



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA” SANTO TOMÁS APÓSTOL” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PERÍODO EDUCATIVO 2016-2017.

AUTOR:

LUIS JAVIER CARRILLO BAUTISTA

RIOBAMBA-ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. LUIS JAVIER CARRILLO BAUTISTA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Alberto Avalos Reyes

DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, LUIS JAVIER CARRILLO BAUTISTA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de Noviembre 2016

LUIS JAVIER CARRILLO BAUTISTA

210078325-3

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico a Dios, pues fue el quien me dio las suficientes fuerzas para llegar a estas instancias, guiando mi camino desde el comienzo hasta su culminación.

A mi familia pues todo lo que soy, se lo debo a ellos.

Para mi madre quien fue como padre y madre a la vez, que a pesar de los años duros que nos tocó vivir ella nunca desmayo y me guio siempre en mi trayectoria, inculcándome buenos valores para convertirme en un hombre de bien y ser productivo para la sociedad.

A mis hermanos por estar siempre a mi lado de forma incondicional y brindándome su apoyo en todas las instancias.

Luis Javier Carrillo Bautista.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme llegar a estas instancias de mi vida.

A mi familia; especialmente a mi madre, por estar siempre pendientes de mí y por brindarme su apoyo incondicional para llegar a ser un profesional, a mis hermanos que siempre han estado conmigo brindándome su apoyo siempre e impulsándome para que logre alcanzar mis metas.

A mis amigos con quienes he compartido mi carrera universitaria y con quienes he vivido momentos buenos e inolvidables y por tal razón aún siguen formando parte de mi vida.

A mis maestros politécnicos quienes a lo largo de mi carrera se han convertido en grandes amigos y precursores para que el día de mañana seamos profesionales de éxito.

Luis Javier Carrillo Bautista.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen ejecutivo	xi
Summary.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Plan de gestión financiera	7
2.2.2 Marco Conceptual.....	40
2.3 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER	41
2.4 VARIABLES	41
2.4.1 Variable Independiente	41
2.4.2 Variable Dependiente	41

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.5 RESULTADOS	45
3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	55
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	56
4.1 TITULO	56
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	56
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFIA	108
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1:	Esquema del Estado de Resultados	22
Tabla No 2:	Valor Presente Neto (VPN).....	38
Tabla No 3:	Mejoramiento y crecimiento económico y financiero	45
Tabla No 4:	Importancia del análisis financiero	46
Tabla No 5:	Plan financiero un aporte al crecimiento económico	47
Tabla No 6:	Calificación sobre la creación de un Plan financiero	48
Tabla No 7:	Influencia de las Herramientas Financieras	49
Tabla No 8:	La información financiera como medio para mejorar el desempeño gerencial y	50
Tabla No 9:	Establecimiento de cargos y rangos específicos	51
Tabla No 10:	Incentivos por cumplimiento.....	52
Tabla No 11:	Herramientas Financieras adecuadas	53
Tabla No 12:	Plan Financiero y el mejoramiento de las decisiones directivas	54
Tabla No 13:	Estado de Resultados.....	56
Tabla No 14:	Balance General	57
Tabla No 15:	Flujo de Caja	60
Tabla No 16:	Razón Corriente	61
Tabla No 17:	Capital de Trabajo	61
Tabla No 18:	Rotación de Activos Totales	62
Tabla No 19:	Rotación de Cuentas por Cobrar	62
Tabla No 20:	Rotación de Activo Fijo	63
Tabla No 21:	Período medio de cobranza	63
Tabla No 22:	Impacto de los Gastos de Administración y Ventas.....	63
Tabla No 23:	Impacto de la carga financiera	64
Tabla No 24:	Endeudamiento del Activo.....	64
Tabla No 25:	Endeudamiento Patrimonial	65
Tabla No 26:	Endeudamiento Patrimonial	65
Tabla No 27:	Apalancamiento.....	65
Tabla No 28:	Apalancamiento financiero	66
Tabla No 29:	Margen Neto de Utilidad.....	66
Tabla No 30:	Rentabilidad sobre el Capital	67

Tabla No 31: Rentabilidad sobre el Patrimonio	67
Tabla No 32: Rentabilidad Neta del Activo	68
Tabla No 33: Rentabilidad Financiera	68
Tabla No 34: Proceso de Valor Contable.....	69
Tabla No 35: Valor Contable Ajustado.....	70
Tabla No 36: Catálogo de Procesos	73
Tabla No 37: Objetivos y Estrategias.....	74
Tabla No 38: Macroproceso administrativo - financiero	76
Tabla No 39: Colecturía	77
Tabla No 40: Servicio al Cliente	79
Tabla No 41: Servicios Generales	80
Tabla No 42: Gestión de Talento Humano y Administración Central.....	81
Tabla No 43: Selección y Contratación de Personal	82
Tabla No 44: Desarrollo profesional mediante capacitación docente.....	82
Tabla No 45: Propuesta para el área de Marketing	87
Tabla No 46: Plan de Marketing	87
Tabla No 47: Objetivos y Estrategias en cuanto al FODA	89
Tabla No 48: Estrategias del Marketing Mix	90
Tabla No 49: Presupuesto	92
Tabla No 50: Propuesta área Pedagógica.....	94
Tabla No 51: Proceso de Aprendizaje.....	94
Tabla No 52: Logros a alcanzar con el método constructivista	95
Tabla No 53: Función Pedagógica Orientación y Bienestar Estudiantil.....	96
Tabla No 54: Función Pedagógica Control Disciplinario	97
Tabla No 55: Estado de Resultados Proyectado.....	100
Tabla No 56: Balance General Proyectado	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1:	Mejoramiento y crecimiento económico y financiero.....	45
Gráfico No 2:	Importancia del análisis financiero.....	46
Gráfico No 3:	Plan financiero un aporte al crecimiento económico	47
Gráfico No 4:	Calificación sobre la creación de un Plan financiero	48
Gráfico No 5:	Influencia de las Herramientas Financieras.....	49
Gráfico No 6 :	La información financiera como medio para mejorar el desempeño gerencial y directivo	50
Gráfico No 7:	Establecimiento de cargos y rangos específicos.....	51
Gráfico No 8:	Mantenimiento de incentivos por cumplimiento.....	52
Gráfico No 9:	Herramientas Financieras adecuadas.....	53
Gráfico No 10:	Plan Financiero y el mejoramiento de las decisiones directivas	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1:	Gestión financiera en la empresa	14
Figura No 2:	Técnicas de Valoración de Empresas.....	35
Figura No 3:	Estructura del Plan de Inversiones para la creación de valor.....	72
Figura No 4:	Evaluación de Desempeño de 360°.....	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos No 1:	Cuestionario de encuesta.....	110
--------------	-------------------------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño de un Plan Financiero para la Unidad Educativa Salesiana “Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba período educativo 2016-2017. Con la finalidad de brindar una guía a seguir para desempeñar las actividades económicas de la institución y así alcanzar las metas planteadas, como también les facilite tomar decisiones administrativas. Para su desarrollo se utilizaron: el análisis financiero y el estudio de reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación. La propuesta consiste en dar capacitaciones al personal administrativo sobre alternativas financieras y sus herramientas, como lo son la interpretación de indicadores financieros y sobre la inversión de capital. Se espera un crecimiento del 15% de sus activos, los cuales se verán reflejados en sus estados financieros al finalizar el año electivo. Se recomienda involucrar todas las áreas de la organización, pues de la coordinación y desempeño eficiente de las mismas dependerá el éxito integral de la organización.

PALABRAS CLAVES: PLAN FINANCIERO, INDICADORES FINANCIEROS Y ESTADOS FINANCIEROS.

Ing. Juan Alberto Avalos Reyes
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research aims to design a Financial Plan for the Unidad Educativa Salesiana “Santo Tomás Apóstol” of Riobamba city during the period 2016-2017. In order to provide a guide to carry out the economic activities of the institution and thus achieve the proposed goals, as well as to facilitate administrative decisions. For the development of this research were used: financial analysis and the study of regulations and rules adopted by the Ministerio de Educación. The proposal is to provide training to administrative staff about financing alternatives and tools, such as the interpretation of financial indicators and capital investment. A growth of 15% of its assets is expected, which will be reflected in its financial status at the end of the school year. It is recommended to involve all areas of the organization, because of the coordination and efficient discharge of their responsibilities depend on the success of the organization.

KEY WORDS: FINANCIAL PLAN, FINANCIAL INDICATORS AND FINANCIAL STATUS.

INTRODUCCIÓN

Las Unidades Educativas Fisco misionales son establecimientos a cargo de la iniciativa privada con el apoyo gubernamental que ofrecen servicios de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento.

Es necesario aclarar que este tipo de instituciones no persiguen fines de lucro; sin embargo es importante que se realice un seguimiento del cumplimiento de objetivos de las actividades a las que se dedican: La formación de futuros bachilleres, su preparación académica, que constituye la base primordial del desarrollo socioeconómico del país.

Todas las unidades educativas funcionan en base a reglamentos pero no se puede saber en qué magnitud son cumplidas. Es importante velar por el cumplan dichas reglas para garantizar su buen funcionamiento por parte de los profesionales que son la parte esencial del equipo estratégico de las mismas, ya que mediante el desarrollo de sus actividades se garantiza la permanencia y crecimiento económico del establecimiento educativo.

En busca de alcanzar los objetivos y cada una de sus metas, hace falta planificar lo que se aspira hacer, contar con recursos, tomar decisiones, organizar y dirigir para llevar a cabo el plan de trabajo; siendo el resultado de un proceso el presupuesto. Una vez realizada cada una de las actividades, deben cuantificar las asignaciones que requerirán para poner en acción su plan.

Estas situaciones se las absuelven desde el primer capítulo, en el cual tratamos el problema existente en la Unidad educativa, en un capítulo segundo exploramos las bases teóricas del plan financiero en el establecimiento de las estimaciones creíbles y comprensibles de la situación económica de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba, en un tercer capítulo se establece los aspectos metodológicos que han sido necesarios para llevar a cabo el estudio y finalmente el capítulo cuarto en el que se desarrolla la propuesta, es decir el Plan financiero para la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba periodo educativo 2016-2017.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por resolución distrital N° 431 de fecha 3 de abril de 2013, se constituye legalmente como Unidad Educativa Salesiana "Santo Tomás Apóstol" de Riobamba.

Durante la vida de la unidad educativa Salesiana "Santo Tomás Apóstol" de Riobamba, sus directivos y administradores han venido trabajando de acuerdo a la situación que se presente en el momento, solucionando problemas a través de la adopción de medidas correctivas, sin la debida planificación de las finanzas; esta situación ha llevado a que en algunas ocasiones se adopten medidas cuyos resultados han sido: iliquidez momentánea, inconformidad de los padres de familia, retraso en el pago de maestros y contratistas, desprestigio y desconfianza en la entidad, de continuar esta situación la institución educativa no podrá contar con la expresión cuantificada en términos monetarios adecuados de sus inversiones y no se tendrá una herramienta fundamental para la toma de importantes decisiones

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide un Plan financiero en el establecimiento de las estimaciones creíbles y comprensibles de la situación económica de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba periodo educativo 2016-2017?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Administrativo

Área: Gestión Financiera

Aspecto: Planificación

Delimitación Temporal: Abril a julio 2016

Delimitación Espacial: El presente trabajo investigativo se llevó a cabo en las instalaciones de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba en el periodo educativo 2016-2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las estimaciones comprensibles en el ámbito económico y financiero, constituyen las previsiones de resultados financieros que tienen como intención: mantener, y mejorar la calidad de gestión en las finanzas. Constituyen el instrumento que ayuda a la previsión de resultados que se requieren alcanzar en un periodo determinado.

Desde un punto de vista técnico, se justifica el presente trabajo por cuanto el conjunto de técnicas y estrategias aplicadas al área financiera y de servicio, permitirá ver todas las actividades en torno a la situación económica de la Unidad Educativa Salesiana “Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba, y estas se constituirán en el pilar fundamental de la organización en el tiempo establecido, por tal razón, se ha considerado necesario realizar la presente investigación.

Desde un punto de vista práctico, la Unidad Educativa Salesiana “Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba, contará con un Plan financiero, es decir un conjunto de estimaciones que proyectan el crecimiento de la unidad educativa, mismo que permitirá un crecimiento económico para la comunidad Salesiana “Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

El valor teórico de la propuesta, nos permitirá llenar algunos vacíos en la formación profesional, a la vez de explorar todo lo referente a competitividad en el ámbito real del ingeniero financiero.

La propuesta, se justifica desde un punto de vista metodológico por que se promueve la aplicación de instrumentos de recolección de datos, misma que es susceptible de convertirse en la base fundamental para futuras investigaciones.

El presente tema tiene relevancia, porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables.

Es factible porque existe el compromiso del nivel directivo de apoyar con documentos y datos de los archivos históricos de secretaría general y del área financiera que sirvan de base para desarrollar el Plan de Gestión que desea tomar como un documento que apoye a desarrollar mejor la tarea económica y financiera en la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

La intención del Plan detallado en la presente investigación se realizara en la presentación de balances de situación financiera facilitados por la unidad educativa, que conlleven a visualizar óptimamente la información de rubros como activos, deudas, capital, ingresos, egresos, costos, gastos y afines, que permitan la toma de decisiones acertadas que lleven al cumplimiento de los compromisos en el ámbito laboral y tributario esencialmente, que eviten sanciones económicas que perjudiquen a la persona jurídica como tal y a la unidad educativa salesiana.

Finalmente este trabajo presentará un Plan de planificación y ejecución financiera en el corto, mediano y largo plazo, utilizando instrumentos de análisis financieros como: presupuestos, balances y estados proyectados en uso de los conocimientos y técnicas aprendidas en el transcurso de nuestra carrera.

Es pertinente porque el tema diseño del plan financiero se relaciona con la malla curricular de la carrera de Finanzas y por lo tanto con la titulación de la ingeniería en finanzas.

Es un estudio original porque no existen investigaciones sobre el tema por lo tanto despierta expectativa profesional y de apoyo a la toma de decisiones del nivel directivo de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el Plan financiero para la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba periodo educativo 2016-2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Investigar referentes teóricos que fundamenten el Plan financiero
2. Realizar un diagnóstico de las actividades económicas y financieras de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.
3. Estructurar las estimaciones creíbles y comprensibles de la situación económica de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” para el periodo 2016-2017.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

La tesis titulada “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda.”, elaborada por: Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales, concluye lo siguiente:

“El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas.

El Flujo de información contable financiera no se genera diariamente con estrictez ocasionando la demora en el asentamiento de las transacciones así como en la obtención de los informes financieros, situación que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones con desconocimiento de lo que realmente sucede en la empresa.”

Del trabajo presentado se puede determinar que tiene algo en común, es decir, que guardan relación directa o indirectamente con la investigación propuesta y lo indispensable que es la aplicación de un manual o sistema en la que puedan guiarse para una toma de decisiones adecuada sin poner en riesgo la recuperación de los fondos.

Se puede determinar que la inasistencia de un Plan de Gestión Financiera dentro del departamento financiero de una empresa puede incidir de manera directa para la toma de decisiones, pero en cambio si existiera dicho Plan en la que la unidad educativa pueda guiarse para una buena toma de decisiones, se estaría no solo ayudando a los

directivos sino que también serviría como base para que los consumidores del servicio que presta la unidad educativa, traten de ponerse al día con sus pagos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Con el propósito de fundamentar la presente investigación se ha tomado en consideración como punto importante los criterios de autores que presentan estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se citan con el propósito de ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema y sus implicaciones.

2.2.1 Plan de gestión financiera

2.2.1.1 Plan

Para (Rivero, 2008) Un plan es una serie de pasos o procedimientos determinados, que buscan conseguir un objetivo o propósito. Al proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación, y de manera amplia, la planificación consiste en definir claramente los objetivos y las acciones que se deben tomar para llegar a alcanzarlos.

2.2.1.2 .Tipos de Planes

- Según su amplitud:
 - ✓ Estratégicos
 - ✓ Directivos

- Según el nivel en que se formulan:
 - ✓ Corporativos
 - ✓ Operativos
 - ✓ Funcionales

- Según el periodo:
 - ✓ Planes a corto plazo
 - ✓ Planes a mediano plazo
 - ✓ Planes a largo plazo

- Según su contenido:
 - ✓ Visión-Misión
 - ✓ Metas-Objetivos
 - ✓ Estrategias-tácticas
 - ✓ Programas-Proyectos
 - ✓ Políticas
 - ✓ Reglas-Normas
 - ✓ Procedimientos
 - ✓ Presupuestos

2.2.1.3 Gestión

“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados”.

Del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.(MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Argentina, 2006, Pág. 172)

2.2.1.4 Funciones de la gestión

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

Planificar.- La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan

resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

Organizar.- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Dirigir.- La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Controlar.- El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.”

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

(TOVAR, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>)

2.2.1.5 Tipos de gestión

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

Gestión Tecnológica.- Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social.- Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto.- Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento.- Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente.- Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Administrativo.- Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial.- Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera.- Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública.- No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Gestión Estratégica.- La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación. (TOVAR, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>)

2.2.1.6 Proceso de gestión

Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización.”(TOVAR, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>)

2.2.1.7 Elementos de gestión

Las Entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar

su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco “E”, esto es:

Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Ecología: Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

2.2.1.8 Gestión financiera

La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. (NUNES, Paulo; Gestión Financiera, Portugal, 2008. Documento electrónico disponible en [www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus /](http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus/))

2.2.1.9 Objetivo de la gestión financiera

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

El objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos:

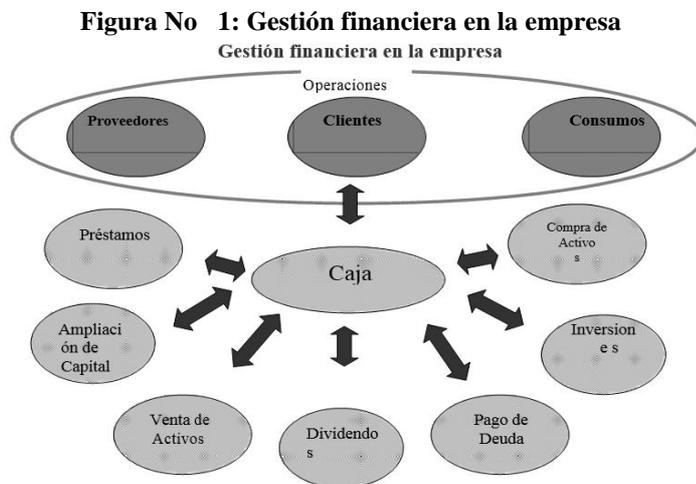
La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.

Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización. (SANCHEZ CABRERA, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003. Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>)

2.2.1.10 Toma de decisiones en la gestión financiera

La comprensión de la Gestión Financiera en la Unidad Educativa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la dirección financiera y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la unidad educativa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de Oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.”



Fuente: SANCHEZ, Pedro; Calidad y Productividad

Como se puede notar en la Figura No. 1, el flujo de dinero proveniente de diversas transacciones o de diversos escenarios es evidente, ya que implica entrada o salida de dinero, ya sea en efectivo, mediante una transferencia o con un depósito en determinada cuenta, sea cual fuere el medio que se utilizare para cumplir con el desarrollo de las actividades económicas de la entidad, las mismas están estrechamente ligadas al movimiento de recursos económicos que deben ser apropiadamente autorizados, registrados y contabilizados, lo cual no ocurre a menudo en muchas instituciones ya sea por dolo o por errores involuntarios del personal a cargo de dicha función. (SANCHEZ, Pedro; Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición, Venezuela, 1991, Pág. 17)

2.2.1.11 Áreas relacionadas con la gestión financiera

A fin de determinar la viabilidad del presente trabajo investigativo se ha considerado necesario señalar cuáles son las áreas relacionadas con la Gestión Financiera es por ello que se consideró preciso mencionar que tipo de actividades y cuáles son las implicaciones o factores que intervienen en la Gestión Financiera.

- El área de Contabilidad está encargada del manejo de los estados financieros.
- El área de Presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de Servicios Administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.

La función principal de Recursos Humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar. (MACIAS GARCIA, Enrique; Administración y Gerencia, México, 2002. Documento electrónico disponible en www.gestiopolis.com)

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes indicadores financieros.

Juzgada la gestión financiera frente a los objetivos organizacionales se debe tomar en consideración como criterios operacionalmente útiles de decisión relevante, encaminados al logro de la rentabilidad. Existen varios objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos frente a la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, proveedores e instituciones crediticias.

La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista como en:

- La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado.
- Proporcionar productos y servicios de calidad.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

- a. La maximización de beneficios como criterio de decisión
- b. La maximización de la riqueza como criterio de decisión.

La Gestión Financiera, aparte de intervenir en el costeo, la presupuestación, la distribución de recursos y el empleo intensivo de los fondos

invertidos, presta su concurso en las tareas asociadas con la gerencia de proyectos, la valuación de empresas y la conformación del portafolio de inversiones en el mercado bursátil.”(ORTIZ, Alberto; Gerencia Financiera, Editorial McGraw Hill Interamerican, S.A., 1era Edición, Colombia, 1994, Pág. 1.)

2.2.1.12 El plan financiero

El Plan Financiero o Plan Económico Financiero es probablemente la parte más importante del plan de negocio. Pues en él se recoge toda la información desarrollada y cuantificada - en unidades monetarias - de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Es una herramienta imprescindible de usar a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera, a corto y medio-largo plazo, de un proyecto empresarial, tanto en una empresa de creación como en aquellas que están en funcionamiento y deben seguir con su trayectoria de expansión y consolidación. Ayudándonos a estimar si dicho proyecto empresarial a emprender cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas, y de este modo, nos permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa sobreviva y crezca de forma sostenible.(Baena Toro, 2014)

Los principales objetivos que deben perseguir cualquier proyecto, a la hora de confeccionar su Plan Financiero, son los siguientes:

- Determinar todas las inversiones que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente prevea necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma; estimando la vida útil de dichas inversiones.
- Identificar las fuentes de financiación a las que se deba y pueda recurrir - tanto propias como ajenas - para llevar a cabo todas las inversiones necesarias; indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena.

Estos dos grupos de elementos conformarán la situación patrimonial de partida del proyecto, y quedarán reflejados en un documento llamado balance de situación previsional a inicio de actividad.

A partir de aquí se simulará el funcionamiento de la empresa durante un determinado periodo de tiempo, que generalmente englobará los tres primeros años de actividad. Esta simulación tiene como finalidad demostrar la viabilidad económica del negocio, o rentabilidad del mismo, así como la viabilidad financiera, o solvencia. Para ello, hay que seguir confeccionando el Plan Financiero, teniendo que:

- Reflejar las ventas estimadas, por líneas de negocio o artículos a vender; plan de ventas que se habrá determinado según los estudios previos desarrollados en el plan de marketing. Y, a estos ingresos previstos, habrá que deducirles todos los gastos proyectados (costes directos, gastos de explotación y financieros) para los primeros tres años de actividad - con un desglose temporal lo más pormenorizado posible para el primer año, siendo recomendable mes a mes -, para a obtener el resultado de la actividad.
- Calcular el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad de la empresa, y demostrar si con las ventas previstas lo sobrepasa o no lo alcanza. (Baena Toro, 2014)

La diferencia entre estos elementos, ingresos y gastos, durante un periodo de tiempo, nos aportará información sobre la viabilidad económica del proyecto, es decir, sobre si la empresa va a tener ganancias o pérdidas en ese periodo de tiempo, sobre si el proyecto va a ser o no rentable. Y para poder hacer el análisis de una forma más estructurada, que nos permita conocer cual, o cuales, de los elementos repercute más en el resultado de forma positiva (ganancias o beneficios) o negativa (pérdidas), se reflejarán dichos elementos en el documento llamado cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias previsionales.

El siguiente paso a realizar en el plan financiero, es el de:

- Determinar cuándo se producen los movimientos de tesorería previstos.

Según las operaciones de ingresos y gastos estimados, se reflejarán las entradas (cobros) y salidas (pagos) de dinero de cada uno de los periodos de tiempo establecidos.

El documento en el que quedarán reflejados estos movimientos de dinero es el llamado: plan o presupuesto de tesorería. Y mediante su análisis determinaremos la viabilidad financiera de la empresa, demostrando si dispone o no de liquidez suficiente para sobrevivir.(Baena Toro, 2014)

2.2.1.13 Necesidad de un plan financiero

Las principales razones que justifican la necesidad de hacer un plan financiero son:

- Saber las necesidades de financiación, en el corto plazo – operación diaria de la empresa- como en el largo plazo – financiación de inversiones.
- Conocer la viabilidad económica y posibles retornos.
- Conocer el volumen mínimo de ventas necesario para empezar a ganar dinero (break even o punto muerto).
- Estudiar la sensibilidad de tu negocio a los principales factores: crecimiento de ventas, costes etc.

“Es importante no obsesionarse por la exactitud de las previsiones, el valor de un plan financiero está en las preguntas y reflexiones que plantea y el soporte que puede dar a nuestras decisiones”.(LanceTalent, 2014)

2.2.1.14 Contenido de plan financiero

(LanceTalent, 2014)Los elementos básicos de un plan financiero son:

- Cuenta de resultados
- Balance
- Flujo de caja

Es muy habitual incorporar además los siguientes:

- Análisis del punto de equilibrio
- Análisis de sensibilidad
- Indicadores Financieros
- Valoración de la empresa
- Plan de Inversión

1. Cuenta de resultados

La Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias es el documento que informa del resultado de la gestión de la empresa como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) que realizada de forma continuada, y de las cuales se obtiene un resultado.

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Resultado}$$

Resultado que puede suponer un beneficio para la empresa (ingresos > gastos) o una pérdida (gastos > ingresos).

Lo podemos dividir en dos partes, el de explotación y el financiero. El resultado modifica el valor patrimonial de la empresa, repercutiendo, por tanto, en el patrimonio neto del balance de situación, incrementándolo cuando hay beneficios y reduciéndolo cuando hay pérdidas.

- Resultado de explotación: formado por los ingresos y gastos directamente atribuibles a la actividad de la empresa.
- Resultado financiero: formado por los ingresos y gastos vinculados a las actividades de inversión y financiación.

La suma de estos tipos de resultados conforma el resultado antes de impuestos, del cual se deducirá el impuesto sobre el beneficio para obtener el beneficio neto (resultado después de impuestos).

La cuenta de resultados constituye uno de los elementos básicos del análisis de la empresa, no sólo porque permite cuantificar el beneficio o pérdida de un ejercicio, sino porque posibilita conocer cómo se ha generado, analizando la importancia de cada partida de gasto sobre la de ingresos.

Formato y composición de la cuenta de resultados

Una estructura de cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados presentada en forma de lista, cascada o escalera, como la reflejada a continuación, es más fácil de entender y es la más adecuada para llevar a cabo un análisis de la situación económica de la empresa, al permitir examinar la evolución del resultado siguiendo la cascada de cálculo del mismo y detectar, en su caso, en qué nivel se producen pérdidas.

Esquemáticamente se representa de la siguiente manera:

Tabla No 1: Esquema del Estado de Resultados

Conceptos	en u.m.	en % s/Ventas
Ventas Netas (Ingresos)		100%
- Coste de Ventas (Costes Variables)		
= Margen Bruto sobre Ventas		
- Gastos de Estructura o Fijos		
(Sueldos y Salarios)		
(Cargas Sociales)		
(Tributos y Tasas)		
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))		
(Gestoría, Asesoría,.. (Servicio Profesionales Indep.))		
(Material de Oficina)		
(Publicidad y Propaganda)		
(Primas de Seguros)		
(Trabajos Realizados por Otras Empresas)		
(Mantenimiento y Reparación)		
(Arendamientos)		
(Otros Servicios)		
= Resultado Operativo (EBITDA)		
- Dotación Amortizaciones		
= Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)		
+ Ingresos Financieros		
- Gastos Financieros		
+ / - Resultado Financiero		
= Resultado Antes de Impuestos y Result. Excepcional		
+ / - Ingresos y Gastos Excepcionales		
= Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)		
- Provisión Impuestos/Beneficios		
= Resultado Neto		

Elaborado por: Luis Javier Carrillo

- EBITDA: Beneficios antes de amortizaciones, provisiones, intereses e impuestos.
- BAI: Beneficios antes de intereses e impuestos.
- BAI: Beneficios antes de impuestos.

Este documento nos informa del resultado de la actividad de la empresa al final de un periodo de tiempo. A la hora de elaborar un plan financiero, es conveniente, sobre todo para el primer año de actividad, que el formato que se utilice de cuenta de resultados previsional esté dividida en periodos mensuales.

2. Plan de inversiones

(Baena Toro, 2014) Un *Plan de Inversiones* es un modelo sistemático, unos pasos a seguir, con el objetivo de guiar nuestras inversiones (actuales o futuras) hacia un camino más seguro. El plan de inversiones es fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir. Quienes no tienen un plan bien desarrollado tendrá muchas probabilidades de fracasar a la hora de invertir su dinero.

2.1. Objetivos del Plan de inversiones

Algunos de los objetivos del plan son:

- a) Reducir riesgos
- b) Reducir costos
- c) Eliminar costos innecesarios
- d) Proyectar la demanda
- e) Ser competitivo en el mercado
- f) Elegir la inversión más rentable

Aunque a simple vista no nos demos cuenta, un porcentaje muy alto de inversionistas no solo no tiene un buen plan de inversiones, sino que tampoco tiene uno. Muchas personas compran un inmueble para rentar porque tienen un excedente de efectivo y encontraron una “oportunidad”; o han escuchado hablar que tal zona tiene un potencial de crecimiento muy inmediatamente, instalan un comercio, invierten en la

zona. Se dejan llevar por sentimientos y no se toman el trabajo de analizarlo con un plan de inversiones. Éste, probablemente, sea el camino al fracaso.

El plan va más allá de una buena idea, el plan debe contemplar nuestros ingresos y egresos estimados (debemos hacer una proyección de la demanda), el crecimiento que probablemente va a tener nuestra inversión, todas las probables restricciones que podamos tener (de carácter legal, monetarias, etc.). Es muy importante conocer todas las restricciones de carácter legal que puedan llegar a afectar nuestro plan de inversiones.

Debemos buscar fuentes seguras de información a nivel municipal, provincial y nacional. Por otro lado tenemos, lógicamente, una restricción, que es la monetaria. Ésta es la que nos va a indicar cuánto podemos invertir (y arriesgar), hasta dónde podemos llegar en un principio. Claro está que luego podremos hacer reinversiones de ganancias cuando nuestras inversiones dan saldo positivo.

3. Balance

(Baena Toro, 2014)El balance general, balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el pasivo: muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.

El patrimonio neto puede calcularse como el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. Del mismo modo, cuando se producen resultados negativos (pérdidas), harán disminuir el Patrimonio Neto. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse. (Baena Toro, 2014)

La ecuación básica de la contabilidad relaciona estos tres conceptos:

Patrimonio neto = Activo - Pasivo

4. Flujo de caja

(Catacora, 2000)El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos, intereses, etc. Ejemplos de egresos o salidas de dinero, son el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, préstamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, etc. La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como saldo o flujo neto, por lo tanto constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos (o gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos.

5. Análisis del punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio es una herramienta sencilla, que permite visualizar el nivel mínimo de ventas que la empresa requiere para cubrir sus costos totales. El análisis nos permite proyectar las utilidades (o pérdidas en su caso) ante cambios en precios de venta, nivel y estructura de costos, y volúmenes de venta.(Baena Toro, 2014)

Su fórmula general es: $\text{costos fijos} / (\text{precio de venta} - \text{costo total variable unitario})$

El análisis de punto de equilibrio es particularmente útil en tiempos de incertidumbre económica o de mercado. Nos permite dimensionar el nivel de seguridad operativa o ventas en el que estamos o planeamos estar para no caer en pérdidas.

Para una empresa con costos fijos de 8,000, precio de venta de 10 y costo variable unitario de 8, el punto de equilibrio operativo sería 4,000 unidades.

El análisis de punto de equilibrio nos permite hacer sensibilidades del impacto en utilidades por cambios en precios y volúmenes de venta, nivel y estructura de costos.

El ejercicio de clasificar los costos en variables y fijos le proporciona a la administración una mayor sensibilidad de su estructura de costos y que tan vulnerables son las utilidades a diferentes niveles de ventas.

Ciertamente, los sistemas de costos en la mayoría de los casos no ofrecen la información en bandeja de plata para el análisis de punto de equilibrio. De requerirse, es necesario hacer la clasificación y los cálculos en forma separada.

Algunos conceptos quedan cuestionados cuando pretendemos clasificar en fijos y variables los costos. Casos comunes son: ¿Es la mano de obra un costo variable o fijo? ¿Existen costos variables adicionales fuera del costo de ventas? ¿Cómo clasificamos las comisiones de venta?

En la práctica los negocios requieren no sólo cubrir sus costos operativos sino también el pago de intereses de su deuda.

A nivel de punto de equilibrio operativo, el volumen de ventas es suficiente para cubrir el total de costos operativos de la empresa, pero no sería suficiente para pagar los intereses de las deudas que pueda tener la empresa.

El nivel de punto de equilibrio financiero requiere sumar a los costos fijos el pago por intereses para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos operativos y el costo financiero de las deudas.

En el ejemplo anterior, si el costo financiero es de 2,000, tendríamos un punto de equilibrio de 5,000 unidades. Lógicamente es superior al punto de equilibrio operativo de 4,000 unidades, pues ahora se está considerando un costo adicional.

El punto de equilibrio económico difiere del financiero, en que incorpora el costo de capital total de la empresa, no sólo el correspondiente a los préstamos contratados.

Para su cálculo se requiere determinar un cargo por el costo de capital que se obtiene con los activos netos de operación (activos de operación – pasivos sin costo) multiplicados por el costo de capital (ajustado por el ahorro de impuestos en el caso de la deuda).

Una vez determinado el cargo por costo de capital se lleva al nivel antes de impuestos, dividiendo el cargo determinado entre (1 – la tasa fiscal aplicable).

El cargo por costo de capital se suma a los costos fijos y se divide entre el margen de contribución unitario para determinar el volumen de ventas necesario para cubrir el total de los costos operativos y el rendimiento esperado por los acreedores y los accionistas.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio económico es:

$$\text{Costos fijos} + \text{cargo por costo de capital (1- tasa fiscal aplicable)} / (\text{precio de venta} - \text{costo variable unitario})$$

Arriba del nivel de punto de equilibrio económico es cuando los negocios empiezan a ser negocio.(Baena Toro, 2014)

6. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en las empresas para tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc.) De este modo teniendo los nuevos flujos de caja

y el nuevo VAN podremos calcular y mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores de apreciación por nuestra parte en los datos iniciales. (Baena Toro, 2014)

Para hacer el análisis de sensibilidad tenemos que comparar el VAN antiguo con el VAN nuevo y nos dará un valor que al multiplicarlo por cien nos da el porcentaje de cambio. La fórmula a utilizar es la siguiente: Donde VAN_n es el nuevo VAN obtenido y VAN_e es el VAN que teníamos antes de realizar el cambio en la variable.

7. Indicadores financieros

Un indicador financiero es una relación entre cifras extraídas de los estados financieros y demás informes contables de una empresa con el propósito de reflejar objetivamente el comportamiento de la misma, con la finalidad de comparar con algún nivel de referencia, que pueda señalar alguna desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Según (Besley Scott, 2001) “El análisis de los estados financieros es útil tanto para anticipar las condiciones futuras y lo que es más importante, como un punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso futuro de los acontecimientos”.

La interpretación de los resultados que proyectan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los periodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que afectan.

1. Indicador de Liquidez

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las fianzas de una empresa, ya que determinan la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; la operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras con sus

proveedores, con sus empleados primordial, en consecuencia mientras más alto es el cociente mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; los indicadores de liquidez más utilizados son:

- **Capital de Trabajo:** Se expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuviera que ser cancelados de inmediato.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- **Razón Corriente:** También llamado relación corriente, la razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Prueba Ácida:** (Prueba de ácido o liquidez seca) Sirve para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, pero sin la necesidad de realizar sus inventarios, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferentes a los inventarios.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2. Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de Endeudamiento es un referente financiero cuyo objetivo es evaluar el grado y la modalidad de participación de los acreedores de una empresa en su provisión. Se trata de precisar los riesgos en los cuales incurren tales acreedores y los dueños de la empresa así como la convivencia o la inconvivencia de cierto nivel deudor de la empresa. Altos índices de endeudamiento son convivientes solo cuando la tasa de rendimiento de los activos totales supera al costo promedio de la financiación.

Según (Barreto, 2010) Las cuentas contables que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa, son aquellos pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se pueda postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, estas cuentas pueden ser:

- Prestamos de Socios; los socios puedan aumentar el tiempo del préstamos o convertirlo en una inversión,
- Pasivos Diferidos; estas pueden ser que ya se encuentra el dinero destinado para este pago,
- Capital; por medio de una capitalización de una deuda y valorizaciones, pueden estar sobre estimadas o por efectos de inflación.

Los principales indicadores financieros son los siguientes:

- Índice de Apalancamiento

El índice de apalancamiento señala la participación de terceros en el capital de la empresa, es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo. Se calcula en base a la siguientes formulas dependiendo si es apalancamiento total, apalancamiento a corto plazo, y apalancamiento financiero total;

$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Representa la participación que tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento a corto Plazo} = \frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Indica la participación que tiene los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

$$\text{Apalancamiento Financiero Total} = \frac{\text{Pasivo con Entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

Indica la concentración que tiene los pasivos totales con entidades Financieras sobre el Patrimonio.

3 Indicadores de Actividad

Los indicadores de actividad también llamamos indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de Liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera.

Algunos indicadores de actividad son:

- Rotación de Cartera

Es un indicador financiero que establece el tiempo en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo, es decir, es el tiempo que tarda la empresa en cobrar la cartera a sus clientes dentro de un mismo periodo

Su fórmula es:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a Crédito en el Periodo}}{\text{Cuentas por cobrar Promedio}}$$

- Periodo Promedio de Cobro

Se define como la utilidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} * 365 \text{ dias}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

- Rotación Activos

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que revelan a la empresa el grado de eficiencia con la que se está manejando la administración y gestión de sus activos. Este indicador nos permite identificar falencias e implementar mejoras para maximizar la utilización de los recursos de la empresa. La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo. Su formulase puede aplicar a los activos fijos, activos operacionales, o activos totales, según el analista desee conocer la actividad de cada uno.

- Rotación de Proveedores

Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un periodo de tiempo o, en otras palabras, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa. Su fórmula se expone a continuación:

$$\text{Rotación de Proveedores (\# veces)} = \frac{\text{Cuentas a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$$
$$\text{Rotación de Proveedores (\# dias)} = \frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio} * 365 \text{ dias}}{\text{Compras a Crédito}}$$

4 Indicador de Rendimiento

Son también llamados indicadores de lucratividad. Miden la eficiencia de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando de esta manera las ventas en utilidades. Estos indicadores sirven de instrumento que permite al inversionista analizar la forma como generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo. Permite ver los rendimientos de la empresa de comparación con las ventas y el capital.

Entre los principales indicadores de rendimiento tenemos los siguientes:

- Margen Bruto de Utilidad

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias, y revela en porcentaje la utilidad bruta que se está generando por cada dólar vendido.

Su fórmula es:

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

- Margen Operacional de Utilidad

Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determinar solamente la utilidad de la operación de la empresa.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales} \times 100}$$

- Margen Neto de Utilidad

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos. Se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Ganancias y Perdidas}}{\text{Ingresos Operacionales} * 100}$$

- Rendimiento sobre Patrimonio

Determina la efectividad de la administración para generar utilidades con el capital invertido por los accionistas o inversionistas, es decir mide la tasa de rendimiento que obtiene los propietarios de la empresa, respecto de sus inversión, representada contablemente de patrimonio.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

- Rendimiento sobre el Activo Total

Este indicador determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el total de activos que dispone la organización, por lo tanto mientras más altos sea el rendimiento sobre los activos, más eficiente será la organización. Su fórmula es:

$$\text{Rendimiento sobre el Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$$

5 Valoración de la empresa

La valoración de empresas, muestra técnicas y herramientas para lograr una eficiente toma de decisiones, para la administración del negocio.

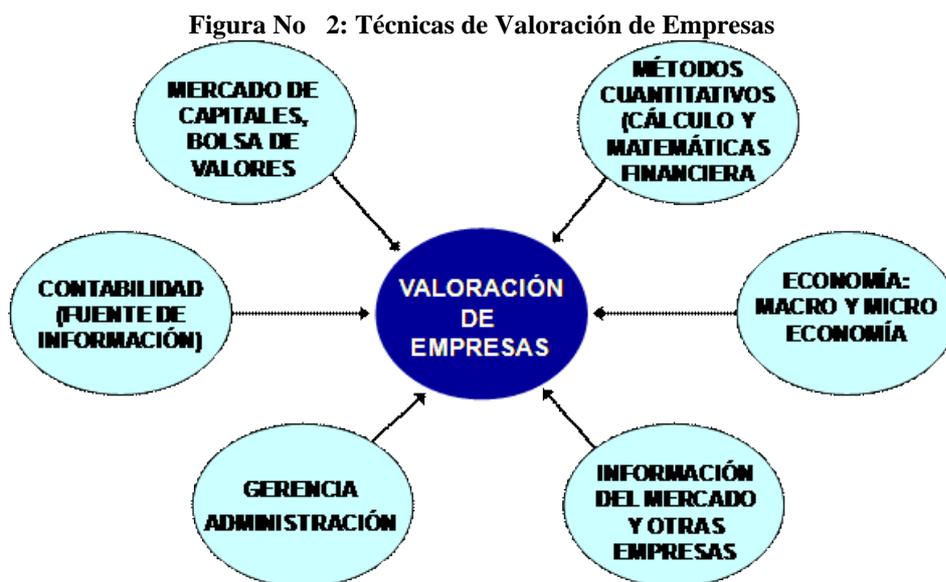
Estas herramientas pueden ser múltiples, pero siempre habrá la herramienta más adecuada, para analizar y tomar decisiones.

Valoración en términos sencillo "asignar un monto monetario a las cosas", también se puede decir que valorar es alcanzar un compromiso entre teoría y práctica, es una mezcla de técnica y arte.

La valoración es un proceso mediante el cual se trata de asignar un monto monetario a las cosas, esto es, intentar determinar el grado de utilidad que reportará a los usuarios o propietarios de esas cosas. Por tanto, la valoración de una empresa es el proceso para determinar un monto monetario para los usuarios o propietarios.

La valoración de empresas no es un proceso para determinar el precio de éstas, ni tampoco su costo. El precio lo fijará finalmente una transacción, si existe un comprador y un vendedor que se ponen de acuerdo en el importe de la misma. El costo se forma por lo generado en el pasado, esto es, quedaría recogido en los valores contables.

Las técnicas de valoración de empresas se apoyan en otras disciplinas, tal como se expone a continuación:



Fuente: (James Van Horne, 1994).

(James Van Horne, 1994). También la valoración de empresas, toma muy en cuenta el principio del valor del dinero en el tiempo, ya que es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero se le tiene que pagar algo para prescindir de ese recurso, en el caso del ahorrista/prestamista, es la tasa de interés, en el caso del inversionista la tasa de rendimiento o de retorno y el principio del financiamiento apropiado el cual establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos/préstamos a largo plazo, y de manera semejante se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos/préstamos a corto plazo.

Es importante señalar la diferencia entre el precio y valor en la teoría de valoración. El valor es una cantidad obtenida mediante un procedimiento o metodología, con aplicaciones y técnicas, fundamentada en datos objetivos, referencias y supuestos (premisas). Es cierto que calcular el valor no siempre es sencillo ni fiable, el riesgo es complejo, pero a través de las metodologías existentes se puede determinar una aproximación, tomando en consideración las variables que impactan para encontrar esa referencia. El precio es la cantidad resultante de un proceso de negociación a partir de una referencia base, obtenida mediante una metodología, y el cual lo acuerdan las dos partes negociadoras: compradores y vendedores.

Técnicas para la evaluación de inversiones de capital

La evaluación de inversiones de capital es el estudio y aceptación de proyectos de aplicación de recursos, cuyos beneficios se esperan recibir en un momento futuro. La evaluación de inversiones implica formular proyectos de inversión, estimar sus posibles flujos de fondos y evaluarlos, seleccionar proyectos según un adecuado criterio de aceptación y finalmente reevaluarlos sistemáticamente después de haberlos aceptado (James Van Horne, 1994).

Las inversiones pueden provenir de nuevos proyectos, de reemplazos de equipos, de resultados de actividades de investigación y desarrollo, etc., pero abstracción hecha de las particularidades de cada uno de los rubros posibles, existen criterios que se fundan en el análisis técnico del flujo estimado de fondos que proporcionan información importante para encarar la decisión de aceptar o rechazar una determinada opción.

La tarea de evaluación se efectúa a partir de la determinación del flujo neto de fondos, suma algebraica de egresos e ingresos netos, sin considerar aquellos costos que no sean una erogación, o sea que no originen desembolso real de dinero, debiendo considerar en cambio la incidencia impositiva que dichos costos ocasionan, ya que esta incidencia repercute concretamente en la determinación de flujos de fondos. En otras palabras, todo lo anterior se refiere a una proyección futura de un flujo de caja.

Se hace mención al flujo neto de efectivo porque sólo los fondos líquidos pueden ser invertidos con el objetivo de obtener en el futuro una suma superior. Se destaca el término de futuro, porque en este tipo de análisis se parte, en el mejor de los casos, de una inversión realizada en el momento actual para compararla con los ingresos futuros que se espera obtener de ella.

Existen diferentes modelos, descritos en importantes textos de administración financiera, que permiten abordar la etapa de análisis en el estudio de viabilidad económica en la evaluación de inversiones. El conocimiento de las propiedades y las restricciones de cada método, permitirá mejorar el diagnóstico luego de realizar el estudio de un proyecto de inversión.

Entre estas técnicas y criterios de evaluación de inversiones, se encuentran:

- Período de Recuperación de la Inversión / del Capital, que es el lapso necesario para que los ingresos cubren los egresos. Es equivalente conceptualmente al punto de equilibrio.
- Tasa de Rendimiento Sobre la Inversión (TRSI), la cual mide el rendimiento medio anual sobre la inversión se calcula de la siguiente forma: $[(\text{ingreso promedio anual} / \text{egreso total}) * 100]$.
- Razón Beneficio - Costo (B / C), que es la relación que se obtiene cuando el valor actual de la corriente de beneficios se divide por el valor actual de la corrientes de costos. Se aceptan proyectos con una relación mayor que 1.
- Valor Presente Neto (VPN).
- Tasa Interna de Retorno (TIR).

Valor Presente Neto (VPN)

(Romero, 2012)El Valor Actual Neto (V.A.N.) consiste en llevar el flujo futuro de fondos a términos de moneda del momento inicial. Esto se consigue por medio de la aplicación a cada uno de los valores del flujo de fondos del coeficiente surgido de la fórmula de actualización, y sumando luego algebraicamente los resultados:

Donde F_n representa a cada valor del flujo futuro de fondos, " i " corresponde a la tasa de interés de descuento y " n " representa los períodos correspondientes al flujo de fondos. Esto se puede ejemplificar, suponiendo una tasa de descuento del 10 %.

Tabla No 2: Valor Presente Neto (VPN)

Período	0	0 - 1	1 - 2	2 - 3
Flujo	(10.000)	5.000	5.000	2.000
Coeficiente		0,909	0,826	0,751
Valores descontados	(10.000)	4.545	4.130	1.502

Elaborado por: Luis Javier Carrillo

Valor Actual Neto = \$ 177

En principio cabría aceptar este proyecto, ya que el Valor Actual Neto es positivo, o sea que descontado el flujo de fondos con el objetivo de llevarlo a moneda homogénea del momento 0, el flujo descontado sumado algebraicamente da positivo.

El significado que ese valor de \$ 177 tiene, implica que una vez cubiertos el egreso inicial y los costos financieros del proyecto, quedan como remanente \$ 177 en términos de moneda del momento inicial. La aceptación debe referirse a la consideración que se haga de un conjunto de circunstancias que rodean al proyecto, pero en principio el mismo parecería aceptable.

En conclusión, se puede definir como el valor presente del conjunto de flujos de fondos que derivan de una inversión, descontados a la tasa de retorno requerida al momento de efectuar el desembolso de la inversión, menos esta inversión inicial. La regla es aceptar

toda inversión cuyo valor actual neto (VPN) sea mayor que cero, expresado matemáticamente de la siguiente forma:

Representación matemática del Valor Presente Neto

$$VPN = \underbrace{\sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+K)^j}}_{\text{Valor Actual Neto}} - F_0$$

F_0 = Inversión Inicial
 F_j = Flujos netos por período
El Valor Presente Neto (VPN) se considera la mejor herramienta para evaluar proyectos nacientes.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Ezra Solomon (1969) define a la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) como la verdadera tasa a la cual una inversión es recuperada por los ingresos generados por un proyecto. Es aquella tasa a la cual los ingresos incrementales que se esperan de un proyecto tienen un valor descontado exactamente igual al valor descontado de todos los egresos de fondos incrementales en que hay que incurrir para encarar un determinado proyecto.

La TIR iguala el valor presente de los flujos de caja esperados con la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno equivale a la tasa de interés generada por un proyecto de inversión, con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en períodos regulares. También se define como la tasa (TIR), para la cual el Valor Presente Neto (VPN) es cero, o sea aquella tasa TIR, a la cual el valor presente de los flujos de caja esperados (ingresos menos egresos) se iguala con la inversión inicial. Matemáticamente se expresa, como la tasa requerida para que la siguiente expresión sea cero:

$$\underbrace{\sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+TIR)^j}}_{\text{Valor Actual Neto}} - F_0 = 0$$

F_0 = Inversión Inicial
 F_j = Flujos netos por período

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se considera como una herramienta complementaria del VPN, en la evaluación de proyectos.

2.2.1.15 Información Necesaria

Para poder empezar a hacer un plan financiero se necesita recopilar la siguiente información:

- Precios y unidades de venta estimados por producto-servicio-mercado.
- Estructura de costes para la obtención del servicio o producto.
- Gastos de personal estimados.
- Gastos de servicios generales y administrativos.
- Coste y plan de inversiones previstas.

2.2.2 Marco Conceptual

DAVALOS, Nelson; Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Edit. Ecuador, Quito, 2002, Pág. 262.)

ESTRATEGIA: “Es un plan para dirigir un asunto, una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles”. (<http://www.significados.com/estrategia/>)

FINANCIAMIENTO: “Es el mecanismo por el medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes o servicios, pagar proveedores etc.”. (<http://www.financiamiento.com.mx>)

GESTION: “Es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos”.

INVERSION: “Es un término económico con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación del capital y la postergación del consumo. (wikipedia.org)

MOROSIDAD: “Viene hacer la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago, la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito en cuanto a información, garantías y una pésima administración”. (IBID 4)

PLAN: “Es una serie de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objetivo o propósito”.(Rivero, 2008)

RENTABILIDAD: “Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia”. (<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>)

2.3 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER

Diseño del Plan financiero para la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba, contribuirá a fortalecer uso eficiente de los recursos financieros en el periodo educativo 2016-2017.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Plan de gestión financiera

2.4.2 Variable Dependiente

Uso eficiente de los recursos financieros

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación de Tesis sobre un Plan financiero se utiliza el paradigma cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba, que es posible mediante la observación acerca de la realidad del área financiera y se han recogido datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en este capítulo cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba, en especialmente en el área financiera, es decir en el lugar en donde se genera la información.

Investigación bibliográfica - documental

La investigación es bibliográfica porque nos ha permitido explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre los modelos de gestión, que corresponde al marco teórico de

esta investigación. También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la organización.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por 5 personas que trabajan directamente en el área financiera dentro de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Muestra

Por tratarse de una población muy reducida se trabajara con todo el universo, con el objeto de tener una mejor y amplia apreciación de la problemática institucional y su planificación financiera.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

A.) Métodos

- Deductivo: Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de las situaciones que se presentan en la entidad con el propósito de dar solución a los problemas en general.
- Inductivo: El método de investigación a aplicarse nos permitirá conocer la importancia y necesidad de utilizar un plan financiero para la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba, ya que mediante la observación podemos llegar a las conclusiones correspondientes a las situaciones que se presenten.

B.) Técnicas

- Entrevista: Esta técnica nos permitirá obtener la información acerca de las necesidades del plan financiero para la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba de forma precisa y con claridad las opiniones

de las personas que laboran en la entidad, que servirá de herramienta para la elaboración de un modelo de gestión.

- Encuestas: A través de este método de recolección de información podremos saber si la aplicación de un modelo de gestión ayudara al manejo eficiente de los recursos económicos de la entidad, en función de un cuestionario. Ver anexo
- Observación: Mediante esta técnica nos permitirá observar de manera directa los procedimientos que se utiliza en cada actividad que realiza la entidad.

C.) INSTRUMENTOS

Los datos y la información facilitada se obtuvieron a través de los siguientes instrumentos:

- Guía de Entrevista
- Cuestionario
- Guía de Observación

3.5 RESULTADOS

Los resultados de las encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba se muestran a continuación:

1. ¿Piensa usted que mejoraría el crecimiento económico y financiero de su institución al tener un Plan financiero adecuado?

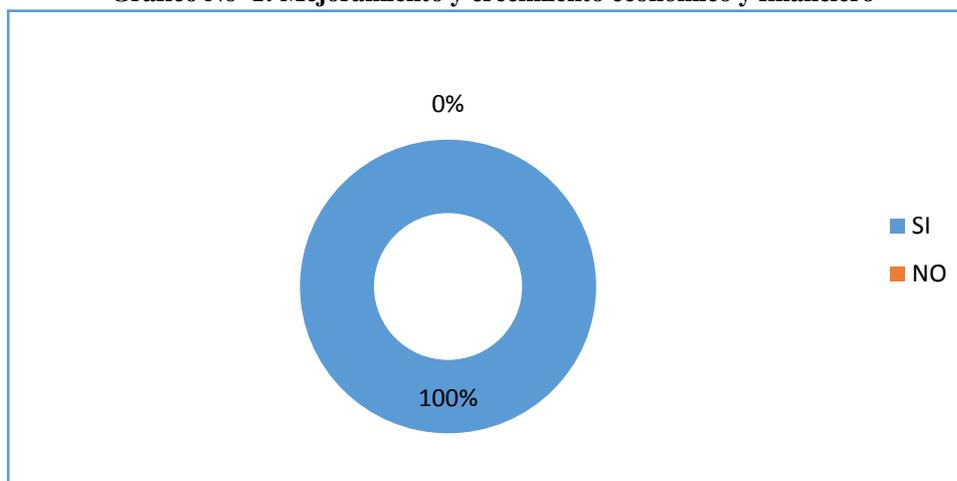
Tabla No 3: Mejoramiento y crecimiento económico y financiero

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	5	100
2	NO	0	
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 1: Mejoramiento y crecimiento económico y financiero



Fuente: Tabla No. 3.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

El 100% del personal del área financiera dice que sí, que mejoraría el crecimiento económico y financiero de su institución al tener un Plan financiero adecuado, ya que el personal está conscientes de que los cambios que se realizan en la institución son beneficios.

2. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

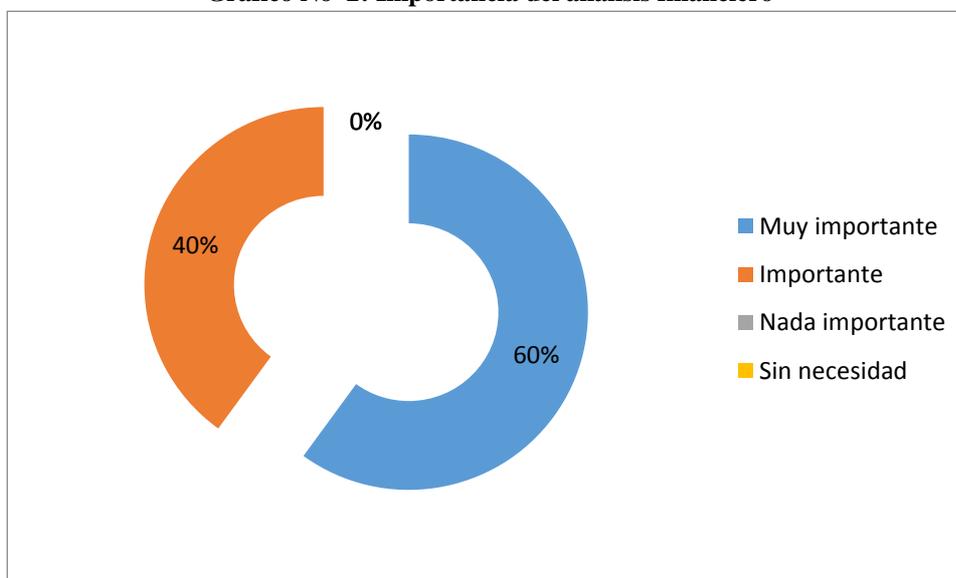
Tabla No 4: Importancia del análisis financiero

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy importante	3	60%
2	Importante	2	40%
3	Nada importante		
4	Sin necesidad		
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana “Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 2: Importancia del análisis financiero



Fuente: Tabla No. 4.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

El 60% del personal encuestado dice que es muy importante el análisis financiero en la toma de decisiones, ya que en toda institución financiera las finanzas son motor principal para impulsar y tomar las decisiones más acertadas para beneficio de la institución y sus asociados.

3. ¿En cuánto cree usted que un Plan financiero sería un aporte al crecimiento económico de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol”?

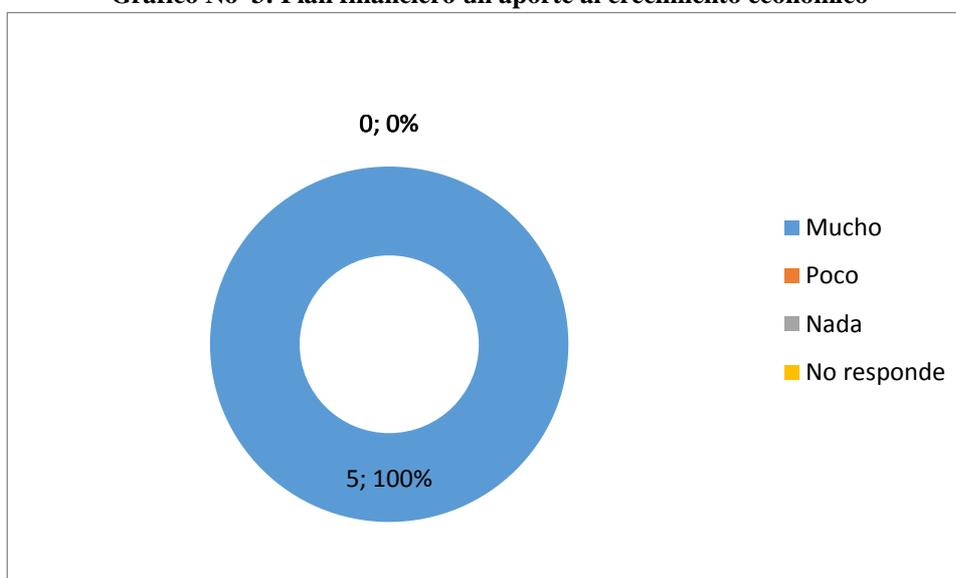
Tabla No 5: Plan financiero un aporte al crecimiento económico

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	5	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana “Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 3: Plan financiero un aporte al crecimiento económico



Fuente: Tabla No. 5.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

El 100% del personal encuestado dice que mucho que un Plan financiero será un aporte al crecimiento económico de la Unidad Educativa Salesiana ”Santo Tomás Apóstol”, por lo que el personal del área financiera está de acuerdo que la gestión financiera ayudaría de gran manera para tomar las decisiones más acertadas.

4. ¿Cómo calificaría usted la creación de un Plan financiero que promueva la estabilidad económica y financiera de la institución?

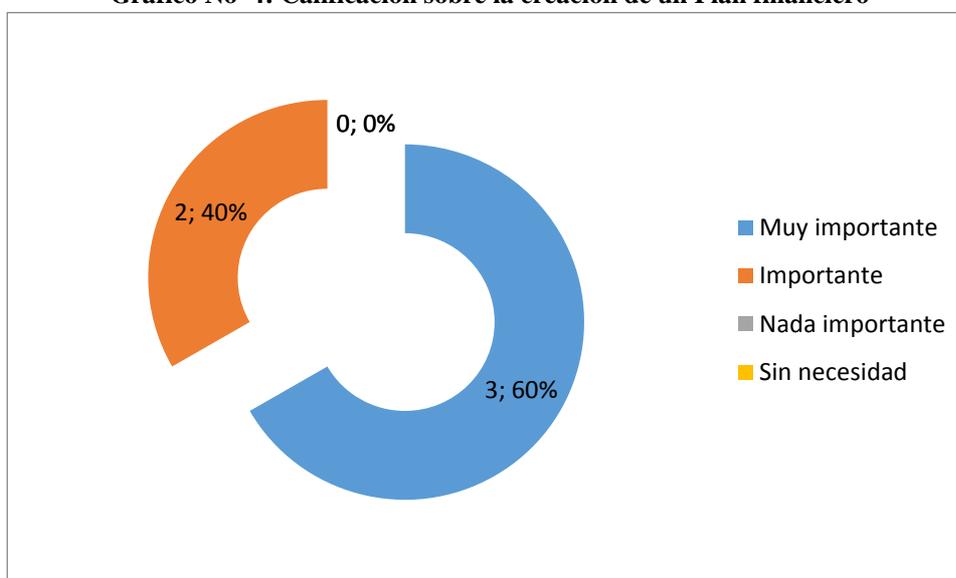
Tabla No 6: Calificación sobre la creación de un Plan financiero

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy importante	3	60
2	Importante	2	40
3	Nada importante	0	0
4	Sin necesidad	0	0
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 4: Calificación sobre la creación de un Plan financiero



Fuente: Tabla No. 6.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

La gráfica indica que el 60% del personal encuestado dice que muy importante la creación de un Plan financiero que promueva la estabilidad económica y financiera de la institución, por lo que manifestaría que el personal del área financiera conocen que un plan financiero ayudaría mucho a la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol a crecer para poder dar un mejor servicio a la colectividad.

5. ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a su institución a ser más competitiva en el mercado?

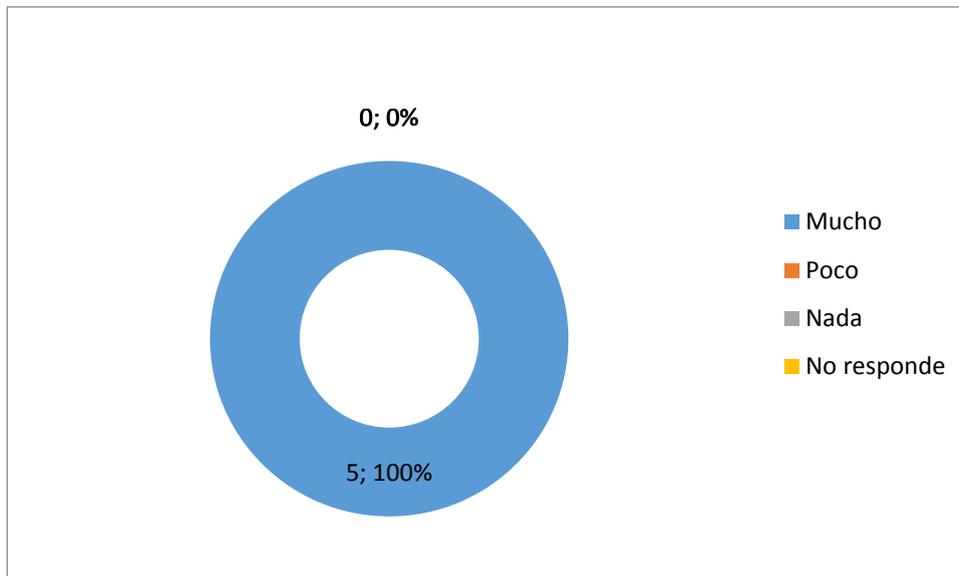
Tabla No 7 Influencia de las Herramientas Financieras

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	5	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana "Santo Tomás Apóstol" de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 5: Influencia de las Herramientas Financieras



Fuente: Tabla No. 7.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

El 100% del personal del área financiera encuestado manifiestan que mucho que las herramientas financieras ayudarían a su institución a ser más competitiva en el mercado, por lo que podría decir que el personal se encuentra muy consciente de que la ayuda en el área financiera ayudaría a ser más competitivos.

6. ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la Institución?

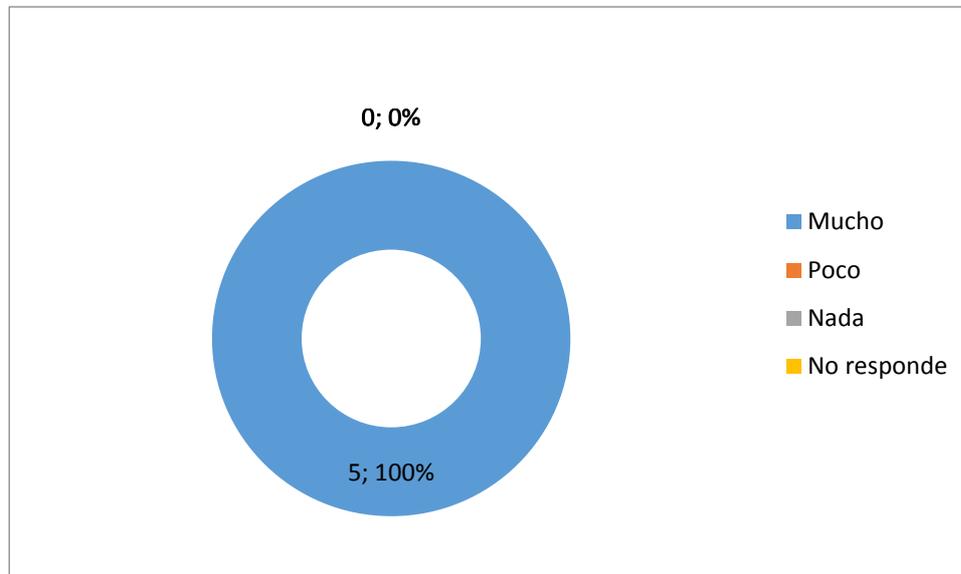
Tabla No 8: La información financiera como medio para mejorar el desempeño gerencial y

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	5	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 6 : La información financiera como medio para mejorar el desempeño gerencial y directivo



Fuente: Tabla No. 8.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

El 100% del personal financiero manifiesta que la información financiera oportuna mejoraría el desempeño gerencial y directivo de la Institución, por lo que manifestaría que el personal que la labora en la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol están de acuerdo que con una información oportuna en lo financiera, ayudaría a mejorar el desempeño institucional.

7. ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la institución?

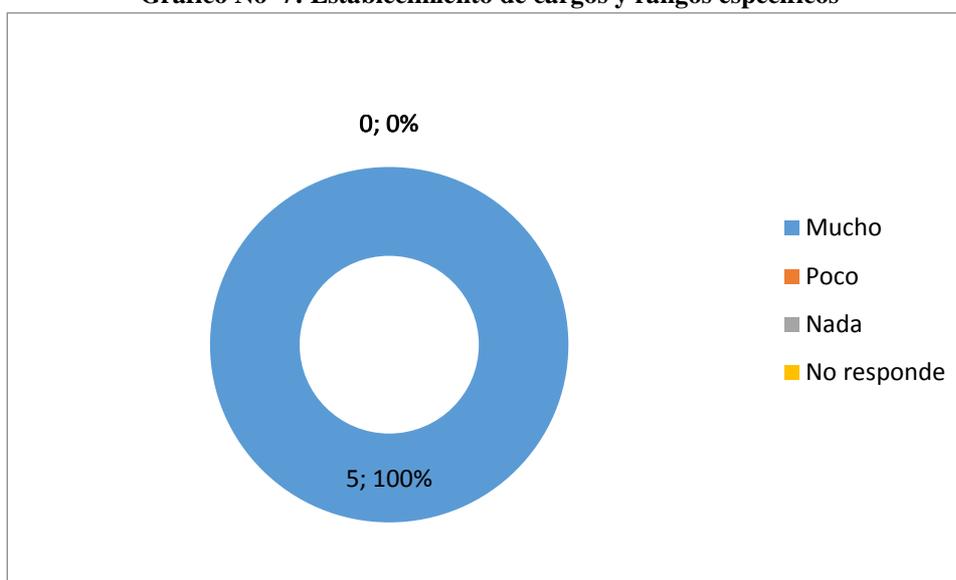
Tabla No 9: Establecimiento de cargos y rangos específicos

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	5	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 7: Establecimiento de cargos y rangos específicos



Fuente: Tabla No. 9.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

El 100% del personal encuestado dicen que mucho que al establecer funciones y rangos específicos al personal mejoraría el ambiente laboral y productivo de la institución, ya que al formar funciones y rangos específicos al personal esto ayudaría a que la institución crezca, por que el personal se dedicaría exclusivamente a lo que sabe hacer y para lo que se formó.

8. ¿Cree usted que la mantener incentivos por cumplimiento al personal operativo, el nivel operativo mejoraría?.

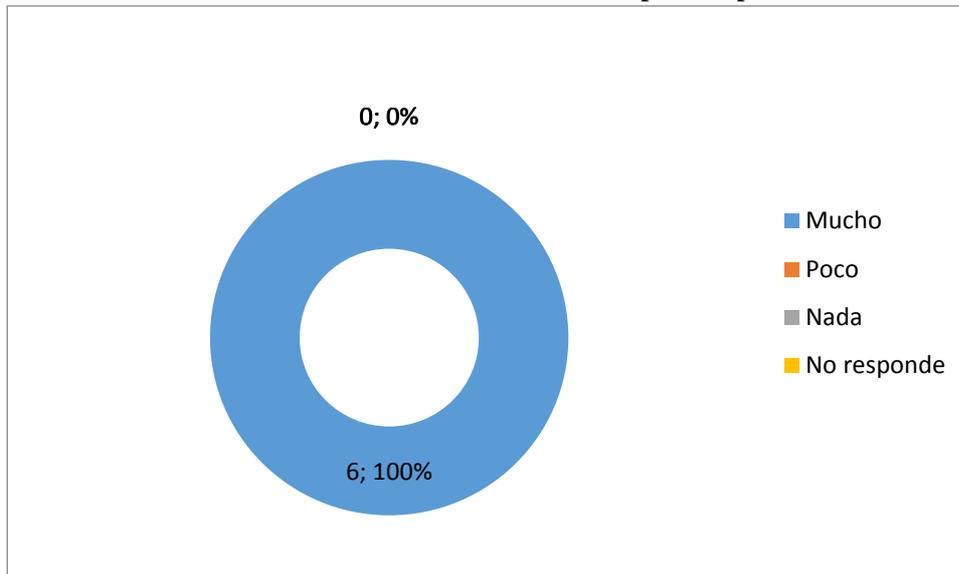
Tabla No 10: Incentivos por cumplimiento

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	5	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 8: Mantenimiento de incentivos por cumplimiento



Fuente: Tabla No. 10.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

El 100% del personal encuestado dice que mantener incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, este mejoraría, porque los empleados se sienten motivados al tener incentivos por parte de la institución.

9. ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol tenga siempre herramientas adecuadas de Planeación financiera?

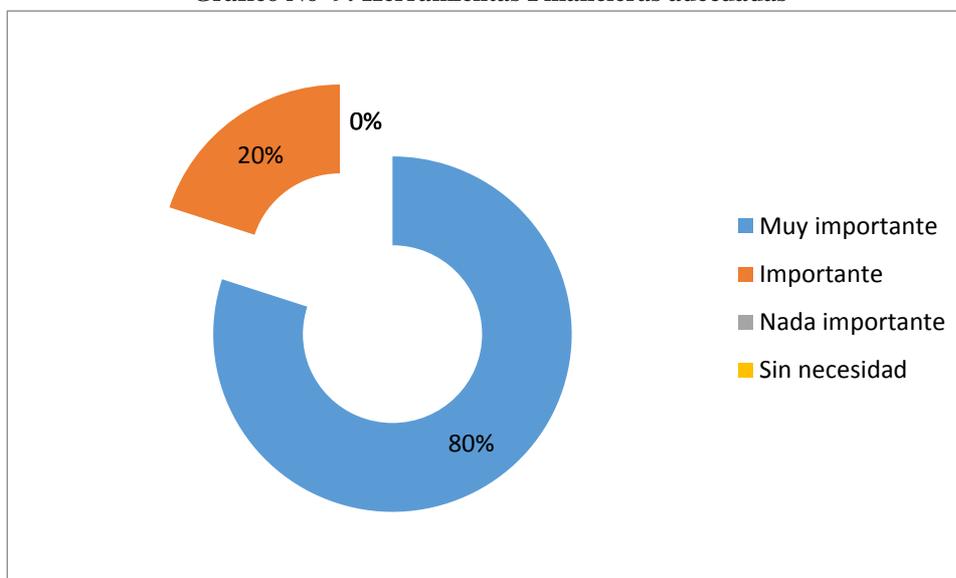
Tabla No 11: Herramientas Financieras adecuadas

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy importante	4	80%
2	Importante	1	20%
3	Nada importante	0	0
4	Sin necesidad	0	0
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 9: Herramientas Financieras adecuadas



Fuente: Tabla No. 9.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

El 80% del personal encuestado manifiesta que es muy importante el nivel directivo de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol que tenga siempre herramientas adecuadas de planeación financiera, por lo que esto ayuda a que se tome decisiones acertadas para mejorar la institución.

10. ¿Considera que se puede mejorar las decisiones directivas con la aplicación de un plan financiero en la institución?

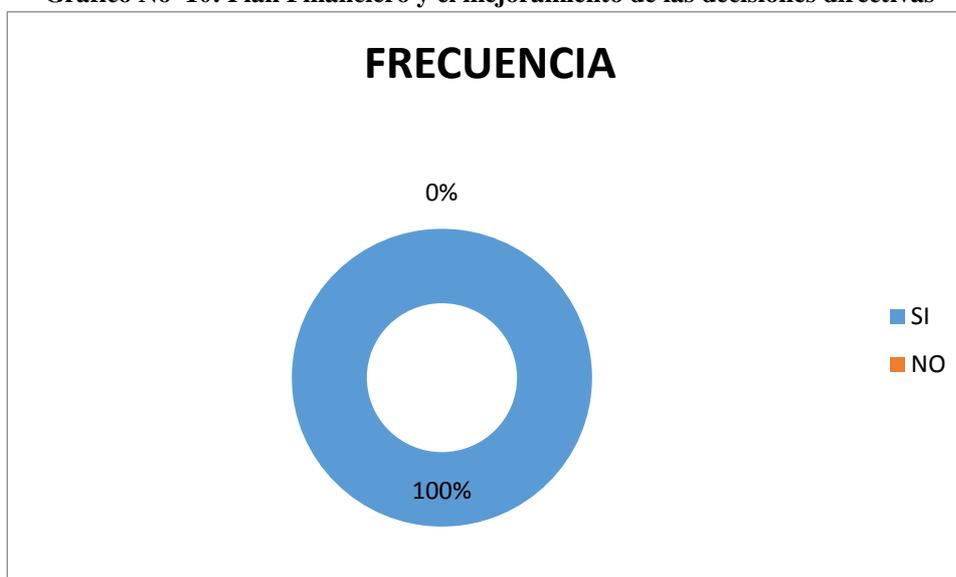
Tabla No 12: Plan Financiero y el mejoramiento de las decisiones directivas

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	5	100
2	NO	0	0
	TOTAL	5	100%

Fuente: Personal del área financiera de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: El autor

Gráfico No 10: Plan Financiero y el mejoramiento de las decisiones directivas



Fuente: Tabla No. 12.

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

El 100% del personal encuestado dice que sí que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan financiero en la institución, de esta manera se estaría ayudando a la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Aposto” la mejorar sus servicios hacia los estudiantes y comunidad.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Al realizar la tabulación de las encuestas se tiene que: en la pregunta No. 1 el 100% dice que si es necesario un plan financiero para la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol, en la pregunta No. 3 dice que mucho, en la pregunta No. 5 dice el 100% que mucho que las herramientas financieras ayudarían a su institución, en la pregunta No. 4 el 100% manifiestan que la información financiera oportuna mejoraría el desempeño gerencial y directivo de la institución, en la pregunta No. 7 dicen en un 100% que al establecer funciones y rangos específicos mejoraría el ambiente laboral, en la pregunta No. 8 dice el 100% de los encuestados que los incentivos por cumplimiento al personal operativo serían una solución a ciertos problemas, en la pregunta No. 10 el 100% manifiesta que las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan financiero mejoraría. De este modo apoyando nuestra idea a defender que manifiesta que:el diseño del Plan financiero para la Unidad Educativa Salesiana ”Santo Tomás Apóstol” de la ciudad de Riobamba, contribuirá a fortalecer uso eficiente de los recursos financieros en el periodo educativo 2016-2017.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Diseño del Plan financiero para la Unidad Educativa Salesiana "Santo Tomás Apóstol" de la ciudad de Riobamba periodo educativo 2016-2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Los elementos básicos de un plan financiero son:

- Cuenta de resultados **Cuenta de resultados**

Tabla No 13: Estado de Resultados

UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA" SANTO TOMAS APÓSTOL"		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
Código	Cuentas	2015
4.	INGRESOS	123.463,92
4.1	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	123.463,92
4.1.02.	PRESTACION DE SERVICIOS	122.927,42
4.1.02.01.	PENSIONES	64.152,00
4.1.02.02.	MATRICULAS UNIDAD EDUCATIVA	38.725,42
4.1.02.03.	CUOTA INICIAL UNIDAD EDUCATIVA	20.050,00
4.1.02.04.	SERVICIO ESCOLAR	8.430,00
4.1.08.	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	536,5
4.1.08.01.	INTERESES GANADOS	536,5
5.	GASTOS	114.650,36
5.2.	GASTOS	114.650,36
5.2.01.	GASTOS DE VENTA	3.236,29
5.2.01.11.	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3.236,29
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	101.387,71
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	38.810,00
5.2.02.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	12.580,55
5.2.02.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	15.242,91
5.2.02.05.	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	2.720,30
5.2.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.420,00
5.2.02.12.	COMBUSTIBLES	465,5
5.2.02.14.	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	3.126,30

5.2.02.15.	TRANSPORTE	2.042,61
5.2.02.16.	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	1.146,30
5.2.02.18.	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	1.939,00
5.2.02.20.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	1.670,71
5.2.02.21.	DEPRECIACIONES:	5.981,53
5.2.02.21.01	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5.981,53
5.2.02.27.	OTROS GASTOS	10.242,00
5.2.02.27.01	OTROS GASTOS	10.242,00
5.2.03.	GASTOS FINANCIEROS	10.026,36
5.2.03.01.	INTERESES	6.479,02
5.2.03.02.	COMISIONES	3.547,34
	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN	8.813,56
	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.322,03
	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	7.491,53
	IMPUESTO A LA RENTA	1.723,05
	GANANCIA (PÉRDIDA) DEL AÑO	5.768,48

Fuente: Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

- **Balance General**

Tabla No 14: Balance General

UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA” SANTO TOMAS APOSTOL”		
BALANCE GENERAL		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
Código	Cuentas	2015
1.	ACTIVO	
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	18.767,29
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	7.839,21
1.01.01.01.	CAJA	6.040,32
1.01.01.02.	BANCOS	1.798,89
1.01.02.	ACTIVOS FINANCIEROS	1.116,61
1.01.02.05.	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	385,36
1.01.02.05.01	Pensiones por Cobrar Varios	385,36
1.01.02.08	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3.721,50
1.01.02.09	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-2.990,25
1.01.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	991,13
1.01.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	991,13
1.01.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	8.820,34
1.01.05.01	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	6.740,18
1.01.05.02	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	2.080,16

	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	18.767,29
1.02.	ACTIVO NO CORRIENTE	207.678,45
1.02.01.	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	140.550,00
1.02.01.01.	TERRENOS	20.750,00
1.02.01.02.	EDIFICIOS	56.057,30
1.02.01.05.	MUEBLES Y ENSERES	12.870,00
1.02.01.06.	MAQUINARIA Y EQUIPO	7.230,58
1.02.01.08	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	8.460,32
1.02.01.12	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-38.239,75
1.02.01.12.01.01	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-38.239,75
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	207.678,45
	TOTAL ACTIVO	226.445,74
2.	PASIVO	
2.01.	PASIVO CORRIENTE	
2.01.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	16.821,97
2.01.03.01	LOCALES	16.821,97
2.01.03.01.01	Proveedores	8.571,23
2.01.03.01.02	Cuentas por Pagar	8.250,74
2.01.03.01.02.01	Cuentas por Pagar Iglesia	5.040,45
2.01.03.01.02.03	Cuentas por Pagar Terceros	3.210,29
2.01.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	15.966,42
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	121,34
2.01.07.01.01	Retención Fuente. Imp. Renta por Pagar	79,97
2.01.07.01	Retención Fuente I.V.A por Pagar	41,37
2.01.07.02	Impuesto a la Renta por Pagar del Ejercicio	0,00
2.01.07.03	CON EL IESS	8.424,48
2.01.07.03.01	IESS por Pagar (Aporte Personal)	2.428,75
2.01.07.03.02	IESS por Pagar (Aporte Patronal)	3.108,09
2.01.07.03.03	IESS Prest. Quirografarios por Pagar	320,40
2.01.07.03.04	IESS Prest. Hipotecarios por Pagar	194,36
2.01.07.03.05	IESS Fondos Res. Por Pagar	2.372,88
2.01.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	7.420,60
2.01.07.04.01	Sueldos por Pagar	4.130,18
2.01.07.04.02	Prov. XIII Sueldo	1.280,72
2.01.07.04.03	Prov. XIV Sueldo	2.009,70
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	32.788,39
2.02.	PASIVO NO CORRIENTE	
2.02.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1.490,61
2.02.02.01.	LOCALES	1.490,61
2.02.02.02.	DEL EXTERIOR	0,00
2.02.03	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	2.730,72
2.02.03.01	LOCALES	2.730,72
2.02.03.02	DEL EXTERIOR	0,00
2.02.04	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	44.010,83

2.02.04.01	LOCALES	4.000,50
2.02.04.01.01	Prest. por Pagar Sept. 2010	40.010,33
2.02.04.02	DEL EXTERIOR	0,00
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	48.232,16
	TOTAL PASIVO	81.020,55
3.	PATRIMONIO NETO	
3.01.	CAPITAL	12.800,00
3.01.01	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	12.800,00
3.01.01.01	Capital Pagado	12.800,00
3.02.	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	90.858,57
3.02.01.	Aportes Futuras Capitalizaciones	70.156,28
3.02.05.	DONACIONES	20.702,29
3.04.	RESERVAS	10.230,70
3.04.01.	RESERVA LEGAL	1.540,21
3.04.02	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	8.690,49
3.04.03	RESERVA DE CAPITAL	0,00
3.04.04	OTRAS RESERVAS	0,00
3.05.	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	21.535,92
3.05.02.	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	9.720,45
3.05.04.	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	11.815,47
3.06.	RESULTADOS ACUMULADOS	4.231,52
3.06.01.	GANANCIAS ACUMULADAS	4.231,52
3.06.02	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	0,00
3.07	RESULTADOS DEL EJERCICIO	5.768,48
3.07.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO	5.768,48
3.07.02	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	0,00
	TOTAL PATRIMONIO	145.425,19
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	226.445,74

Fuente: Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

- Flujo de caja

Tabla No 15: Flujo de Caja

UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA” SANTO TOMAS APOSTOL”	
FLUJO DE CAJA	
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	
Cuentas	2015
EXCEDENTE DE EFECTIVO	15.245,05
SALDO INICIAL	7.839,21
ENTRADAS DE EFECTIVO	
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	12.781,48
CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	131.893,92
Cobros procedentes de Actividades de Operación	131.357,42
Pensiones	64.152,00
Matriculas Unidad Educativa	38.725,42
Cuota Inicial Unidad Educativa	20.050,00
Servicio Escolar	8.430,00
Otros Cobros por Actividades de Operación	536,50
Otros Ingresos	536,50
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	144.675,40
SALIDAS DE EFECTIVO	
CLASES DE PAGOS PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	16.229,20
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.420,00
COMBUSTIBLES	465,00
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	3.126,30
TRANSPORTE	2.042,61
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3.236,29
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	1.939,00
Pagos a y por cuenta de los empleados	69.353,76
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	38.810,00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	12.580,55
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	15.242,91
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	2.720,30
Otros pagos por actividades de operación	11.388,30
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.146,30
OTROS GASTOS	10.242,00
Intereses pagados	6.479,02
Impuestos a las ganancias pagadas	3.547,34
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	106.997,62

Fuente: Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Es muy habitual incorporar además los siguientes:

- **Indicadores Financieros**

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Estas razones permiten medir la capacidad que tienen las empresas e instituciones en el cumplimiento de sus obligaciones inmediatas.

Razón Corriente o de Liquidez

Tabla No 16: Razón Corriente

Razón Corriente	2015	
Activo Corriente	18.767,29	USD 0,57
Pasivo Corriente	32.788,39	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

- Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol” por cada dólar que va a gastar, dispone USD 0,57 para cubrir sus deudas, por lo que se puede decir que la situación de liquidez corriente de la institución no es tan estable.

Capital de Trabajo

Tabla No 17: Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	2015	
Activo Corriente -	18.767,29	USD -14.021,10
Pasivo Corriente	32.788,39	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

Con respecto al indicador de Capital de Trabajo la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomas Apóstol no cuenta con capital necesario para sus operaciones inmediatas, indicador que es preocupante para la institución educativa.

INDICADORES DE ACTIVIDAD O GESTIÓN

Estas razones o indicadores nos muestran las veces con los que la institución está utilizando sus activos para generar ventas y por ende utilidades.

En este grupo se encuentran:

Rotación de Activos Totales

Tabla No 18: Rotación de Activos Totales

Rotación de Activos Totales	2015	
Ventas Netas	123.463,92	0,55 veces
Activos Totales	226.445,74	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

Los activos totales de la Unidad Educativa Santo Tomás Apóstol rotan 0,55 veces al año, siendo una rotación nada considerable pues mientras mayor sea la rotación es mejor para la institución educativa.

Rotación de Cuentas por Cobrar o Cartera

Tabla No 19: Rotación de Cuentas por Cobrar

Rotación de Cuentas por Cobrar	2015	
Ventas Netas	123.463,92	320,39 veces
Cuentas por Cobrar	385,36	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

Con respecto a este indicador es de suma importancia tener cuidado de evitar involucrar en este cálculo a cuentas por cobrar diferentes a las relacionadas directamente con las operaciones de ventas directas. Es así que una vez efectuado el cálculo de la rotación de cuentas por cobrar se tiene una rotación de 320,39 veces, es decir existe una buena gestión de las Cuentas por Cobrar dentro de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol.

Rotación del Activo Fijo

Tabla No 20: Rotación de Activo Fijo

Rotación del Activo Fijo	2015	
Ventas Netas	123.463,92	0,59 veces
Activo Fijo Neto Tangible	207.678,45	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

Con respecto al indicador de rotación del activo fijo se tiene una rotación de 0,59 veces, lo que indica una insuficiencia en las ventas al haber un desequilibrio entre lo ganado y lo invertido.

Período medio de cobranza

Tabla No 21: Período medio de cobranza

Período medio de Cobranza	2015	
Cuentas y Documentos por Cobrar * 365	1.116,61	3,30
Ventas Netas	123.463,92	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

Este indicador mide la habilidad de la institución para recuperar el dinero de sus ventas. En el ejercicio económico del año 2015, se obtuvo un periodo medio de cobranza de 3,30, lo que indica que la cobranza se realiza cada media semana.

Impacto de los Gastos de Administración y Ventas

Tabla No 22: Impacto de los Gastos de Administración y Ventas

Impacto de los Gastos de Administración y Ventas	2015	
Gastos de Administración y Ventas	104.624,00	84,74%
Ventas Netas	123.463,92	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

En cuanto al indicador de impacto de los gastos de administración y ventas, este muestra un resultado de 84,74%, lo que indica un indicador relativamente alto lo que a su vez disminuye las posibilidades de fortalecer el patrimonio y la distribución de utilidades.

Impacto de la Carga Financiera

Tabla No 23: Impacto de la carga financiera

Impacto de la Carga Financiera	2015	
Gastos Financieros	10.026,36	8,12%
Ventas Netas	123.463,92	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

En cuanto al indicador de la carga financiera, este no debe ser superior al 10% de las ventas, por lo que en el caso de la Unidad Educativa Santo Tomás Apóstol cumple satisfactoriamente con este indicador pues un exceso en este indicador posiblemente reporte un margen operacional insuficiente para cubrir con estos gastos.

ÍNDICES DE SOLVENCIA

Miden el excedente que hay entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, mismos que son utilizados para cubrir los costos fijos en el logro del crecimiento de la unidad educativa.

Endeudamiento del Activo

Tabla No 24: Endeudamiento del Activo

Endeudamiento del Activo	2015	
Pasivos Totales*100	81.020,55*100	35,78%
Activos Totales	226.445,74	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

El indicador de solvencia de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol es de 35,78% de patrimonio para hacer frente a las obligaciones que adeuda la unidad educativa.

Endeudamiento Patrimonial

Tabla No 25: Endeudamiento Patrimonial

Endeudamiento Patrimonial	2015	
Pasivos Totales*100	81.020,55*100	55,71%
Patrimonio	145.425,19	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

El indicador de endeudamiento patrimonial de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol es de 55,71%, significa que los propietarios de la institución financian el 55,71% a la institución.

Endeudamiento del Activo Fijo

Tabla No 26: Endeudamiento Patrimonial

Endeudamiento del Activo Fijo	2015	
Patrimonio*100	145.425,19*100	70,02%
Activo Fijo Neto Tangible	207.678,45	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

El indicador de endeudamiento del activo fijo que presenta la institución es de 74,36%, tomando en cuenta que se considera únicamente a los activos fijos tangibles utilizados para la prestación de servicios.

Apalancamiento

Tabla No 27: Apalancamiento

Apalancamiento	2015	
Activo Total *100	226.445,74*100	155,72%
Patrimonio	145.425,19	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

En cuanto al indicador de Apalancamiento se puede apreciar un nivel de apalancamiento elevado de 155,72% lo que significa que una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio y viceversa con un pequeño incremento del activo podría significar una gran revalorización del patrimonio.

Apalancamiento Financiero

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

Tabla No 28: Apalancamiento financiero

Apalancamiento Financiero	2015	
Utilidad antes de Impuestos	7.491,53	1,56
Patrimonio	145.425,19	
Utilidad antes de Impuestos e Intereses	7.491,53	
Activo Total	226.445,74	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

En términos generales, en el numerador se expresa la rentabilidad sobre los recursos propios y en el denominador la rentabilidad sobre el activo. El resultado del indicador de apalancamiento financiero al ser mayor a 1 indica que los fondos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la institución educativa no se endeudaría.

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Estas razones miden la utilidad en relación a las diferentes variables.

Entre los diferentes indicadores que miden la rentabilidad se tiene:

Margen Neto de Utilidad

Tabla No 29: Margen Neto de Utilidad

Margen Neto de Utilidad	2015	
Utilidad Liquida *100	5.768,48*100	4,67%
Ventas Netas	123.463,92	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

La Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol cuenta con una utilidad líquida con respecto a las ventas netas el 4,67%, variable que va directamente relacionada con el incremento del número de estudiantes en la institución.

Rentabilidad sobre el Capital

Tabla No 30: Rentabilidad sobre el Capital

Rentabilidad sobre el Capital	2015	
Utilidad Liquida *100	5.768,48*100	5,56%
Capital Social	103.658,57	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

La Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol en el ejercicio económico del año 2015 alcanzo una rentabilidad sobre el capital del 5,56%.

Rentabilidad sobre el Patrimonio

Tabla No 31: Rentabilidad sobre el Patrimonio

Rentabilidad sobre el Patrimonio	2015	
Utilidad Liquida *100	5.768,48*100	3,97%
Patrimonio Neto	145.425,19	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

El indicador de rentabilidad sobre el patrimonio de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol es de 3,97% en el año 2015, lo que muestra un nivel de rentabilidad nada atractivo para los dueños de la institución.

Rentabilidad Neta del Activo (Análisis Dupont)

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla No 32: Rentabilidad Neta del Activo

Rentabilidad Neta del Activo	2015	
Utilidad Neta	5.768,48	2,55%
Ventas	123.463,92	
Ventas	123.463,92	
Activo Total	226.445,74	

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

Este indicador mide la capacidad del activo para producir utilidades independientemente de la forma en que hayan sido financiados, por lo que en el caso de la Unidad Educativa Santo Tomás Apóstol es del 2,55%, lo que significa una rentabilidad demasiado baja para la institución.

Rentabilidad Financiera

Rentabilidad Financiera

$$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

Tabla No 33: Rentabilidad Financiera

Rentabilidad Financiera	2015		
Ventas	123.463,92	0,54	3,86%
Activo Total	226.445,74		
UAI	8.813,56	0,07	
Ventas	123.463,92		
Activo Total	226.445,74	1,56	
Patrimonio	145.425,19		
UAI	7.491,53	0,85	
UAI	8.813,56		
Utilidad Neta	5.768,48	0,77	
UAI	7.491,53		

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Análisis

Este indicador mide el beneficio neto deducidos de los impuestos y participación de los trabajadores generado en relación a la inversión de los propietarios de la institución. Además con esta fórmula es posible identificar los diferentes factores que están afectando a la institución. La mayor afectación en el caso de la unidad educativa se ve reflejada en la utilidad antes de intereses e impuestos sobre ventas que apenas es del 0,07, obteniendo una Rentabilidad Financiera de 3,86%.

Valoración de la empresa

Si bien existen algunos métodos aplicables en la valoración de empresas, por lo que para el caso de estudio se utilizará el Método de Valoración de Empresas basado en el Balance

Primer método: Valor Contable (VC)

Tabla No 34: Proceso de Valor Contable

BALANCE			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente	18.767,29	Pasivo Corriente	32.788,39
Activo Fijo	207.678,45	Pasivo no Corriente	48.232,16
		Patrimonio	145.425,19
Total Activos	226.445,74	Total Pasivos y Patrimonio	226.445,74

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

El primer método de valoración es el Valor Contable y la fórmula es:

$$VC = \text{Patrimonio Neto} = \text{Activo} - \text{Pasivo Exigible}$$

Que como se muestra en la tabla anterior es de USD 145.425,19

Segundo Método: Valor Contable Ajustado (VCA)

En este segundo método la fórmula es igual que la del método anterior, la diferencia es que las cuentas son actualizadas al valor de mercado. Para actualizar al valor de mercado es necesario tomar en cuenta las siguientes premisas:

Premisas:

- Tras hacer un recuento del efectivo disponible de la Unidad Educativa, esta presenta USD 8.240,50 más.
- En el Activo Fijo figura una revalorización de los edificios en USD 30.000,00 más.

Por lo que el nuevo Balance quedaría ajustado de la siguiente manera:

Tabla No 35: Valor Contable Ajustado

BALANCE			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente	27.007,79	Pasivo Corriente	32.788,39
Activo Fijo	237.678,45	Pasivo no Corriente	48.232,16
		Patrimonio	183.665,69
Total Activos	264.686,24	Total Pasivos y Patrimonio	264.686,24

VCA= Patrimonio Neto (vm)= Activo(vm) – Pasivo Exigible(vm)

Que el Patrimonio según el método de valor contable ajustado asciende a USD 183.665,69.

Tercer método: Valor de liquidación (VL)

Significa que lo que costaría la institución si se vendiera

VL= Patrimonio Neto (vm)-Gastos de Liquidación

El patrimonio a valor de mercado es aquel que resultó del método de Valor Contable Ajustado, mientras que los gastos de liquidación corresponden a lo que le costaría a la empresa disolverla de la sociedad.

Premisas:

En los gastos de liquidación se incluyen indemnizaciones a los empleados y los gastos fiscales que suman USD 121.670,31

VL= Patrimonio Neto (vm)-Gastos de Liquidación

VL= 183.665,69-121.670,31

VL= 61.995,38

Cuarto método: Valor Sustancial o Valor de Reposición (VS)

Constituye el valor que a un empresario independiente le costaría constituir una empresa en las mismas circunstancias en las que se encuentra la unidad educativa.

VS= Activo Fijo – Pasivo Exigible

VS= 237.678,45 – 81.020,55

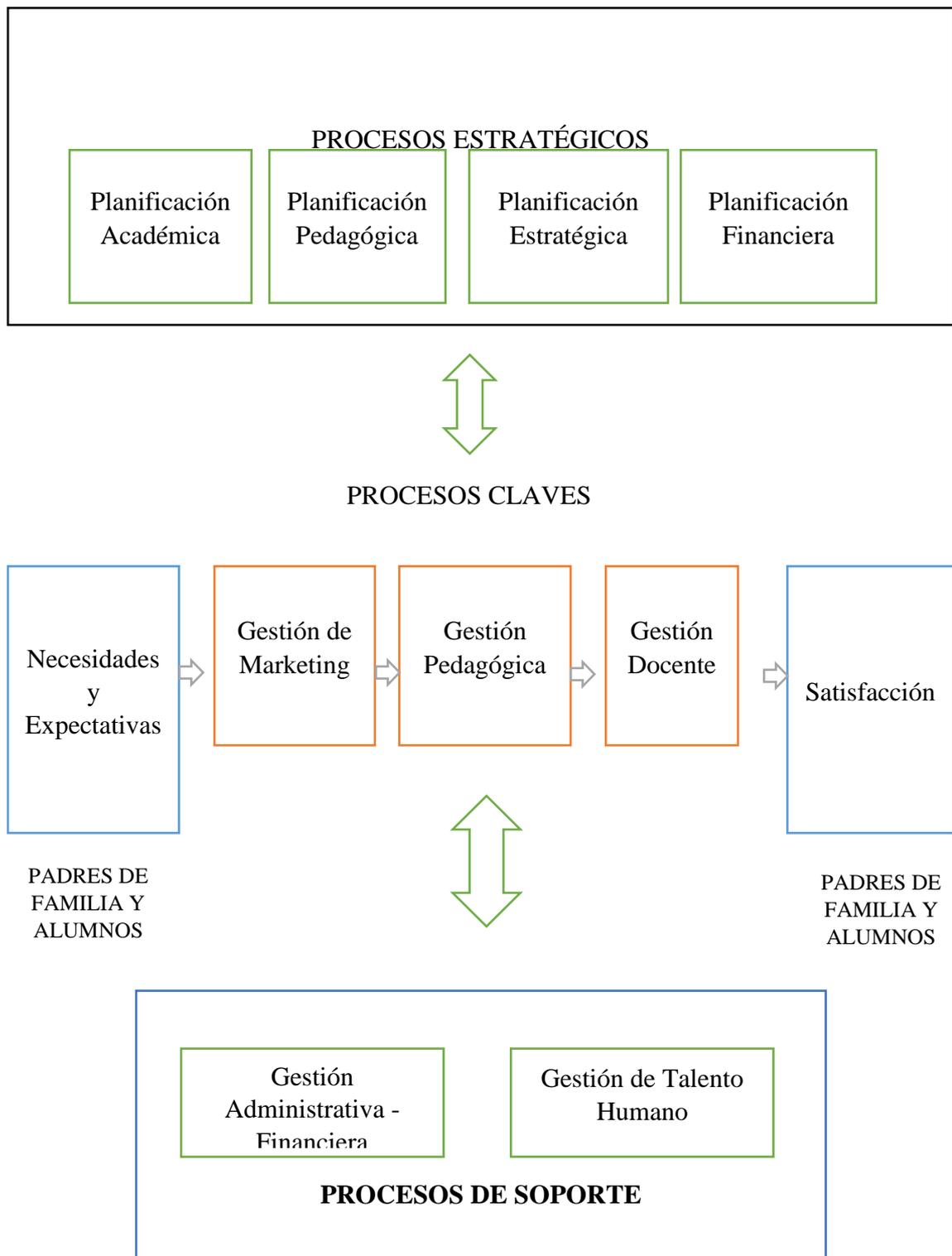
VS= 156.657,90

El valor sustancial o de reposición sale USD 156.657,90.

Plan de Inversiones

Si bien es cierto, no todo puede resultar perfecto en una institución, pero lo más importante es hacer la diferencia generando valor a la organización, por lo que para generar valor en la organización se presenta el modelo de creación de valor para la unidad Educativa Santo Tomás Apóstol

Figura No 3: Estructura del Plan de Inversiones para la creación de valor



Elaborado por: El autor

Catálogo de Procesos

Tabla No 36: Catálogo de Procesos

CATÁLOGO DE PROCESOS	
CÓDIGO	TÍTULO
PROCESOS ESTRATÉGICOS	
PE.01	Planificación Estratégica
PE.02	Planificación Financiera
PE.03	Planificación Académica
PE.04	Planificación Pedagógica
PROCESO CLAVE	
PC.01	Gestión de Marketing
PC.02	Gestión Pedagógica
PC.03	Gestión Docente
PROCESOS DE SOPORTE	
PS.01	Gestión Administrativa - Financiera
PS.02	Gestión de Talento Humano

Elaborado por: El autor

Antes de iniciar con el desarrollo del plan de Inversión de la institución, no está demás anotar la filosofía empresarial de la institución educativa.

Filosofía empresarial de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Misión

En el año 2019, queremos ser reconocidos como una institución educativa de vanguardia por la formación integral de calidad y calidez que ofrecemos, por el trabajo interactivo de los actores de la comunidad educativa pastoral, por el ambiente salesiano que se vive, por la apertura y sensibilidad a la diversidad sociocultural de las personas, especialmente de los más necesitados, por la vinculación con la colectividad, y por responder a los desafíos contemporáneos de la sociedad con actitud de aprendizaje, innovación y mejora permanente.

Visión

La Unidad Educativa Fiscomisional “Santo Tomás Apóstol” Riobamba, brinda una formación integral a la niñez, adolescencia y juventud riobambeña, forma “buenos

cristianos y honrados ciudadano”, con el estilo pedagógico de Don Bosco, a fin de construir un mundo más justo, solidario y feliz.

Objetivos

Favorecer en cada joven un proceso de crecimiento personal y social que le conduzca a la plena madurez humana, que lo haga protagonista de su propia vida, capaz de acoger el misterio que lo envuelve y de buscar su significado.

Desarrollar una persona capaz de asumir la vida en su integridad y de vivirla con calidad; una persona que se sitúa frente a sí misma, a los otros y a la sociedad, con un patrimonio ideal de valores y significados, con actitudes dinámico – críticas frente a la realidad y a los acontecimientos y con la capacidad de tomar opciones y de servir.

Vivir y participar del patrimonio cultural porque le ayuda a cultivar las facultades físicas, intelectuales, morales y a adquirir habilidades y destrezas; así logrará tener una visión del mundo y madurar según un estilo original de persona.

Propuesta para el área Administrativa

Tabla No 37: Objetivos y Estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Implantar un sistema de control interno, indispensable para guiar y conducir de forma adecuada la gestión administrativa de la Unidad Educativa Salesiana “Santo Tomás Apóstol” 	<ul style="list-style-type: none"> • utilizar un software que permita ingresar la información contable y llevar un adecuado registro de facturas, notas de venta y demás comprobantes de ingresos y egresos. • Capacitar al personal administrativo en temas contables y tributarios. • Establecer funciones del personal
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la planificación, programación y administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la información presupuestaria de años anteriores

<p>presupuestaria acorde a las necesidades del plantel</p>	<p>para tener un referente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimientos mensuales del presupuesto establecido.
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar el buen uso de los recursos destinados para infraestructura, material didáctico y equipamiento de laboratorios para la unidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un informe de las mejoras que se realizará y de los insumos, materiales que se requieren, mismo que será revisado por la Dirección Ejecutiva. Buscar proformas cuando se efectúe compras para escoger la opción que convenga a la institución. Realizar un seguimiento mensual de lo adquirido y su utilización o el avance de obra en caso de haber.
<ul style="list-style-type: none"> Perfeccionar la gestión para la recaudación puntual de pensiones y otros rubros. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar descuentos a las pensiones puntuales, por ejemplo: Los alumnos que cancelen la pensión a tiempo tendrán un descuento del 5% en el valor de la pensión. Instituir programas de pensión diferenciada para los alumnos que tengan hermanos estudiando en el plantel
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la gestión para el pago puntual de sueldos y salarios al personal que labora en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar el pago sueldos y salarios al personal docente de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> Comprobar que las actividades extracurriculares y los servicios adicionales que ofrece la 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar evaluaciones mensuales y atender sugerencias de los alumnos y padres de familia para

institución se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva.	mejorar el servicio brindado.
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de las áreas ya sea, laboratorios, audiovisuales, áreas verdes y espacios recreativos con los que cuenta la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurar horarios para cada sección.
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a estudiantes, padres de familia, docentes y público en general eficientemente en cuanto a tiempo de respuesta y con un trato amable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal administrativo en temas de atención al cliente y en lo relacionado a su cargo. • Entregar al personal administrativo los insumos y recursos para el adecuado desempeño de sus funciones. • Definir horarios de atención de profesores a padres de familia.

Elaborado por: El autor

Macroproceso administrativo – Financiero

Tabla No 38: Macroproceso administrativo - financiero

No.	Funciones	Organismos que intervienen	Producto Esperado	Procesos
1	Administrar el proceso financiero – contable.	Área Administrativa	Desarrollo administrativo – financiero eficiente y eficaz	Colecturía Atención al cliente Servicios generales
2	Administrar el archivo de la unidad educativa.			
3	Administrar el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura y del espacio físico del plantel			

Elaborado por: El autor

Proceso 1: Colecturía

Tabla No 39: Colecturía

No.	Funciones	Organismos que intervienen	Producto Esperado	Responsable
1	Ejecutar el Presupuesto	Área Administrativa	Ejecución oportuna de las actividades económicas y financieras.	Asistente Administrativo
2	Controlar los valores monetarios de ingresos y egresos de la institución educativa			

Elaborado por: El autor

Subproceso: Matriculación

- Las matrículas ordinarias se realizarán 15 días antes según la fecha que establezca el Ministerio de Educación y de acuerdo al cronograma de actividades.
- Las matrículas extraordinarias se realizarán desde el primer día de clases durante un mes, según cronograma de actividades.
- El costo de la matrícula actualmente es de 47.52, valor dispuesto por el Ministerio de Educación.
- Durante el periodo de matrículas ordinarias, la U.
- Solicitar la siguiente documentación como requisitos de matrícula:

-Partida de nacimiento original (alumnos nuevos)

-6 fotos tamaño carnet

-Copia de carnet de vacunas (Centro infantil)

-Libreta de calificaciones de años anteriores (alumnos hasta séptimo de básica)

-Libreta de calificaciones de sexto y séptimo de básica originales (octavo de básica)

-Matrículas y pase de año (desde noveno hasta el bachillerato)

-Certificado Médico

-Entrevista al Alumno (a) y representante

Subproceso: Contabilidad

Para determinar los costos es importante establecer el siguiente sistema de cálculo tratando que sea lo más simple y aproximado posible el mismo que se recomienda sea implementado en un libro de EXCEL la siguiente información:

- Detallar el monto de los gastos operativos luz, agua, teléfono, sueldos y salarios, alícuota mensual de permisos y requerimientos legales.
- Calcular el costo de producción, totalizando los gastos operativos.
- Calcular el costo unitario por alumno, dividiendo los costos de producción total para el número de alumnos.
- Organizar en orden cronológico todos los reportes para generar una base de información histórica que permitirá tomar decisiones acertadas.

Para estar en posibilidad de tomar decisiones financieras y operativas confiables es indispensable estructurar inmediatamente un sistema contable que genere información que pueda ser analizada y sirva de base para:

- Elaborar Estados Financieros Básicos (Balance de Situación General y Estado de Resultados)
- Determinar indicadores que midan la gestión de la unidad educativa.
- Controlar las actividades, detectar problemas y solucionarlos oportunamente en base a presupuestos, flujos de caja, y demás registros.

Para llevar de manera adecuada la contabilidad de la institución es necesario contar con un software que permita realizar estas actividades de manera rápida, eficiente y sobretodo confiable.

La institución de un sistema contable permitirá el ordenamiento de los procesos de ejecución presupuestaria y administración de personal, haciendo de la gestión de contabilidad una tarea simplificada y que facilitará de manera automática los registros contables.

Se recomienda emplear el sistema SAFI SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO INTEGRADO que posee las siguientes características:

- Contabilidad
- Cuenta Caja
- Cuenta Bancos
- Inventarios
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Nómina

Para un eficiente manejo del aplicativo es indispensable que la Asistente Administrativa de la Unidad Educativa Salesiana “Santo Tomás Apóstol” tenga conocimiento del mismo y si lo requiere se debe capacitar sobre el manejo de este sistema para lograr los resultados deseados.

Proceso 2: Servicio al Cliente

Tabla No 40: Servicio al Cliente

No.	Funciones	Organismos que intervienen	Producto Esperado	Responsable
1	Atención personalizada al cliente interno y externo.	Área Administrativa	Sistemas de información ágiles y oportunos, soporte de la documentación y gestión de material didáctico	Asistente Administrativo
2	Organización y control de documentación interna y externa.			
3	Llevar registros de asistencia de personal a la institución.			

Elaborado por: El autor

Proceso 3: Servicios Generales

Tabla No 41: Servicios Generales

No.	Funciones	Organismos que intervienen	Producto Esperado	Responsable
1	Coordinar las labores de limpieza de la institución y todo lo relacionado	Área Administrativa Consejería	Garantizar el aseo general de la institución.	Conserje
2	Vigilar la conservación y mantenimiento de las instalaciones del plantel educativo.		Velar por la integridad y conservación de las instalaciones.	

Elaborado por: El autor

Propuesta para la Gestión del Personal

OBJETIVOS

- Contar con personal docente, administrativo y de servicios de alto nivel.
- Elaborar planes de capacitación para el personal docente y administrativo.
- Contar con personal motivado y comprometido con la institución.
- Preocuparse por la seguridad de los empleados.
- Priorizar el pago de nómina para evitar retrasos de los mismos.

Gestión de Talento Humano y Administración Central

Tabla No 42: Gestión de Talento Humano y Administración Central

No.	Funciones	Organismos que intervienen	Producto Esperado	Procesos
1	Gestionar la contratación de recurso humanos para la unidad educativa.	Área Administrativa Dirección Académica	Dotar a la Unidad Educativa Santo Tomás Apóstol de personal calificado y capacitado para el desarrollo eficiente de sus actividades.	Selección y Contratación de personal. Desarrollo Profesional mediante la capacitación docente.
2	Capacitar al personal docente			
3	Realizar evaluaciones de desempeño al personal docente y administrativo de la institución.			
4	Evaluar el clima laboral			
5	Organizar y coordinar la nómina de la institución.			
6	Sistematizar seguros y pensiones			
7	Prevenir riesgos laborales			

Elaborado por: El autor

Proceso 1: Selección y Contratación de Personal

Tabla No 43: Selección y Contratación de Personal

No.	Funciones	Organismos que intervienen	Producto Esperado	Responsable
1	Identificar la necesidad de contratar personal en la unidad educativa.	Área Administrativa	Disponer de personal adecuado en la institución	Administrador
2	Realzar el reclutamiento externo	Dirección Académica		
3	Seleccionar al personal más idóneo			

Elaborado por: El autor

Proceso 2: Desarrollo Profesional mediante Capacitación Docente

Tabla No 44: Desarrollo profesional mediante capacitación docente

No.	Funciones	Organismos que intervienen	Producto Esperado	Responsable
1	Coordinar capacitación docente y administrativa.	Área Administrativa	Personal de la institución motivado	Administrador
2	Efectuar evaluaciones para medir el desempeño.	Coordinación Académica		
3	Analizar y evaluar el clima laboral	Áreas de estudio		
4	Implementar programas de incentivos por desempeño eficiente			

Elaborado por: El autor

Subproceso: Capacitación Docente

La mejor inversión que puede realizar una institución educativa es efectivamente en lo que se refiere a la capacitación a su personal docente y administrativo, dada la importancia que tiene el contar con un cuerpo docente calificado en todo momento.

Es importante incluir dentro del presupuesto una partida presupuestaria destinada para temas de capacitación y actualización docente y también se elaborará un programa de capacitación anual en el cual participarán la Dirección Pedagógica y los Coordinadores de Área quienes conformarán la comisión de capacitación.

Actualizar de forma permanente la malla curricular y el pensum de estudios que dicta el Ministerio de Educación, antes de iniciar un período escolar con la finalidad de realizar las respectivas modificaciones.

Así mismos antes de iniciar un nuevo año lectivo, se realizará una evaluación a los profesores y se dará la respectiva retroalimentación.

La Dirección Provincial de Educación capacita al personal docente de instituciones educativas en temas como planificación, evaluación, nutrición, sexualidad, entre otros, la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol enviará una delegación que será determinada por la comisión de capacitación; quienes posteriormente serán los responsables de capacitar al resto de personal docente realizando talleres en la institución, aprovechando de esta manera este servicio de capacitación.

El personal docente tiene la facultad de recomendar cursos de capacitación en temas que considere importantes para su labor, recomendación que será analizada por el equipo de capacitación para su posterior decisión.

En caso de que los cursos de capacitación sean dictados en el mismo establecimiento, la institución cubrirá el 100% de los mismos, mientras si los cursos son dictados en otras instituciones que se encuentren dentro de la ciudad de Riobamba y son gratuitos, la institución cubrirá valores correspondientes a transporte y alimentación.

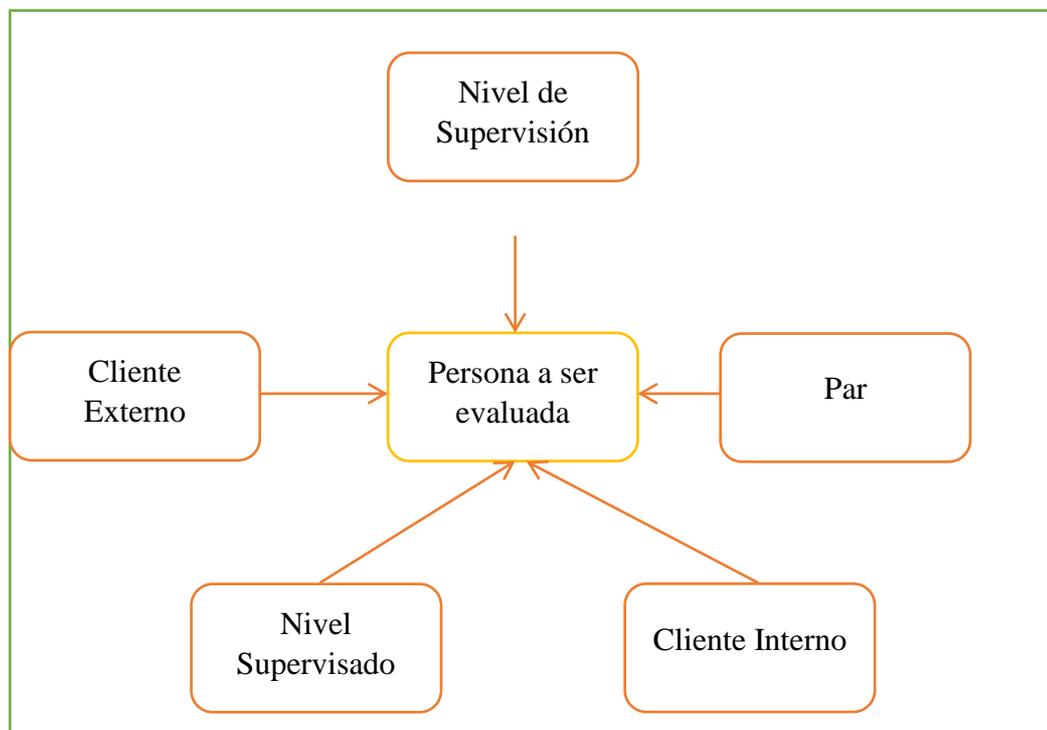
El programa de capacitación será revisado periódicamente con la finalidad de observar que los objetivos de la institución se estén cumpliendo y poder realizar los ajustes necesarios a tiempo.

Subproceso: Evaluación de desempeño

Realizar una evaluación de desempeño de 360° a todo el personal de la institución de la siguiente manera:

Evaluación de Desempeño de 360°

Figura No 4: Evaluación de Desempeño de 360°



Elaborado por: El autor

A continuación se detalla cada uno de los elementos de evaluación:

Nivel de supervisión: Jefe inmediato

Par: Colaborador que tiene la misma función

Cliente interno: Colaborador que realiza otras funciones o pertenece a otro nivel jerárquico.

Nivel supervisado: Colaboradores que se encuentren bajo el nivel de supervisión de la persona evaluada.

Cliente externo: estudiantes y padres de familia.

Por lo tanto, a cada colaborador lo evaluarán entre 4 y 5 personas dependiendo el caso. Este tipo de evaluaciones permite a las organizaciones analizar el desempeño de sus empleados con el fin de elaborar planes de acción para alcanzar las competencias requeridas por el cargo y lograr un desempeño eficiente.

Este tipo de evaluación se realizará al finalizar el primer trimestre del año escolar, se elaborará un formato en Microsoft Word con preguntas básicas sobre la labor que desempeña el colaborador y también sobre la actitud del evaluado.

Esta evaluación tendrá un puntaje del 100% siendo este el óptimo, la institución tendrá como estándar el 85% para que un colaborador se encuentre trabajando de manera satisfactoria, bajo este porcentaje se requiere urgentemente desarrollar planes de mejora, permitiendo a la institución tomar acciones correctivas a tiempo.

Subproceso: Evaluar el clima laboral

Así como la institución se preocupa por tener personal competente, es importante además conocer cómo se siente el colaborador en el trabajo, es decir; saber si se siente a gusto, motivado, si está de acuerdo con los lineamientos o formas de proceder de la institución, si se siente parte del equipo de trabajo, aunque es un indicador de tipo no cuantitativo, esta información es de suma importancia para evitar la rotación del personal, de nada servirá todos los esfuerzos por capacitar a un colaborador y éste renuncie durante el período escolar siendo los alumnos la razón de ser de la institución y siendo los más perjudicados, lo que a posterior puede generar un deterioro de la imagen institucional.

Se realizarán encuestas de clima laboral mismas que contendrán preguntas sencillas sobre la relación del personal y la institución sobre: comunicación, motivación, remuneración y seguridad. Las encuestas serán anónimas.

Subproceso: Plan de Motivación

Para que el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol trabaje de manera más eficiente se estimulará su trabajo a través de un trato afectivo, dándole la oportunidad al docente y colaborador administrativo que se desenvuelva con libertad en el desempeño de sus funciones, sin dejar de lado la evaluación periódica para visualizar que los objetivos se estén cumpliendo.

Valorar su esfuerzo y valor agregado que dé en el desempeño de sus funciones es grato acompañarlo de su respectivo reconocimiento en público en presencia de todo el alumnado del colegio y padres de familia, este reconocimiento a su labor se realizará en fechas importantes o cívicas, donde se cuente con la presencia de estudiantes padres de familia, docentes y demás personal que labora en la institución.

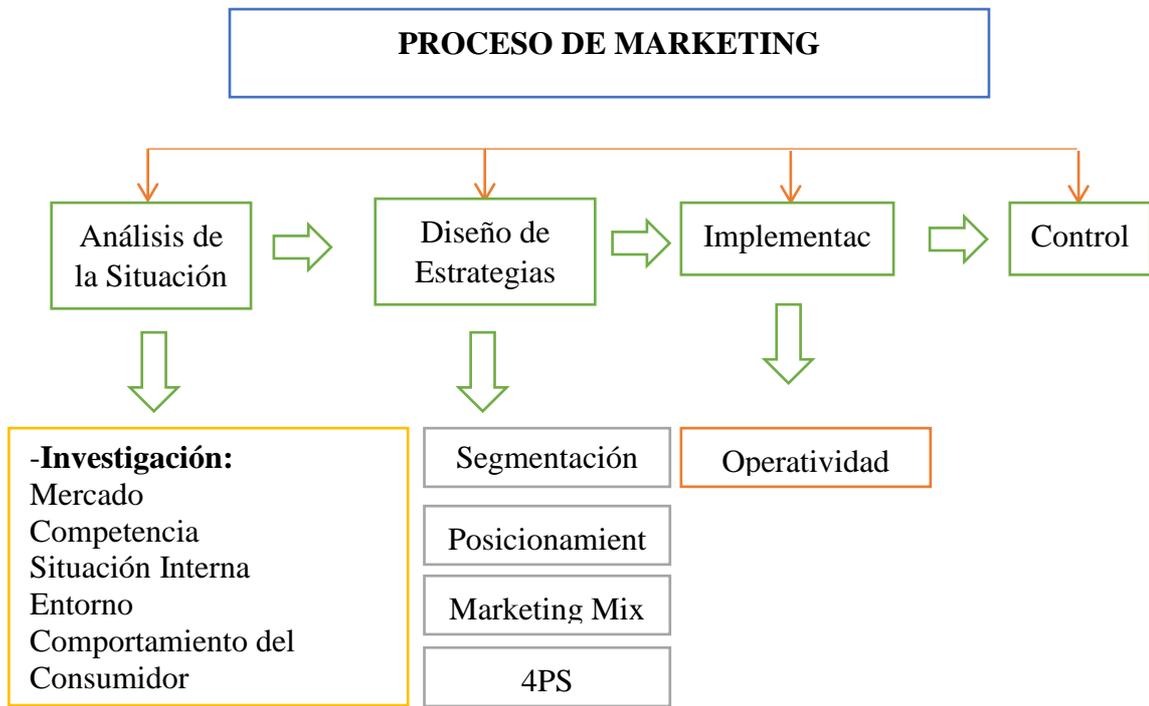
Fortalecer valores como el respeto, gratitud, lealtad del alumno hacia el maestro y la institución y viceversa.

Realizar el pago de sueldos y salarios de manera oportuna y puntual, es decir al personal docente se cancelará sus haberes hasta el 5 de cada mes sin retrasos, además de incluir el cumplimiento de las leyes de seguridad social a lo que tiene derecho el trabajador.

La labor del maestro es la más loable, es importante homenajear a los colaboradores en fechas importantes como día del Maestro y Navidad, donde la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol comparta momentos amigables entre todos sus colaboradores.

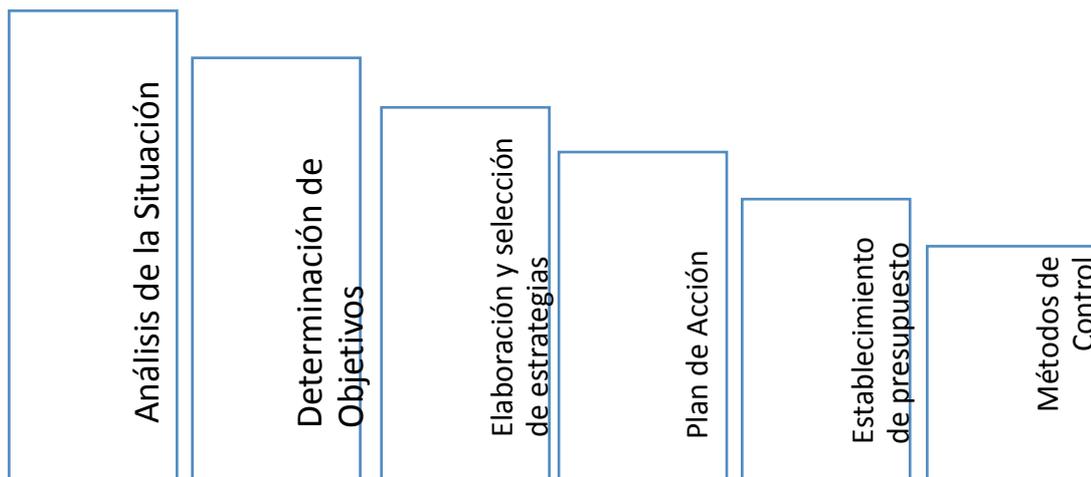
Propuesta área de Marketing

Tabla No 45: Propuesta para el área de Marketing



Plan de Marketing

Tabla No 46: Plan de Marketing



Elaborado por: El autor

Análisis de la Situación

Fortalezas

Dentro de las principales fortalezas que posee la institución están:

- Posee una estructura amplia y funcional, espacios recreativos, canchas de básquet, fútbol, bar con patio cubierto, biblioteca.
- El área de educación inicial tiene su propio espacio, patio y servicios higiénicos, comparten únicamente el bar del colegio.
- Prevalece el desarrollo afectivo como base por el aprendizaje, el conocimiento científico y la práctica de valores.
- Educación integral y personalizada.
- Bajo nivel de endeudamiento de la institución.

Debilidades

Dentro de las principales debilidades que posee la institución están:

- No existen objetivos claramente definidos para mediano y largo plazo.
- Falta capacitación docente.
- Pago impuntual de remuneraciones a los miembros del plantel.
- Inestabilidad del personal docente.

Oportunidades

Dentro de las principales oportunidades que posee la institución están:

- Sector con expansión futura por la reconocida imagen institucional.
- La gran mayoría de padres de familia trabajan bajo relación de dependencia, es decir reciben un ingreso fijo mensual.

Amenazas

Dentro de las principales amenazas de la institución están:

- Incremento en la inflación.
- Condición de la población al considerar que en la capital se encuentran los mejores colegios.

Este es el escenario en el cual actualmente se desarrolla la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol, por lo que se requiere realizar acciones y encaminar esfuerzos para lograr un posicionamiento del plantel y lograr que la capacidad instalada sea utilizada en su totalidad como medio de aprovechamiento de los recursos disponibles.

Tabla No 47: Objetivos y Estrategias en cuanto al FODA

Objetivos	Estrategias
Mantener e incrementar el número de estudiantes en la institución (incremento del 15% anual)	<p>Estrategia Defensiva: Mitigar el riesgo de ataque por parte de la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolida el trabajo en equipo • Fortalecer la especialización de bachillerato existente • Trabajar continuamente en la calidad de la educación como eje de posicionamiento en el mercado <p>Estrategia Ofensiva: se la efectúa con la finalidad de obtener una ventaja competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la oferta educativa con especializaciones de bachillerato, manteniendo los precios de las pensiones. • Impulsar innovadores métodos y técnicas de enseñanza apoyados por la tecnología. • Mantenerse en vanguardia de las necesidades que espera el cliente.
Promocionar la oferta académica	
Impulsar la participación de los estudiantes en eventos deportivos y culturales.	
Dar a conocer a la población, sobre la infraestructura y medios con los que cuenta en cuanto a las instalaciones y en la parte académica las actividades extracurriculares que se desarrollan en la institución	
Promover actividades internas tales como casas abiertas y ferias con invitados ajenos a la institución.	

Fuente: Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Plan de Acción

Estrategias del Marketing Mix o mezcla del Marketing

Tabla No 48: Estrategias del Marketing Mix



Producto

Este debe contener las siguientes características:

-Invertir en capacitación docente.

-Cancelar cumplidamente los sueldos y salarios a los profesores para lograr una estabilidad laboral.

-Realizar evaluaciones de desempeño de 360° al personal docente y administrativo de la institución cada año lectivo.

-Preocuparse por la atención médica y psicológica de los estudiantes de la institución.

_ Aplicar metodología de aprendizaje innovadora.

-Garantizar la calidad de educación de los estudiantes a través de un seguimiento permanente de su desarrollo.

-Garantizar alumnos plenamente preparados para el ingreso a diferentes instituciones de educación superior.

-Ampliar la oferta educativa en cuanto a especializaciones de bachillerato.

-Priorizar la enseñanza del idioma inglés en la institución con personal altamente calificado.

-Desarrollar actividades extracurriculares de interés para los estudiantes.

_ Buscar convenios para que los estudiantes realicen pasantías en importantes empresas del sector.

-Desarrollar las destrezas de los alumnos en casas abiertas y ferias.

-Apoyar y motivar a los estudiantes para la participación en concursos intercolegiales.

-Promover opciones de tareas dirigidas.

-Equipar los laboratorios y salas de audiovisuales con tecnología avanzada.

-Preocuparse por los productos que se expenden en el bar.

-Ofrecer una infraestructura óptima para el desarrollo de actividades académicas
Preocuparse por la imagen institucional y todo lo que esto implica

-Ofrecer una atención de calidad.

Precio

Debe contemplar las siguientes características:

-No se recomienda aplicar ninguna estrategia de precio, debido a que el precio de la pensión lo establece el Ministerio de Educación.

-Se puede aplicar la estrategia disminución de precios con el incremento sustancial de la demanda.

-Establecer un plan de descuentos o pensión diferenciada para los alumnos que tengan hermanos estudiando en la institución.

-Incentivar el pago puntual de pensiones con un descuento del 5% si lo realizan dentro de los 5 primeros días del mes.

Plaza

El mercado objetivo de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol es la ciudad de Riobamba, tomando en cuenta las facilidades de movilización en la ciudad, es por este lado que se encaminarán los esfuerzos de posicionamiento de la institución.

Publicidad y Promoción

-Trípticos informativos de la institución donde se comunique la misión, visión, inscripción, croquis, dirección y teléfonos.

-Repartición de hojas volantes por lo menos un mes antes del período de matrículas y durante el mismo en las principales calles de la ciudad.

Actualización de la página web al menos cada año escolar.

-Colocar una gigantografía de la institución en un lugar estratégico de la ciudad.

-Informativo del plantel, donde se indiquen las principales actividades a realizarse, fechas y demás notas importantes.

Presupuesto

Se refiere a la expresión financiera encaminada a lograr determinados objetivos.

Tabla No 49: Presupuesto

Detalle Actividad	Unidades	Costo Anual
Trípticos	500	USD 150,00
Hojas volantes	2300	USD 180,00
Página Web	1 actualización	USD 50,00
Gigantografía	1 (6m ²)	USD 110,00
Cartelera Informativa	1	USD 20,00

Elaborado por: El autor

Métodos de control

Con la finalidad de verificar que tan efectiva está siendo la propuesta de promoción y publicidad, se establecerán como indicadores de control los siguientes:

- Número de personas que visitan la institución para informarse sobre la misma.
- Número de llamadas telefónicas consultando temas relacionados con el proceso de matrículas y servicios de la institución.
- Número de alumnos nuevos matriculados en la institución.

- Número de alumnos pertenecientes a la institución matriculados.
- Número de alumnos que solicitan su documentación para el cambio de institución.

Propuesta Área Pedagógica

Objetivos

1. Realzar el nivel académico de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol a través de modernos procesos de enseñanza - aprendizaje.
2. Desarrollar procesos pedagógicos para lograr un aprendizaje significativo

La función pedagógica desempeñará las siguientes funciones:

- Coordinar la planificación pedagógica
- Llevar un control del trabajo docente a través de reuniones mensuales para supervisar que los docentes estén planificando su trabajo, hora-clase, y que estén utilizando el material didáctico adecuado.
- Efectuar evaluaciones pedagógicas con los alumnos.
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos.
- Tomar decisiones preventivas y correctivas.
- Coordinar y promover la política educativa institucional
- Guiar el proceso de enseñanza - aprendizaje para una formación integral de los alumnos.
- Impulsar el desarrollo de proyectos dirigidos a mejorar la calidad del proceso de aprendizaje y responsabilizarse de su aplicación.

Tabla No 50: Propuesta área Pedagógica

No.	Funciones	Organismos que participan	Producto Esperado	Procesos
1	Velar por el bienestar estudiantil.	Dirección Académica	Desarrollo eficiente y eficaz de los procesos desarrollados en la formación integral de los estudiantes.	Aprendizaje DOBE
2	Orientar el desarrollo óptimo del proceso de enseñanza.			Control disciplinario
3	Supervisar el cumplimiento de las reglas de conducta.			

Elaborado por: El autor

Proceso de Aprendizaje

Siendo responsable el profesional de la educación y debiendo cumplir las siguientes funciones:

- Organizar un sistema basado en modelos y teorías pedagógicas avanzadas.
- Desarrollar procesos pedagógicos que permita a los estudiantes lograr aprendizajes significativos y funcionales.
- Emplear estrategias para lograr desempeños competentes de acuerdo con la visión del área y los perfiles para los estudiantes de cada nivel.

Tabla No 51: Proceso de Aprendizaje

No.	Funciones	Organismos que participan	Producto Esperado	Procesos
1	Desarrollar destrezas psicomotrices, intelectuales y afectivas en los estudiantes	Dirección Pedagógica Áreas de estudio Comisiones permanentes	Estudiantes con formación integral	Responsable Pedagógico
2	Disponer de instrumentos curriculares			
3	Participar en actividades internas y externas			

Elaborado por: El autor

Subproceso: Modelo pedagógico constructivista

Para este modelo es necesario capacitar al personal en cuanto al desarrollo del mismo.

Bajo el enfoque pedagógico, el modelo contempla las siguientes conceptualizaciones:

- La función primordial es formar seres humanos activos, creativos y con conciencia social.
- El proceso enseñanza-aprendizaje incentiva la creatividad, la iniciativa, el desarrollo del pensamiento lógico y la formación integral del estudiante.
- Los estudiantes son el centro y la razón de ser del proceso educativo.
- Los objetivos se expresan en términos de capacidades a desarrollar.
- El rol del docente en la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol será de: orientador, comunicador y facilitador.

Logros a alcanzar con el método constructivista

Tabla No 52: Logros a alcanzar con el método constructivista

APRENDIZAJES	COPETENCIAS	VALORES
Aprender a conocer, mediante la utilización de los diferentes métodos de enseñanza – aprendizaje y sobre todo la enseñanza de la vida.	Habilidad de descubrir y fomentar la auto preparación.	Responsabilidad y compromiso en cuanto al trabajo, familia y la institución.
Aprender a hacer, siendo una persona capaz de insertarse en el mundo laboral.	Gozar de conocimientos adecuados y requeridos para su desenvolvimiento educativo.	Solidaridad: Humanitario y sensible ante las necesidades ajenas.
Aprender a convivir, contribuyendo con el pluralismo.	Capacidad de establecer relaciones con los demás.	Honradez: Prevalece la verdad ante cualquier circunstancia
Aprender a ser, personas autónomas con identidad propia.	Poseer alta autoestima y motivación para el desarrollo personal.	Lealtad: Siendo soporte en las buenas y en las malas.
	Tener formación integral en valores	

Elaborado por: El autor

Proceso: Función Pedagógica Orientación y Bienestar Estudiantil

La responsable del DOBE tendrá a cargo las siguientes funciones:

- Realizar acciones de orientación
- Evaluación, asesoría en el proceso de aprendizaje
- Orientación vocacional profesional
- Orientación socio afectiva y dinámica de grupos.

Tabla No 53: Función Pedagógica Orientación y Bienestar Estudiantil

No.	Funciones	Organismos que intervienen	Producto Esperado	Responsable
1	Guiar la toma de decisiones en la estimulación del rendimiento escolar.	DOBE	Efectiva orientación vocacional	Psicólogo Educativo
2	Diagnosticar el comportamiento individual de los estudiantes		Asesoría en el proceso de enseñanza - aprendizaje	

Elaborado por: El autor

Proceso: Función Pedagógica Control Disciplinario

El inspector general de la Unidad Educativa debe realizar sus funciones de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Organizar y ejecutar actividades de orientación para el comportamiento y control disciplinario de estudiantes.
- Apoyar en la administración del talento humano de la institución
- Crear el acuerdo de convivencia de la institución con la colaboración de docentes, presidente de padres de familia y presidente del gobierno estudiantil.
- Velar por el cumplimiento de las horas clase que tienen que cumplir los estudiantes.

Tabla No 54: Función Pedagógica Control Disciplinario

No.	Funciones	Organismos que intervienen	Producto Esperado	Responsable
1	Organizar y ejecutar actividades de orientación para el comportamiento y control disciplinario de estudiantes.	Inspección	Formación integral de estudiantes	Inspector General
2	Apoyar en la administración del talento humano de la institución		Disciplina en el cumplimiento de las actividades relacionadas a cada uno	
3	Crear el acuerdo de convivencia de la institución con la colaboración de docentes, presidente de padres de familia y presidente del gobierno estudiantil.			
4	Velar por el cumplimiento de las horas clase que tienen que cumplir los estudiantes.			

Elaborado por: El autor

Propuesta de Gestión de Actividades Extracurriculares

Como actividades complementarias se encuentran las actividades extracurriculares y servicios adicionales que ofrecerá la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol.

Clubes Culturales:

- Ajedrez
- Teatro
- Danza
- Música
- Gastronomía

Clubes Deportivos:

- Fútbol
- Básquet

Los clubes se realizarán los días viernes (dos horas) luego de la jornada de clases, cada club se iniciará si cuenta con un mínimo de 15 estudiantes y tendrá duración del año lectivo.

Programa de pasantías

- La institución realizará convenios con importantes empresas del sector con la finalidad de que los estudiantes de primer año de bachillerato realicen pasantías.
- Los estudiantes podrán elegir la institución según sus orientaciones profesionales
- Las pasantías se realizarán en el período de vacaciones y tendrá un mes de duración, al finalizar la pasantía el alumno deberá presentar un informe de lo realizado en la institución

Servicios y Tecnología de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Servicios Generales:

- Transporte: De puerta a puerta
- Bar: Alimentación saludable, en buen estado y variada, opciones de lunch
- Internet: Internet banda ancha previo autorización y en proyectos que amerite el uso de esta herramienta.
- Biblioteca: Biblioteca completamente equipada

PROYECCIONES

Proyección del Estado de Resultados

Este proceso inicia con la estimación y pronóstico de ventas que para el caso de la Unidad Educativa Santo Tomás Apóstol es la venta de servicios educativos a través de pensiones, debido a que éstas son la principal fuente de fondos de la institución y las que le permiten cumplir con la misión y visión de la institución educativa.

Para lo que se enlistan los siguientes supuestos:

- Incremento del número de estudiantes en un 15% para los próximos tres años.
- Los gastos de ventas son variables en función de las ventas.
- Los gastos de administración se incrementan anualmente con el promedio de la inflación de un 3%.
- El saldo de deudores diversos se mantiene constante
- El capital social crece en un...
- En caso de faltar financiamiento se recurre a un préstamo bancario a corto plazo

Tabla No 55: Estado de Resultados Proyectado
Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol”
Proyección del Estado de Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016-2017

Código	Cuentas	2015	2016	2017
4.	INGRESOS	123.463,92	141.983,51	163.281,03
4.1	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	123.463,92	141.983,51	163.281,03
4.1.02.	PRESTACION DE SERVICIOS	122.927,42	141.366,53	162.571,51
4.1.02.01.	PENSIONES	64.152,00	73.774,80	84.841,02
4.1.02.02.	MATRICULAS UNIDAD EDUCATIVA	38.725,42	44.534,23	51.214,37
4.1.02.03.	CUOTA INICIAL UNIDAD EDUCATIVA	20.050,00	23.057,50	26.516,13
4.1.02.04.	SERVICIO ESCOLAR	8.430,00	9.694,50	11.148,68
4.1.08.	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	536,5	616,98	709,52
4.1.08.01.	INTERESES GANADOS	536,5	616,98	709,52
5.	GASTOS	114.650,36	128.203,79	123.873,85
5.2.	GASTOS	114.650,36	128.203,79	123.873,85
5.2.01.	GASTOS DE VENTA	3.236,29	3.721,73	4.279,99
5.2.01.11.	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3.236,29	3.721,73	4.279,99
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	101.387,71	104.429,34	107.562,22
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	38.810,00	39.974,30	41.173,53
5.2.02.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	12.580,55	12.957,97	13.346,71
5.2.02.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	15.242,91	15.700,20	16.171,20
5.2.02.05.	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	2.720,30	2.801,91	2.885,97
5.2.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.420,00	5.582,60	5.750,08
5.2.02.12.	COMBUSTIBLES	465,5	479,47	493,85
5.2.02.14.	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	3.126,30	3.220,09	3.316,69
5.2.02.15.	TRANSPORTE	2.042,61	2.103,89	2.167,00
5.2.02.16.	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	1.146,30	1.180,69	1.216,11
5.2.02.18.	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	1.939,00	1.997,17	2.057,09

5.2.02.20.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	1.670,71	1.720,83	1.772,46
5.2.02.21.	DEPRECIACIONES:	5.981,53	6.160,98	6.345,81
5.2.02.21.01.	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5.981,53	6.160,98	6.345,81
5.2.02.27.	OTROS GASTOS	10.242,00	10.549,26	10.865,74
5.2.02.27.01.	OTROS GASTOS	10.242,00	10.549,26	10.865,74
5.2.03.	GASTOS FINANCIEROS	10.026,36	20.052,72	12.031,63
5.2.03.01.	INTERESES	6.479,02	12.958,04	7.760,32
5.2.03.02.	COMISIONES	3.547,34	7.094,68	4.271,31
	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN	8.813,56	13.779,71	39.407,19
	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.322,03	2.066,96	5.911,08
	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	7.491,53	11.712,76	33.496,11
	IMPUESTO A LA RENTA	1.723,05	2.693,93	7.704,11
	GANANCIA (PÉRDIDA) DEL AÑO	5.768,48	9.018,82	25.792,01

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

Proyección del Balance General

Una vez proyectado cuando se prevé vender y gastar, es necesario realizar los respectivos ajustes al balance general, siendo la proyección del balance general la herramienta complementaria para obtener las utilidades deseadas.

Tabla No 56: Balance General Proyectado

**Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol”
Proyección del Balance General
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016-2017**

Código	Cuentas	2015	2016	2017
1.	ACTIVO			
1.01.	ACTIVO CORRIENTE			
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	7.839,21	15.678,42	31.356,84
1.01.01.01.	CAJA	6.040,32	12.080,64	24.161,28
1.01.01.02.	BANCOS	1.798,89	3.597,78	7.195,56
1.01.02.	ACTIVOS FINANCIEROS	1.116,61	1.284,10	1.476,72
1.01.02.05.	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	385,36	443,16	509,64
1.01.02.05.01	Pensiones por Cobrar Varios	385,36	443,16	509,64
1.01.02.08	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3.721,50	4.279,73	4.921,68
1.01.02.09	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-2.990,25	-3.438,79	-3.954,61
1.01.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	991,13	1.139,80	1.310,77
1.01.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	991,13	1.139,80	1.310,77
1.01.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	8.820,34	10.143,39	11.664,90
1.01.05.01	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	6.740,18	7.751,21	8.913,89
1.01.05.02	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	2.080,16	2.392,18	2.751,01
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	18.767,29	28.245,71	32.482,57
1.02.	ACTIVO NO CORRIENTE			
1.02.01.	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	140.550,00	250.591,16	252.090,60
1.02.01.01.	TERRENOS	20.750,00	20.750,00	20.750,00
1.02.01.02.	EDIFICIOS	56.057,30	250.000,00	250.000,00
1.02.01.05.	MUEBLES Y ENSERES	12.870,00	13.513,50	14.189,18
1.02.01.06.	MAQUINARIA Y EQUIPO	7.230,58	7.592,11	7.971,71

1.02.01.08	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	8.460,32	8.883,34	9.327,50
1.02.01.12	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-38.239,75	-50.147,79	-50.147,79
1.02.01.12.01.01	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-38.239,75	-50.147,79	-50.147,79
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	207.678,45	250.591,16	252.090,60
	TOTAL ACTIVO	226.445,74	278.836,87	284.573,17
2.	PASIVO			
2.01.	PASIVO CORRIENTE			
2.01.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	16.821,97	18.840,61	21.101,48
2.01.03.01	LOCALES	16.821,97	18.840,61	21.101,48
2.01.03.01.01	Proveedores	8.571,23	9.599,78	10.751,75
2.01.03.01.02	Cuentas por Pagar	8.250,74	9.240,83	10.349,73
2.01.03.01.02.01	Cuentas por Pag. Iglesia	5.040,45	5.645,30	6.322,74
2.01.03.01.02.03	Cuentas por Pag. Terceros	3.210,29	3.595,52	4.026,99
2.01.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	15.966,42	16.764,74	17.602,98
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	121,34	127,41	133,78
2.01.07.01.01	Ret. Fte. Imp. Rta. por Pagar	79,97	83,97	88,17
2.01.07.01	Ret. Fte. I.V.A por Pagar	41,37	43,44	45,61
2.01.07.02	Impuesto a la Renta por Pagar del Ejercicio	0,00	0,00	0,00
2.01.07.03	CON EL IESS	8.424,48	8.845,70	9.287,99
2.01.07.03.01	IESS por Pagar (Aporte Personal)	2.428,75	2.550,19	2.677,70
2.01.07.03.02	IESS por Pagar (Aporte Patronal)	3.108,09	3.263,49	3.426,67
2.01.07.03.03	IESS Prest. Quiro. por Pagar	320,40	336,42	353,24
2.01.07.03.04	IESS Prest. Hipot. por Pagar	194,36	204,08	214,28
2.01.07.03.05	IESS Fondos Res. Por Pagar	2.372,88	2.491,52	2.616,10
2.01.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	7.420,60	7.791,63	8.181,21
2.01.07.04.01	Sueldos por Pagar	4.130,18	4.336,69	4.553,52
2.01.07.04.02	Prov. XIII Sueldo	1.280,72	1.344,76	1.411,99

2.01.07.04.03	Prov. XIV Sueldo	2.009,70	2.110,19	2.215,69
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	32.788,39	35.605,35	38.704,46
2.02.	PASIVO NO CORRIENTE			
2.02.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1.490,61	1.535,33	1.581,39
2.02.02.01.	LOCALES	1.490,61	1.535,33	1.581,39
2.02.02.02.	DEL EXTERIOR	0,00	0,00	0,00
2.02.03	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	2.730,72	16.751,82	8.375,40
2.02.03.01	LOCALES	2.730,72	16.751,82	8.375,40
2.02.03.02	DEL EXTERIOR	0,00	0,00	0,00
2.02.04	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	44.010,83	31.050,87	18.445,79
2.02.04.01	LOCALES	4.000,50	4.200,53	4.410,55
2.02.04.01.01	Prest. por Pagar Sept. 2010	40.010,33	26.850,34	14.035,24
2.02.04.02	DEL EXTERIOR	0,00	0,00	0,00
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	48.232,16	49.338,01	28.402,58
	TOTAL PASIVO	81.020,55	84.943,36	67.107,04
3.	PATRIMONIO NETO			
3.01.	CAPITAL	12.800,00	52.613,29	50.754,62
3.01.01	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	12.800,00	52.613,29	50.754,62
3.01.01.01	Capital Pagado	12.800,00	52.613,29	50.754,62
3.02.	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	90.858,57	92.675,74	97.309,53
3.02.01.	Aport. Fut. Capitalizaciones	70.156,28	73.664,09	77.347,30
3.02.05.	DONACIONES	20.702,29	21.737,40	22.824,27
3.04.	RESERVAS	10.230,70	10.742,24	11.279,35
3.04.01.	RESERVA LEGAL	1.540,21	1.617,22	1.698,08
3.04.02	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	8.690,49	9.125,01	9.581,27
3.04.03	RESERVA DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00
3.04.04	OTRAS RESERVAS	0,00	0,00	0,00

3.05.	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	21.535,92	22.612,72	23.743,35
3.05.02.	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	9.720,45	10.206,47	10.716,80
3.05.04.	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	11.815,47	12.406,24	13.026,56
3.06.	RESULTADOS ACUMULADOS	4.231,52	6.230,70	8.587,28
3.06.01.	GANANCIAS ACUMULADAS	4.231,52	6.230,70	8.587,28
3.06.02	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	0,00	0,00	0,00
3.07	RESULTADOS DEL EJERCICIO	5.768,48	9.018,82	25.792,01
3.07.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO	5.768,48	9.018,82	25.792,01
3.07.02	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	0,00	0,00	0,00
	TOTAL PATRIMONIO	145.425,19	193.893,50	217.466,14
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	226.445,74	278.836,87	284.573,17

Fuente: Estados Financieros de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol

Elaborado por: El autor

CONCLUSIONES

- La teoría referente a la formulación de un Plan Financiero constituyó la pauta para la aplicación de este modelo de gestión enfocado en el área financiera de la unidad educativa.
- Una vez efectuado el análisis de las actividades económicas y financieras de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol, se pudo determinar la falta de registros e información financiera, lo que genera debilidad en la toma de decisiones.
- Con la finalidad de crear valor para la unidad educativa en el periodo 2016 – 2017, se ha promovido un plan de inversión enfocado en las áreas principales de la organización que son la administrativa, financiera y marketing.

RECOMENDACIONES

- Implementar otros métodos complementarios a la gestión con la finalidad de posicionar a la Unidad Educativa Salesiana como un referente en la educación de la niñez y juventud riobambeña.
- Trabajar en lo que se refiere a registros de todo tipo de información que se maneja dentro de la institución para contar con los respaldos necesarios a la hora de la toma de decisiones.
- Involucrar todas las áreas de la organización, pues de la coordinación y desempeño eficiente de las mismas dependerá el éxito integral de la Unidad Educativa Salesiana Santo Tomás Apóstol.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto;(2002.) Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. McGraw-Hill Interamericana, México.
- FUENTES ROMERO, Juan José; (2007) Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones Trea, Asturias,
- GARCIA, Miguel Ángel,(2003.) Técnico en Gestión, Editorial Cultural S.A., 1era Edición, Madrid.
- MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina;(2006) Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Buenos Aires.
- MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; (1994) Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá.
- ORTIZ, Alberto;(1994) Gerencia Financiera, Editorial McGraw–Hill Interamericana S.A., 1era Edición, Bogotá.
- MACIAS GARCIA, Enrique; Administración y Gerencia, México, 2002. Documento electrónico disponible en www.gestiopolis.com
- NUNES, Paulo; Gestión Financiera, Portugal, 2008. Documento electrónico disponible en www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus
- SANCHEZ CABRERA, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003. Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>
- TOVAR, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es>.

ANEXOS

Anexos No 1: Cuestionario de encuesta

1. ¿Piensa usted que mejoraría el crecimiento económico y financiero de su institución al tener un Plan financiero adecuado?

SI () NO ()

2. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

Muy importante ()

Importante ()

Nada importante ()

Sin necesidad ()

3. ¿En cuánto cree usted que un Plan financiero sería un aporte al crecimiento económico de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomás Apóstol”?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

No responde ()

4. ¿Cómo calificaría usted la creación de un Plan financiero que promueva la estabilidad económica y financiera de la institución?

Muy importante ()

Importante ()

Nada importante ()

Sin necesidad ()

5. ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a su institución a ser más competitiva en el mercado?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

No responde ()

6. ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la Institución?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

No responde ()

7. ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la institución?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

No responde ()

8. ¿Cree usted que la mantener incentivos por cumplimiento al personal operativo, el nivel operativo mejoraría?.

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

No responde ()

9. ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la Unidad Educativa Salesiana” Santo Tomas Apóstol tenga siempre herramientas adecuadas de Planeación financiera?

Muy importante ()

Importante ()

Nada importante ()

Sin necesidad ()

10. ¿Considera que se puede mejorar las decisiones directivas con la aplicación de un plan financiero en la institución?

SI ()

NO ()

Gracias por su colaboración