5.087,19	\$ 9.745,02
TOTAL INGRESOS													
PENSIONES	\$ 122.168,88	\$ 9.507,96	\$ 9.507,96	\$ 9.507,96	\$ 9.507,96	\$ 9.507,96	\$ 9.507,96	\$ 9.507,96	\$ 9.507,96	\$ 11.526,30	\$ 11.526,30	\$ 11.526,30	\$ 11.526,30
MATRICULA	\$ 7.204,14									\$ 7.204,14			
EGRESOS													
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 6.313,57	\$ 6.313,57	\$ 6.313,57	\$ 6.313,57	\$ 7.089,31	\$ 6.313,57	\$ 6.313,57	\$ 6.313,57	\$ 6.313,57	\$ 7.089,31	\$ 6.313,57	\$ 6.313,57
Remuneraciones		\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82	\$ 5.721,82
		\$ -						\$ -					
Servicios Básicos													
Luz		\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00	\$ 235,00
Agua		\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Teléfono		\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
Internet		\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75	\$ 66,75
Otros Gastos Administrativos													
Gastos Publicitarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 425,74	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 425,74	\$ -	\$ -
Gastos Capacitación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 350,00	\$ -	\$ -
Útiles de Oficina		\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
Útiles de Aseo		\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
SALDO PRELIMINAR		\$ 3.794,39	\$ 6.988,77	\$ 10.183,16	\$ 13.377,55	\$ 13.796,19	\$ 16.990,58	\$ 18.981,45	\$ 19.175,83	\$ 18.906,65	\$ 9.843,63	\$ 10.299,92	\$ 14.957,75
Préstamos obtenidos	\$ -												
Interes Pagado	\$ -												
Cuota del préstamo	\$ -												
Inversiones en póliza de acumulación	\$ -												
Cobro de Poliza	\$ -												
Interes Ganado	\$ -												
Edificio	\$ 24.256,44							\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 13.500,00	\$ 4.756,44		
Muebles y Enseres	\$ -												
Terreno con galpón	\$ -												
Nave de Fabrica	\$ -												
Equipo de cómputo	\$ 4.685,43				\$ 2.000,00		\$ 1.203,52		\$ 1.481,91				
Diseño y Publicidad	\$ -												
Sistema de seguridad	\$ 1.554,90							\$ 1.000,00				\$ 554,90	
Venta de maquinaria	\$ -												
SALDO FINAL		\$ 3.794,39	\$ 6.988,77	\$ 10.183,16	\$ 11.377,55	\$ 13.796,19	\$ 15.787,06	\$ 15.981,45	\$ 13.693,92	\$ 5.406,65	\$ 5.087,19	\$ 9.745,02	\$ 14.957,75

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 38 : BALANCE GENERAL
UNIDAD EDUCATIVA ANDINO
BALANCE GENERAL PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016

Descripcion de cuenta	2015		2016	
	Subtotal _____	Total _____	Subtotal _____	Total _____
Efectivo	600,00		\$ 600,00	
Coop San Francisco	1.801,51		\$ 16.759,26	
Banco del Pacifico	0,59		\$ 0,59	
			\$ -	
Cuentas por Cobrar	-		\$ -	
(-) Prov. Ctas. Incobrables	-		\$ -	
Obras en Proceso	3.970,53		\$ 28.226,97	
Crédito Tributario	8.787,16		\$ -	
Anticipo Impuesto a la Renta			\$ -	
Muebles de Oficina	27.745,00		\$ 27.745,00	
Inmuebles	100.000,00		\$ 100.000,00	
Maquinaria y Equipo			\$ -	
Equipo de computación y software	31.900,28		\$ 38.140,61	
Terrenos	75.000,00		\$ 75.000,00	
(-) Dep. Acum Muebles y Enseres			\$ -	
(-) Dep. Acum Equipo de Computación			\$ -	
(-) Dep. Acum Maquinaria y Equipo	- 27.923,33		\$ (34.186,82)	
Otras propiedades, planta y equipo	-	=====	\$ -	
TOTAL ACTIVO		221.881,74	\$	252.285,61
PASIVO				
Cuentas por Pagar Proveedores	-		\$ -	
Obligaciones Bancarias	-		\$ -	
Cuentas por Pagar	-		\$ -	
Aportes al IESS	1.080,63		\$ 1.587,68	
Sueldos Por pagar	3.987,00		\$ -	
XIII Sueldo	39,31		\$ 347,77	
XIV Sueldo	1.648,07		\$ 334,42	
Vacaciones			\$ -	
Retenciones en Fte. Imp. Rta.	71,13		\$ -	
Retenciones en Fte. del IVA	0,32		\$ -	
		=====		=====
TOTAL PASIVO		6.826,46	\$	2.269,87
PATRIMONIO				
Capital	192.156,79		\$ 192.156,79	
Utilidad del Presente Ejercicio	22.898,49		\$ 57.858,95	
	-	=====		=====
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		221.881,74	\$	252.285,61

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Tabla 39: BALANCE DE RESULTADOS







UNIDAD EDUCATIVA ANDINO
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016

Descripcion de cuenta	2015		2016	
	Subtotal _____	Total _____	Subtotal _____	Total _____
INGRESOS		92.774,70		\$ 129.373,02
Ingresos por Pensiones	92.774,70		\$ 122.168,88	
			\$ 7.204,14	
EGRESOS		69.876,21		\$ 71.514,07
Sueldos	48.310,61		\$ 50.078,78	
Décimo Tercer Sueldo	4.025,88		\$ 4.173,23	
Décimo Cuarto Sueldo	3.871,38		\$ 4.013,08	
Fondos de Reserva	2.051,30		\$ 2.126,38	
Vacaciones	-		\$ -	
Patronal	5.869,74		\$ 6.084,57	
Servicios Profesionales	494,71		\$ 512,82	
Servicios Personales	1.613,96		\$ 1.673,03	
G. Publicidad	851,47		\$ 882,64	
Materiales	1.498,42			
Bienes				
Servicios	476,25			
Iva que se carga al gasto	812,48			
G. Capacitación			\$ 725,62	
Útiles de Aseo			\$ 310,98	
GANANCIA / PERDIDA		22.898,49		\$ 57.858,95

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno






INDICADORES FINANCIEROS Y SEMAFORIZACIÓN

Tabla 40: ANÁLISIS FINANCIERO

RATIOS	2015	2016	FORMULA	EXPLICACIÓN	OBJETIVOS DEL MERCADO	CUMPLIMIENTO	SEMAFORIZACIÓN
TESORERÍA	1,64	7,65	$\frac{\text{DISPON. + REALIZABLE}}{\text{EXIGIBLE A CORTO}}$	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias	3	255%	
LIQUIDEZ	1,64	7,65	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante	3	255%	
AUTONOMÍA	0,97	0,97	$\frac{\text{RECURSOS PROPIOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	Autonomía financiera que indica nivel de autofinanciación	0,7	138%	
ENDEUDAMIE	3%	1%	$\frac{\text{PASIVO EXIGIBLE}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$	Relación entre financiación propia y ajena	30%	3304%	
ESTABILIDAD	98%	96%	$\frac{\text{INMOVILIZADO}}{\text{EXIG. LARGO + R. PROP.}}$	Estructura de financiación del inmovilizado	0,7	138%	
Capital de trabajo // Fondo de maniobra	4.363	8.826	$\frac{\text{RECURS. A LARGO MENOS INMOVILIZADO}}{\text{EXIG. LARGO + R. PROP.}}$	Capital de trabajo. Parte de activo circulante financiado con recursos a largo plazo.	7000	126%	

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno



Tabla 41: ANÁLISIS RENTABILIDAD

RATIOS	2015	2016	FORMULA	EXPLICACIÓN	OBJETIVO	% DE CUMPLIMIENTO	SEMAFORIZACIÓN
RECURSOS PROPIOS	10,65%	23,14%	$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$	Rentabilidad de los recursos propios	30%	77%	
GLOBAL	10,32%	22,93%	$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{RECURSOS TOTALES}}$	Rentabilidad económica de todos los recursos empleados	20%	115%	
DEL CAPITAL	11,92%	30,11%	$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{CAPITAL SOCIAL}}$	Rentabilidad del capital social	35%	86%	
RENT. VENTAS	24,68%	44,72%	$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{VENTAS}}$	Rentabilidad de la ventas	40%	112%	
MARGEN SOBRE VENTAS	100,00%	100,00%	$\frac{\text{MARGEN} \times 100}{\text{VENTAS}}$	Porcentaje de margen sobre ventas	60%	167%	

Fuente: Unidad Educativa Andino

Elaborado por: Ivonne Moreno

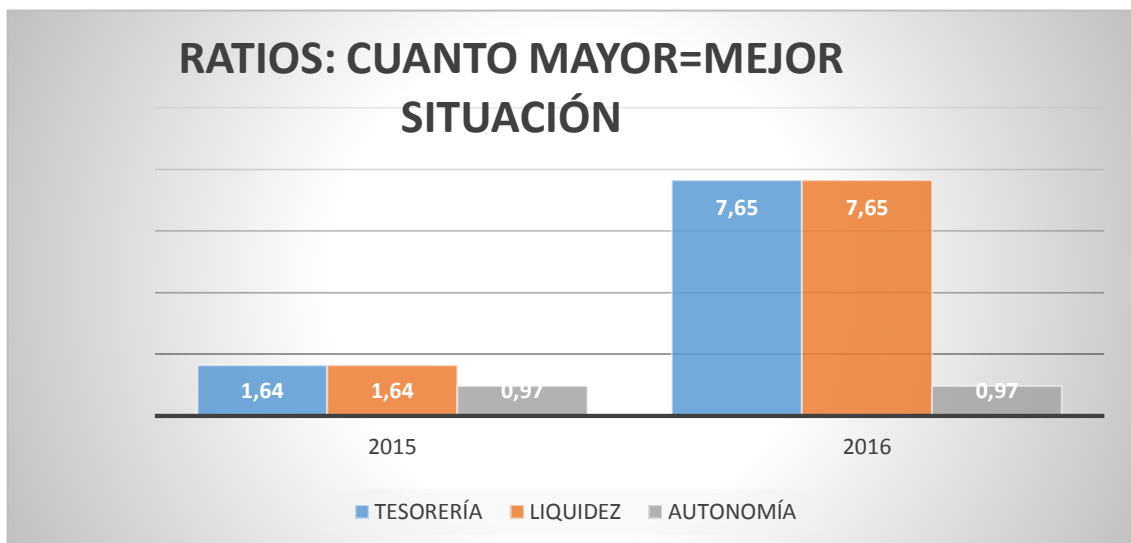
Tabla 42: ANÁLISIS DE GESTIÓN

RATIOS	2015	2016	FORMULA	EXPLICACIÓN	OBJETIVO	% DE CUMPLIMIENTO	SEMAFORIZACIÓN
DÍAS DE COBRO A CLIENTES	35	30	$\frac{365 \times \text{CLIENTES}}{\text{VENTAS}}$	Plazo medio concedido a clientes	20	67%	
PRODUCTIVIDAD	1,36	1,87	$\frac{\text{RESULTADO GESTIÓN}}{\text{GASTOS PERSONAL}}$	Relación entre el resultado de la gestión y los gastos de personal	1	187%	

Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

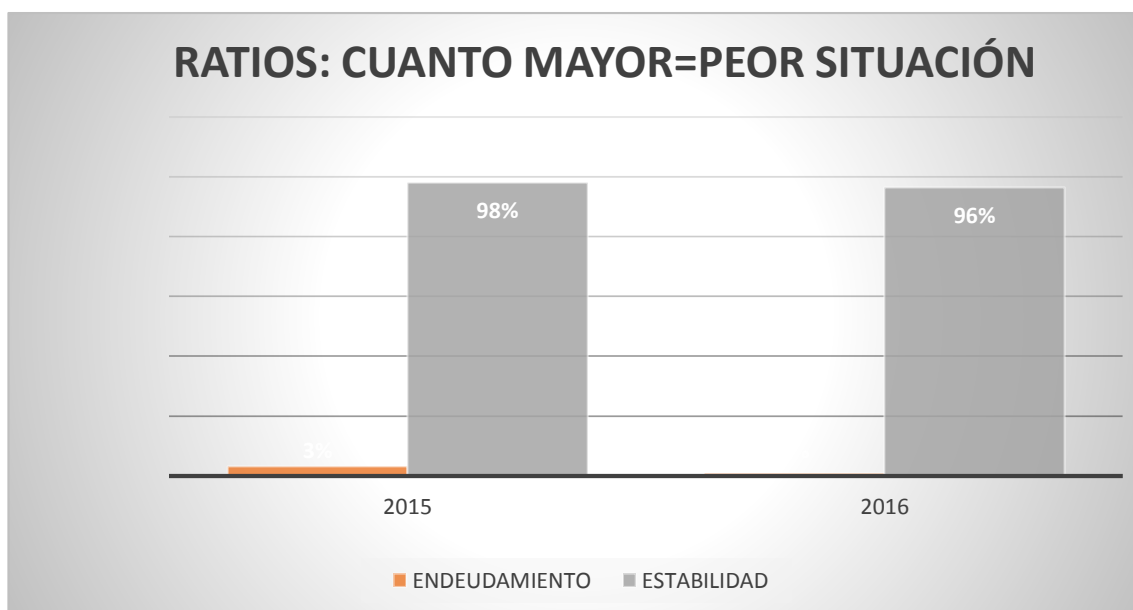
GRÁFICO DE BARRAS (RATIOS FINANCIEROS)

Gráfico 27: RATIOS: CUANTO MAYOR=MEJOR SITUACIÓN



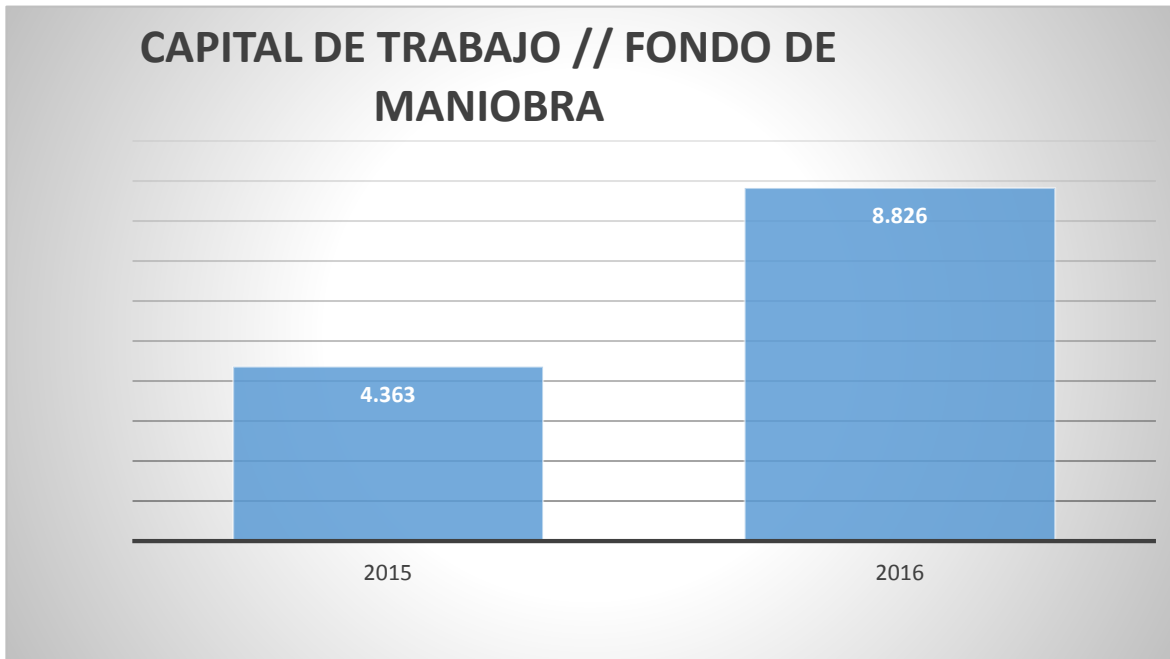
Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 28: RATIOS: CUANTO MAYOR=PEOR SITUACIÓN



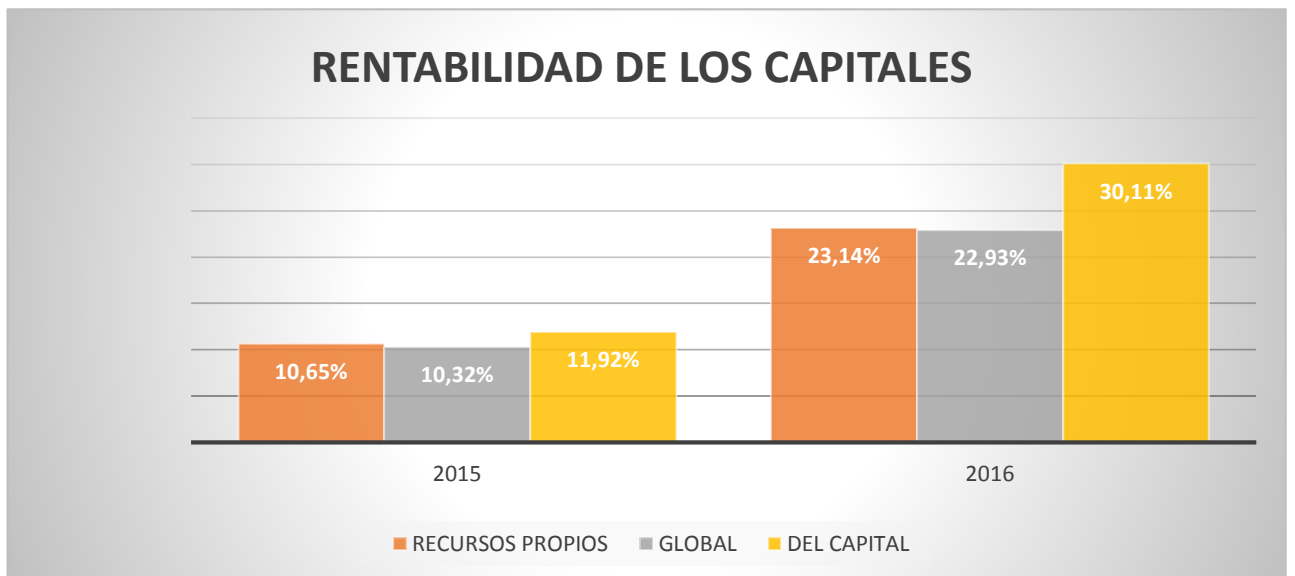
Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 29: RATIOS: CAPITAL DE TRABAJO // FONDO DE MANIOBRA



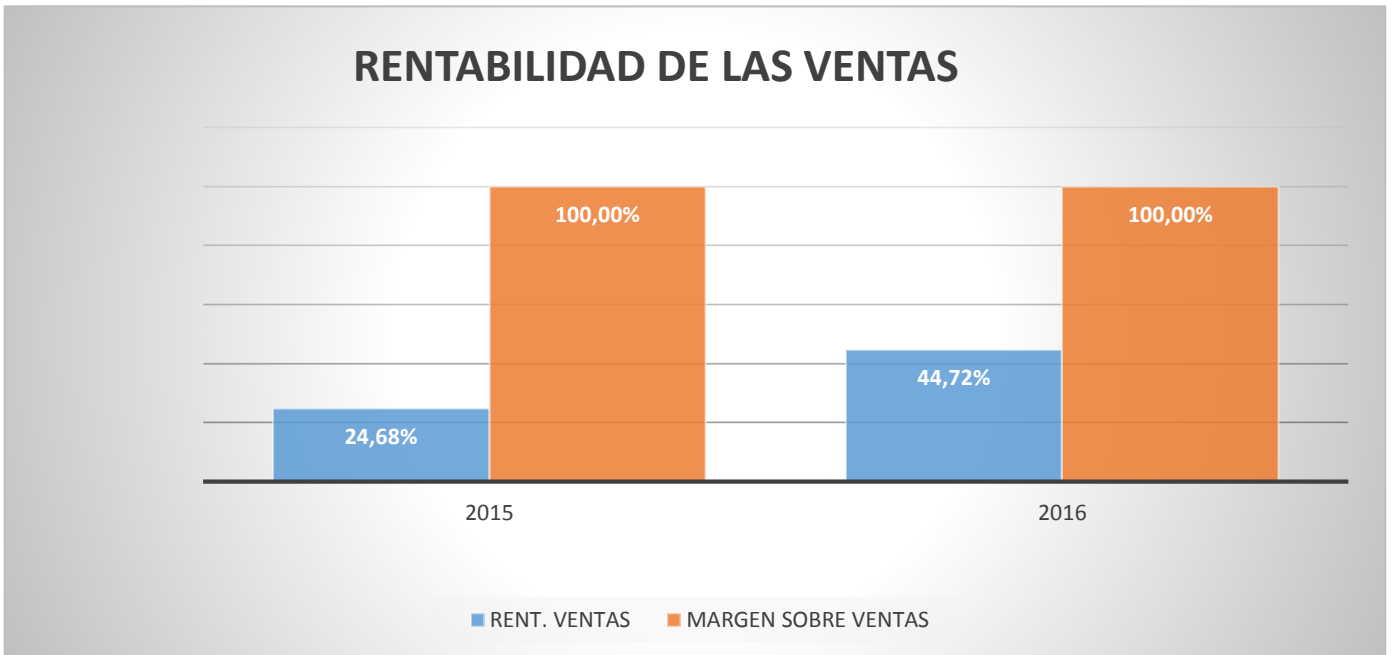
Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 30: RATIOS: RENTABILIDAD DE LOS CAPITALES



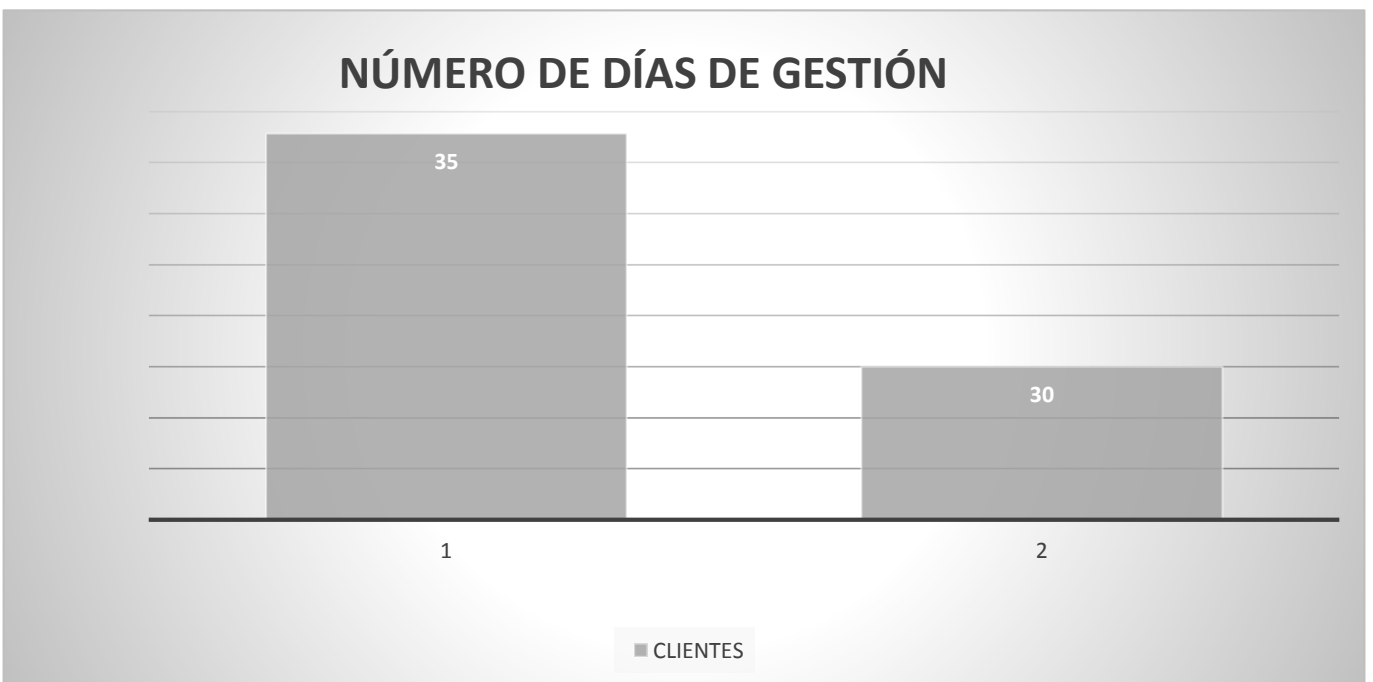
Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 31: RATIOS: RENTABILIDAD DE LAS VENTAS



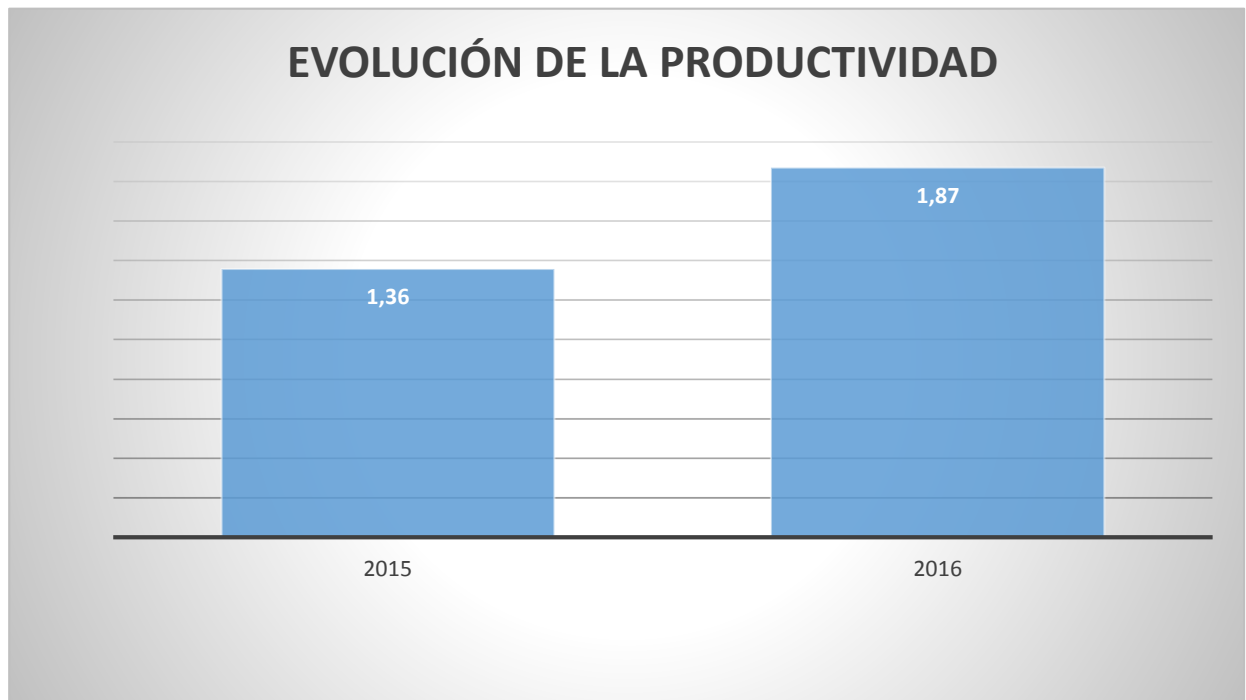
Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 32: RATIOS: NÚMERO DE DÍAS DE GESTIÓN



Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

Gráfico 33: RATIOS: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Unidad Educativa Andino
Elaborado por: Ivonne Moreno

MANUAL DE COBROS

UNIDAD EDUCATIVA ANDINO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO “MANUAL DE COBROS”

OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer lineamientos idóneos para manejar correctamente las cuentas por cobrar de la Unidad Educativa Andino.

UNIDADES QUE INTERVIENEN

Departamento Administrativo

- Directivos
- Secretaría

DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Facturas
- Recibos
- Contratos o convenios
- Guía de números de teléfono de padres de familia.

REPORTES

Libro de cobros (cuaderno anillado)

Reportes Semanales (web- pagina coop. San Francisco)

NORMAS

1. Es responsabilidad del encargado en departamento administrativo, realizar un reporte semanal de los cobros realizados por concepto de pensiones.
2. El encargado de los cuentas por cobrar deberá mantener actualizado el libro de cobros diariamente.
3. Los cobros por concepto de pensiones serán hasta los 10 primeros días de cada mes, durante todo el año lectivo sin excepciones.
4. Los pagos serán realizados en la Cooperativa San Francisco, ya que existe un convenio con la institución, lo que genera mayor facilidad al generar los reportes de cobro y mayor seguridad del dinero.
5. Los Convenios o contratos de pago de pensiones, al momento de pagar sus cuotas o letras, estas deben ser canceladas en la caja principal de la Unidad Educativa.
6. Por ningún motivo se aceptarán cheques que no sean propios del representante legal del estudiante ni tampoco cheques posfechados.

7. Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en la selección cuentas por cobrar por 30 días.
8. La cartera vencida se tratará de recuperar en un lapso no mayor a 30 días, por medio de esquelas enviadas a través de los alumnos a los padres de familia y llamadas telefónicas a los representantes.
9. Las cuentas por cobrar vencidas, después del proceso realizado serán notificadas a la dueña y rectora de la institución, quien procederá de acuerdo al caso.
10. Por otro lado, es responsabilidad neta del encargado de las cuentas por cobrar, generar un listado de los deudores con antigüedad mayor a 30 días luego de la fecha de pago y remitirlos al departamento ejecutivo, para su respectivo tratamiento.
- 11. Las normas y procedimientos que constan en este manual estarán sujetos al control por parte de la dueña-directora y el personal de contabilidad de la institución para verificar su cumplimiento***

CONCLUSIÓN

Una vez desarrollada la propuesta se puede notar el cumplimiento de todas las actividades planteadas en modelo operativo, las cuales sirvieron para determinar la relación del año 2015 con la proyección del 2016.

En los nuevos estados financieros que fueron elaborados se nota claramente una mayor ganancia debido al incremento tanto en alumnado como en el costo de la matrícula y pensión, sin dejar de lado la correcta asignación de recursos previo a un estudio anterior tomando en cuenta la matriz FODA y los objetivos planteados.

Es importante recalcar la ejecución de un manual de cobros, ya que era necesario para Andino establecer de manera formal normas que ayuden a mejorar el proceso de cobro de pensiones debido a que la institución depende de sus ingresos para su correcto funcionamiento.

Cabe recalcar que para el 2017 Andino deberá ser más exigente con los objetivos propuestos y deberá plantearse objetivos propios más no adaptarse a los objetivos del mercado, sin embargo el análisis financiero realizado indica que la institución se encuentra generalmente bien al tener más resultados en color verde, por lo que está lista para enfrentarse a nuevos retos, con el único fin de seguir creciendo y mejorando como empresa.

Bibliografía

- ABASCAL Elena; GRANDE Ildefonso. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid-España: ESIC.
- BASTIDAS Moises. (2010). Reflexiones sobre análisis financiero. *Meditate on financial analysis*(Nº6), 63-66. doi: ISSN 0124-0099
- BERENSON, M. L., & LEVINE, D. M. (1996). *Estadística Básica en Administración*. Naucalpan, México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=2N09O8-Oe0QC>
- BORREGO Silvia. (2008). Población y Muestra. *Innovación y Experiencias Educativas*, 1-12. doi:ISSN 1988-6047
- CAÑABATE, Antonio. (1997). *Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo*. Cataluña: Ediciones UPC.
- CASTELLANOS Jose; CRUZ Mauricio. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Real revista de estudios avanzados y liderazgo*, 1(Nº3), 29-51. doi:ISSN:2166-2320
- CASTILLO Sandra. (2011). *Repositorio de la Facultad de Contabilidad y Auditoria*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1801>
- CASTRO Edgar. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA. *Ciencias Económica*(Nº1). doi: ISSN: 0252-9521
- CÓRDOVA Luis. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. *Ingeniería Industrial*(Nº26), 85-97. doi:ISSN 1025-9929
- CORTÉS Carlos. (2010). *La Planeación y la Organización como Herramientas de Gestión en las Medianas*. Argentina: Curnvirtual, ISSN: 2215-7360.
- DE ANDA Mariza. (2002). *Fundamentos de la Administración Financiera, traducido al español*. México: Prentice Hall, marca registrada de pearson en Educación de México.
- DÍAZ Fausto . (1988). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Primera ed.). Editorial Pio XIII.
- FERNÁNDEZ Gladys. (2008). Estrategias gerenciales en las PyMEs venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión Teórica. *Revicyhluz Revistas Científicas y Humanísticas, volumen 8*(Nº2), 1-8. doi:ISSN: 1317- 2255
- FERNANDEZ, Lissette. (2007). ¿Cómo se elabora un cuestionario? *Butlletí LaRecerca-Universitat de Barcelona*, 1-9. doi:ISSN: 1886-1946
- FINCOWSKY Enrique. (2011). Toma de Decisiones. *Contabilidad y Negocios*, 6(Nº 11), 113-120. doi:ISSN 1992-1896

- FOSI Leonardo; CASTRO Luis; GUERRERO Waldemar & otros. (2013). Funciones Administrativas y la Participación Comunitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, volumen 9(25), 1-18. doi:ISSN: 1856-1594
- FRANKLIN, Enrique. (2011). *Revista Contabilidad y negocios*. Obtenido de Toma de Decisiones Empresariales:
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457>
- Fundación IASC: Material de formación sobre la NIIF para las PYMES. (2009). Módulo 3: Presentación de Estados Financieros. Londres: publicado por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad el 9. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de
http://www.ifrs.org/Documents/3_PresentaciondeEstadosFinancieros.pdf
- GIL Jaime. (Abril de 2006). LA GESTIÓN EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*(N°6), 33-54. doi: ISSN: 1856-1810
- GÓMEZ Alberto. (1994). *Gerencia Financiera*. Santafé de Bogotá, Colombia: Impre Andes; ISBN: 958-600-230-6.
- GUERRERO Pablo. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios decima edición; traducida al español*. Mexico: Prentice Hall INC. marca registrada de pearson en mexico, ISBN: 10:970-26-0878-3.
- HERNÁNDEZ Hugo. (15 de 05 de 2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, volumen 9(N°1), 38-51. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de <file:///C:/Users/Ivo%20Moreno/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234.pdf>
- HERRERA Luis, MEDINA Arnaldo, varios. (2010). *Tutoria de la Investigación Científica*. Ambato- Ecuador: Graficas Corona Quito; ISBN 9978-981-25-X.
- HORNGREN Charles, SUNDEM Gary, STRATTON William. (2006). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Prentice Hall INC.
- JONES Gareth. (2006). *Administración Contemporánea*. Nuevo Mexico: Ediciones del Bullent.
- LANDEAU Rebeca. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Caracas Venezuela: Alfa.
- LANZAS, Angelica; ARIAS, Oscar; CASTAÑEDA, Carolina. (2008). ESTRATEGIAS GERENCIALES ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 14(N°40), 1-7. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84920454023.pdf>
- LÓPEZ Luis, REZLER Clara. (1986). *Toma de Decisiones en Administración*. Mexico D.F: Limusa S.A; ISBN 968-18-0288-8.

- LOPÉZ Luis, ZOMER Clara. (1986). *Toma de Decisiones en Administración*. México: Editorial Limusa ISBN: 968-18-2153-X.
- MANJARREZ Esteban. (abril de 2015). *Repositorio Facultad de Contabilidad y Auditoria*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/17813>
- MARTINEZ Jorge. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. *Silogismos de Investigación, 1(Nº8)*, 1-43. doi:ISSN 1909-955X
- MOLINA DE CORREA Cecilia. (2005). *Administración Estratégica y Calidad Integral de las Instituciones Educativas*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- MOLINA Olga. (2003). El Presupuesto y la relación costo- volumen- utilidad. herramientas de gestión para las pequeñas y medianas empresas. *Vision General*, 11-19. doi:ISSN: 1317-8822
- MOLINA, Rox. (02 de 10 de 2013). *Importancia de la información financiera para las empresas*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/importancia-de-la-informacion-financiera-para-las-empresas/>
- MORALES Caroline. (enero-junio de 2007). Balanced ScoreCard como Herramienta de Diagnostico. *Vision Gerencial, 1(Nº6)*, 82-92. doi:issn 1317-8822
- NARANJO Galo; MEDINA Arnaldo; HERRERA Luis. (2010). *Tutoría DE LA INVESTIGACIÓN Científica Guía para elaborar en forma creativa y amena el trabajo de Graduación* (Cuarta ed.). Ambato: Impresiones Corona. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/152789750/Libro-Final>
- NAVA Alberto. (Agosto de 2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Recuperado el 04 de 07 de 2016, de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- NAVA Marbelis. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia, 14(Nº28)*, 608-628. doi:ISSN: 1315-9984
- NAVARRO Diego. (2003). *Temas de Administración Financiera*. Manizales, Colombia: ISBN: 958-9322-79-4.
- PEREIRA Zulay. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación. *Revista Electrónica Educare, 15(1)*, 15. doi: ISSN: 1409-42-58
- PEREZ Juan; VEIGA Carballo. (2015). *La Gestión Financiera de la Empresa*. Madrid, España: ESIC, ISBN 978-84-15986-68-3.
- ROBBINS Stephen, COULTER Mary. (2005). *ADMINISTRACIÓN*. Mexico: PEARSON EDUCATION.

- SANCA Miler. (2011). Tipos de investigación científica. *Revistas Bolivarianas*, 4. doi:ISSN 2304-3768
- SANDOVAL Leonel. (2008). Los Estados Financieros Básicos, su uso e interpretación para la toma de decisiones en las PYMES. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 152-186. doi:ISSN 1870-557X
- TINOCO Oscar. (2008). Una aplicación de la prueba chi. *Sistema de Información Científica*, 11(1), 1-6. doi:ISSN: 1560-9146
- UREÑA Guillermo. (1985). *Planeación Estratégica, lo que todo directir debe saber*. México: Compañía Editorial Continental.
- VAN DEN BERGHEN Edgar. (2010). *Gestión y Gerencia Empresariales*. Bogotá, Colombia: Ecoe, ISBN: 978-958-648-652-1.
- VERGARA Leonor, Muñoz Alberto. (2010). ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, VISIÓN DESDE LA PYME Y LA GRAN EMPRESA. *Visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla*, 9-39. doi: ISSN 1900-5016

ANEXOS

RUC DE LA INSTITUCIÓN

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1801896976001
APELLIDOS Y NOMBRES: PEÑALOZA RAMON MARIA CRISTINA
NOMBRE COMERCIAL: ESCUELA PARTICULAR ANDINO
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 27/07/1962 **FEC. ACTUALIZACION:** 04/02/2014
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 28/08/1995 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCIÓN: 31/03/1996 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ENSEÑANZA PRIMARIA GENERAL DE PRIMER NIVEL

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: JUNIN Número: 1-10 Intersección: AV. LOS ANDES Referencia: A DOS CUADRAS DE LAS OFICINAS DEL EX REGISTRO CIVIL Teléfono: 032520169


DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA **CERRADOS:** 1


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se derivan (Art. 87 Código Tributario, Art. 8 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LPLAD20407

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550

Fecha y hora: 04/02/2014 15:07:41

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1801896976001

APELLIDOS Y NOMBRES: PEÑALOZA RAMON MARIA CRISTINA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 28/09/1995

NOMBRE COMERCIAL: ESCUELA PARTICULAR ANDINO CENTRO ESCOLAR **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ENSEÑANZA PRIMARIA GENERAL DE PRIMER NIVEL
ENSEÑANZA PREESCOLAR EN GUARDERIA

FEC. REINICIO:

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: EL RECREO Calle: DARWIN Número: S/N
Intersección: JUNIN Referencia: JUNTO A LAS OFICINAS DEL EX REGISTRO CIVIL Telefono Trabajo: 032520102 Telefono
Domicilio: 032520189 Email: andino-centroescolar@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** CERRADO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 05/03/1998

NOMBRE COMERCIAL: GUARDERIA MUNDO INFANTIL **FEC. CIERRE:** 31/12/2013

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ENSEÑANZA PREESCOLAR CUYO PRINCIPAL OBJETIVO ES FAMILIARIZAR A NIÑOS DE POCA EDAD CON UN AMBIENTE
DE TIPO ESCOLAR.

FEC. REINICIO:

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: EL RECREO Calle: JUNIN Número: 104
Intersección: AV. LOS ANDES Referencia: JUNTO A LAS OFICINAS DEL EX REGISTRO CIVIL Telefono Trabajo: 032520102


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LPLA020407

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550

Fecha y hora: 04/02/2014 13:07:41

FIJACIÓN DE PENSIONES

En ejercicio de las facultades que confiere el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, el artículo 127 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y lo dispuesto en el literal dd) del numeral 3 del artículo 42 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación,

RESUELVE:

Artículo 1.- De la declaración juramentada presentada y toda vez que esta Junta Distrital Reguladora de Pensiones y Matriculas, ha comprobado la veracidad de los documentos agregados a la misma se ubica a la institución y/o establecimiento educativo ESCUELA DE EDUCACION GENERAL BASICA ANDINO CENTRO ESCOLAR se mantiene en el Rango 3.- Las instituciones educativas cuyo componente de costos de gestión educativa es el menos del setenta por ciento (70%) del costo de la educación y no tuviere excedente podrán subir el valor de su pensión hasta un máximo total del diez por ciento (10%) en relación al cobro efectivamente realizado en el período escolar inmediatamente anterior, dentro del margen debidamente autorizado por la AUTORIDAD EDUCATIVA NACIONAL.

Artículo 2.- Autorizar el cobro de los siguientes valores máximos para el período lectivo 2016 - 2017, aplicando el índice anual de la inflación, de acuerdo a la siguiente tabla:

VALORES PARA EL AÑO LECTIVO 2016 - 2017			
NIVEL DE EDUCACIÓN	RANGO EN EL CUAL SE UBICA	VALOR DE MATRÍCULA AUTORIZADO (US\$)	VALOR DE PENSIÓN AUTORIZADO (US\$)
HASTA 36 MESES	Rango 3	0.00	0.00
INICIAL	Rango 3	44.47	71.15
GENERAL BÁSICA (1ero A 7mo)	Rango 3	44.47	71.15
BÁSICA SUPERIOR (8vo A 10mo)	Rango 3	44.47	71.15
BACHILLERATO	Rango 3	44.47	71.15

Estos valores son solo para los estudiantes que ya se encontraban en la institución educativa

Artículo 3.- Revisada la información remitida por la institución educativa ESCUELA DE EDUCACION GENERAL BASICA ANDINO CENTRO ESCOLAR, y verificado el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 11 de Acuerdo en mención, se procede con el incremento adicional al que hace referencia el artículo 12 IBIDEM; dicho incremento será aplicado exclusivamente a los estudiantes nuevos.

Artículo 4 Autorizar el cobro de los siguientes valores máximos para el período lectivo 2016 - 2017 exclusivamente a los estudiantes nuevos que ingresen por primera vez a cualquier grado de la oferta educativa, de acuerdo a la siguiente tabla:

VALORES (US\$) AUTORIZADOS PARA EL AÑO LECTIVO 2016 - 2017										
Solo para los estudiantes nuevos que ingresen a la Institución Educativa										
PERIODO	HASTA 36 MESES		INICIAL		GENERAL BÁSICA (1ero A 7mo)		BÁSICA SUPERIOR (8vo A 10mo)		BACHILLERATO	
	MATRÍCULA	PENSIÓN	MATRÍCULA	PENSIÓN	MATRÍCULA	PENSIÓN	MATRÍCULA	PENSIÓN	MATRÍCULA	PENSIÓN
MA-2016	0.0	0.0	45.81	73.3	45.81	73.3	45.81	73.3	45.81	73.3

Que, mediante declaración juramentada otorgada por PEÑALOZA RAMON MARIA CRISTINA en calidad de máxima autoridad del establecimiento educativo ESCUELA DE EDUCACION GENERAL BASICA ANDINO CENTRO ESCOLAR y con autorización del representante legal de la Institución Educativa ante el/la Sr/a Notario/a de la Notaría declaró el costo de la educación en el establecimiento educativo referido con desagregación de cada uno de sus componentes, expresando bajo juramento que cuenta con los respaldos debidos, reales y legalmente válidos que sustenten dicho cálculo y que la institución educativa cumple con los estándares de calidad establecidos por la Autoridad Educativa Nacional, requisito indispensable para la aprobación de la presente resolución;

Que, de la declaración juramentada presentada y toda vez que esta Junta Distrital Reguladora de Pensiones y Matrículas ha revisado los documentos e información remitida, se ha determinado que el establecimiento educativo ESCUELA DE EDUCACION GENERAL BASICA ANDINO CENTRO ESCOLAR no cumple con los parámetros generales establecidos para el incremento en el cobro de matrículas y pensiones.

En ejercicio de las facultades que confiere el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, el artículo 127 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y lo dispuesto en el literal dd) del numeral 3 del artículo 42 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación,

RESUELVE:

Artículo 1.- No autorizar el incremento para el año lectivo 2015-2016 de los valores de pensión y matrícula; y fijar en Rango 0 a la Institución Educativa, ya que se ha determinado que el establecimiento no cumple con uno o más parámetros establecidos para el incremento en el cobro de pensiones y matrículas. Por lo que los rubros efectivamente cobrados en el año lectivo anterior por concepto de pensión deben mantenerse, y el valor de la matrícula será del 75% del monto de la pensión neta fijada, de acuerdo a la siguiente tabla:

VALORES PARA EL AÑO LECTIVO 2015 - 2016					
NIVEL DE EDUCACIÓN INICIAL			NIVEL DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA (1ero A 7mo)		
RANGO EN EL CUAL SE UBICA	VALOR DE MATRÍCULA AUTORIZADO (US\$)	VALOR DE PENSIÓN AUTORIZADO (US\$)	RANGO EN EL CUAL SE UBICA	VALOR DE MATRÍCULA AUTORIZADO (US\$)	VALOR DE PENSIÓN AUTORIZADO (US\$)
Rango 0	40.43	64.68	Rango 0	40.43	64.68
NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA SUPERIOR (8vo A 10mo)			NIVEL DE EDUCACIÓN BACHILLERATO		
RANGO EN EL CUAL SE UBICA	VALOR DE MATRÍCULA AUTORIZADO (US\$)	VALOR DE PENSIÓN AUTORIZADO (US\$)	RANGO EN EL CUAL SE UBICA	VALOR DE MATRÍCULA AUTORIZADO (US\$)	VALOR DE PENSIÓN AUTORIZADO (US\$)
Rango 0	40.43	64.68	Rango 0	0.00	0.00

Artículo 2.- Disponer a los directivos del Establecimiento Educativo ESCUELA DE EDUCACION GENERAL BASICA ANDINO CENTRO ESCOLAR, que el valor prorrateado fijado para la pensión será el único cobrado y se lo realizará en diez mensualidades.

Artículo 3.- Requerir y Encargar a los directivos del mencionado establecimiento educativo la exhibición pública y en un lugar visible de la institución educativa la certificación del registro de los valores de pensiones y matrículas vigente para el año lectivo, a fin de que sea conocida por los representantes legales de los estudiantes y la comunidad; sin perjuicio que se realice la publicación en la página web institucional.

- Que,** mediante declaración juramentada otorgada por PEÑALOZA RAMON MARIA CRISTINA en calidad de máxima autoridad del establecimiento educativo ESCUELA DE EDUCACION GENERAL BASICA ANDINO CENTRO ESCOLAR ante el/la DR. CARLOS HERNAN GEVALLOS RUIZ Notaria SEXTA DEL CANTON AMBATO, declaró el costo de la educación en el establecimiento educativo referido con desagregación de cada uno de sus componentes, expresando bajo juramento que cuenta con los respaldos debidos, reales y legalmente válidos que sustenten dicho cálculo y que la institución educativa cumple con los estándares de calidad establecidos por la Autoridad Educativa Nacional, requisito sine qua non para la aprobación de la presente resolución.
- Que,** esta Dirección Distrital emitió a favor del establecimiento educativo denominado ESCUELA DE EDUCACION GENERAL BASICA ANDINO CENTRO ESCOLAR la Resolución de Costos para el periodo 2014-2015 en la cual erróneamente se calculó el valor máximo autorizado de la matrícula (75%) en base al valor de la pensión prorrateada (10 meses), en lugar de hacerlo respecto de la pensión neta (12 meses), lo que implicaría 90% del valor de la pensión neta autorizada, contrario a lo permitido en el artículo 132 inciso 3 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y el artículo 13 del Acuerdo Ministerial 0387-13;
- Que,** en relación a la reforma de los actos administrativos, en los artículos 98 y 170, número 2 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva se establece que los errores matemáticos o aritméticos existentes pueden ser rectificadas por la misma autoridad de la que emanó el acto en cualquier momento;

En ejercicio de las facultades que confiere el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, el artículo 127 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y lo dispuesto en el literal dd) del numeral 3 del artículo 42 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación,

RESUELVE:

Artículo 1.- De la declaración juramentada presentada y toda vez que esta Junta Distrital Reguladora de Pensiones y Matrículas, ha comprobado la veracidad de los documentos agregados a la misma se ubica al establecimiento educativo ESCUELA DE EDUCACION GENERAL BASICA ANDINO CENTRO ESCOLAR dentro del Rango 3.- Las instituciones educativas cuyo componente de costos de gestión educativa es al menos del setenta por ciento (70%) del costo de la educación y no tuviere excedente podrán subir el valor de su pensión hasta un máximo total del 10% en relación al cobro efectivamente realizado en el periodo escolar inmediatamente anterior, dentro del margen debidamente autorizado por la AUTORIDAD EDUCATIVA NACIONAL.

Artículo 2.- Se autoriza el cobro de los siguientes valores máximos para el periodo lectivo 2014-2015, de acuerdo a la siguiente tabla:

VALORES PARA EL AÑO LECTIVO 2014 - 2015					
NIVEL DE EDUCACIÓN INICIAL			NIVEL DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA (1ero A 7mo)		
RANGO EN EL CUAL SE UBICA	VALOR DE MATRÍCULA AUTORIZADO (US\$)	VALOR DE PENSIÓN AUTORIZADO (US\$)	RANGO EN EL CUAL SE UBICA	VALOR DE MATRÍCULA AUTORIZADO (US\$)	VALOR DE PENSIÓN AUTORIZADO (US\$)
Rango 3	40.42	64.68	Rango 3	40.42	64.68
NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA SUPERIOR (8vo A 10mo)			NIVEL DE EDUCACIÓN BACHILLERATO		
RANGO EN EL CUAL SE UBICA	VALOR DE MATRÍCULA AUTORIZADO (US\$)	VALOR DE PENSIÓN AUTORIZADO (US\$)	RANGO EN EL CUAL SE UBICA	VALOR DE MATRÍCULA AUTORIZADO (US\$)	VALOR DE PENSIÓN AUTORIZADO (US\$)
Rango 3	40.42	64.68	Rango 3	0.00	0.00

Artículo 3.- Disponer a los directivos del establecimiento educativo ESCUELA DE EDUCACION GENERAL BASICA ANDINO CENTRO ESCOLAR, que el valor prorrateado fijado para pensión sea el único cobrado y se lo realizará en diez mensualidades.



RESUELVE:


- 1.- **AUTORIZAR**, al establecimiento educativo de su Dirección los siguientes valores:

MATRICULA: 44,10 U\$\$


PENSION: 58,80 U\$\$

- 2.- **RECORDAR** a las Autoridades del plantel que la Disposición General TERCERA del Acuerdo Ministerial 097-13 determina: "Los establecimientos educativos particulares y fiscomisionales, no podrán exigir por si mismos, ni por medio de las Asociaciones de padres de familia, ni de otras personas u organizaciones valores, cuotas, bonos o tarifas adicionales a las aprobadas por concepto de matrículas y pensiones".
- 3.- **DISPONER**, que una copia de la presente **RESOLUCION**, sea expuesta en un lugar visible para conocimiento de los señores padres de familia.
- 4.- **ESTA RESOLUCION RIGE A PARTIR DE SEPTIEMBRE DE 2013 HASTA JUNIO DE 2014 (DIEZ MESES). EL SR. PADRE DE FAMILIA NO PAGARA NINGUN VALOR ADICIONAL POR CONCEPTO DE VACACIONES, EN EL PAGO DE LOS DIEZ MESES ESTA INCLUIDO ESTE VALOR.**

Comuníquese en Ambato, a los veintisiete días del mes de junio de 2013.



Lic. Manuel Jiménez Chagla
PRESIDENTE DE LA JUNTA DISTRITAL
REGULADORA DE PENSIONES Y MATRICULAS DE
LA EDUCACION PARTICULAR Y FISCOMISIONAL



Grace Paz y Milio Pérez
SECRETARIA (E)



Ministerio
de Educación
DISTRITO EDUCATIVO INTERCULTURAL Y BILINGÜE
YACHANA WASIKUNATA PUSHAQ KAMAY AMBATO 2
DESPACHO DISTRITAL

Dirección: Calles Obispo Iturralde entre Francisco de Araujo y Gabriel García Moreno
dirbilingue.tungurahua@educacion.gob.ec
Teléfonos: 2828009 - 2420642

ESTADOS FINANCIEROS 2015

UNIDAD EDUCATIVA ANDINO BALANCE GENERAL PROYECTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015

	2015	
Descripcion de cuenta	Subtotal _____	Total _____
Efectivo	600,00	
Coop San Francisco	1.801,51	
Banco del Pacifico	0,59	
Cuentas por Cobrar	-	
(-) Prov. Ctas. Incobrables	-	
Obras en Proceso	3.970,53	
Crédito Tributario	8.787,16	
Anticipo Impuesto a la Renta		
Muebles de Oficina	27.745,00	
Inmuebles	100.000,00	
Maquinaria y Equipo		
Equipo de computación y software	31.900,28	
Terrenos	75.000,00	
(-) Dep. Acum Muebles y Enseres		
(-) Dep. Acum Equipo de Computación		
(-) Dep. Acum Maquinaria y Equipo	- 27.923,33	
Otras propiedades, planta y equipo	-	=====
TOTAL ACTIVO		221.881,74
PASIVO		
Cuentas por Pagar Proveedores	-	
Obligaciones Bancarias	-	
Cuentas por Pagar	-	
Aportes al IESS	1.080,63	
Sueldos Por pagar	3.987,00	
XIII Sueldo	39,31	
XIV Sueldo	1.648,07	
Vacaciones		
Retenciones en Fte. Imp. Rta.	71,13	
Retenciones en Fte. del IVA	0,32	
TOTAL PASIVO		6.826,46
PATRIMONIO		
Capital	192.156,79	
Utilidad del Presente Ejercicio	22.898,49	
	-	=====
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		221.881,74

UNIDAD EDUCATIVA ANDINO
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015

2015

Descripcion de cuenta	Subtotal _____	Total _____
INGRESOS		92.774,70
Ingresos por Pensiones	92.774,70	
EGRESOS		69.876,21
Sueldos	48.310,61	
Décimo Tercer Sueldo	4.025,88	
Décimo Cuarto Sueldo	3.871,38	
Fondos de Reserva	2.051,30	
Vacaciones	-	
Patronal	5.869,74	
Servicios Profesionales	494,71	
Servicios Personales	1.613,96	
G. Publicidad	851,47	
Materiales	1.498,42	
Bienes		
Servicios	476,25	
Iva que se carga al gasto	812,48	
G. Capacitación		
Útiles de Aseo		
GANANCIA / PERDIDA		22.898,49


TOTAL INGRESOS AÑO 2016-2017

2016-2017	
in1	10
in2	17
1	17
2	14
3	7
4	10
5	10
6	9
7	12
8	10
9	12
10	7
1B	16
2B	11
	162


años lectivos	meses	alumnos	matrícula	pensión	total matriculas	total pensiones	ingresos totales
2015-2016	10	147	44,47	71,15	\$ 6.537,09	\$ 104.590,50	\$ 111.127,59

INFLACIÓN

ENGLISH VERSION FACTURACION ELECTRONICA MAPA DEL SITIO CONTACTANOS



Banco Central del Ecuador



BCE Transparencia Comunicación Atención Ciudadano Efectivo Cuestiones Económicas

Busqueda

Usted está aquí: Inicio

INFLACIÓN

Previsiones de Inflación para los años 2014 - 2018

Años	2014	2015	2016	2017	2018
Inflación promedio	3.62	3.90	3.66	3.49	3.35

Fuente: MCPE - BCE.

FOTOS DE LA INSTITUCIÓN







