



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
Laureate International Universities®

**FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

“INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO MAESTRO SOBRE LA SITUACIÓN  
FINANCIERA Y ECONÓMICA DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE  
NIVEL TÉCNICO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, AÑO 2008 - 2010”

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES**

Bach. YESICA YANINA SANTOS ZAVALETA

Bach. PERCY PAÚL PÉREZ PASTOR

**ASESOR**

Mg. CPC. JORGE VILCHEZ PÉREZ

Trujillo – Perú

2008

## **DEDICATORIA**

*A Dios Nuestro Señor, por  
Darme Fuerza y Voluntad  
para Seguir y Concluir mi  
Carrera Profesional. Por  
Acompañarme siempre y  
por Guiar Mis Pasos en todo  
Momento.*

*A mis padres Walter y  
Berenis, por su amor,  
comprensión y apoyo.*

*A mis hermanos Rildo,  
Sandra y Lilia por sus  
consejos y cariño lo cual  
permitió terminar la  
carrera profesional.*

*A Eric por su Amor y  
compresión.*

**Yesica Yanina Santos Zavaleta**

## *DEDICATORIA*

*A Dios, Nuestro Padre, por guiarme en todo momento en la culminación de mi carrera profesional.*

*A mi esposa Diana y a mi hijo Daniel, por su amor y comprensión durante los años de estudios.*

*A mis padres Félix y Mafalda, por su apoyo en la culminación de mi carrera profesional.*

***Percy Paúl Pérez Pastor***

## *AGRADECIMIENTO*

*A la Universidad Privada del Norte por su acogida  
durante los años de estudios;*

*A nuestro asesor Mg C.PC. Jorge Vilchez Pérez por su paciencia  
y apoyo en la realización de la presente tesis;*

*A nuestros profesores por sus valiosas enseñanzas impartidas  
que nos servirán para el desarrollo de nuestra carrera  
profesional.*

## INTRODUCCIÓN

Las finanzas, como tradicionalmente se les llama durante los últimos veinticinco años, han tenido y marcado un auge de singular importancia para las distintas organizaciones, de forma que del manejo de los recursos y obtención de fondos como tarea prioritaria de la administración, se ha pasado al manejo de inversiones, a la puesta en marcha de procedimientos que permitan movilizar importantes fuentes de recursos financieros, colocarlas, y obtener en períodos de tiempo relativamente cortos, control sobre todos esos recursos.

Ante las modificaciones del entorno y el nivel de los requerimientos y nuevas exigencias de la realidad actual, nuestra Institución se ha visto en la necesidad de incluirse en las nuevas metodologías de mejora, a través del uso de la planificación financiera, y dentro de ésta la formulación de planes plasmados en presupuestos.

El perfeccionamiento a las actividades económicas en la Institución en estudio, condujo a la necesidad de establecer un Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero, como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias e insuficiencias de la gestión actual. Para ello, es que se plantea desarrollar la aplicación del Presupuesto Maestro, mediante el cual se alcanza elevados niveles de eficiencia en los servicios como apoyo a la excelencia a que se aspira. Esta eficiencia debe caracterizarse por brindar servicios de elevado nivel en el marco de un riguroso control del uso de los recursos acorde con las normas y regulaciones vigentes que garanticen un eficiente uso de los mismos.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó en un Instituto de Educación Superior, situado en el Distrito de Trujillo, para los períodos 2008 al 2010. En esta investigación se aborda y se expone el diseño de la planificación Financiera en base al Presupuesto Maestro como resultado del procedimiento aplicado, su implantación y se realiza una evaluación de los resultados obtenidos.

Nuestra tesis esta dividido en cuatro capítulos. En el Capítulo I Marco Metodológico muestra principalmente el problema, la hipótesis, el objetivo general y los objetivos específicos.

En el Capítulo II Marco Teórico, damos a conocer todo lo referente a las instituciones educativas técnicas de nivel superior y a la evaluación financiera a través del Presupuesto Maestro.

El Capítulo III Diagnóstico y Planificación Financiera, esta enfocado al análisis de la institución en estudio, determinando la situación actual de la empresa y proponiendo las mejoras financieras y económicas, con la finalidad de lograr un eficiente manejo de las operaciones para la obtención de resultados satisfactorios.

En el Capítulo IV Formulación del Presupuesto Maestro en la Institución, proponemos los presupuestos que se aplicarán en la institución para mejorar la situación económica y financiera de la empresa.

**Los Autores**

## **ABSTRACT**

This present work was performed at a Superior Education Institute situated in Trujillo district, for the periods 2008 - 2010. In this research, a financial planning approach is focused based on the main budget as a result of the applied procedure, its implementation and an evaluation of the results is performed.

Our thesis is divided in four chapters. In chapter I, The Methodological Frame shows the main problem, the hypothesis, the general objective and the specific objectives.

In chapter II, The Theoretical Frame, we announce everything related to the Superior Technical Educational Institutions and the financial evaluation through the main budget.

In chapter III, The Diagnostic and Financial Planning is focused on the analysis of the institution being studied, determining the current situation and proposing the financial and economic improvements, with the purpose of achieving an efficient management of the operations in order to obtain satisfactory results.

In chapter IV, The Formulation of the Main Budget in the institution, we propose the budgets that will be applied in the institution to enhance the financial and economic situation of the enterprise.

**The Authors**

# SUMARIO

DEDICATORIAS  
AGRADECIMIENTO  
INTRODUCCIÓN  
RESUMEN  
ABSTRACT

## CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1	Realidad Problemática.....	13
1.2	Problema.....	14
1.3	Hipótesis.....	14
1.4	Objetivos.....	14
1.4.1	Objetivo General.....	14
1.4.2	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Materiales y Métodos de Estudios.....	15
1.5.1	Materiales de Estudio.....	15
1.5.2	Población.....	15
1.5.3	Muestra.....	15
1.5.4	Método.....	15
1.5.5	Técnicas.....	16
1.5.6	Instrumentos.....	16



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1	Las Empresas que brindan servicios de educación superior técnica.....	17
2.1.1	Consideraciones Generales.....	17
2.1.2	Los Agentes Educativos.....	21
2.1.2.1	El Promotor.....	21
2.1.2.2	El Director.....	21
2.1.2.3	El Docente.....	21
2.1.2.4	Los Padres de Familia.....	21
2.1.2.5	El Alumno.....	21
2.1.2.6	La Comunidad.....	22
2.1.2.7	Las Direcciones Regionales de Educación....	22
2.1.3	Características y Requisitos.....	22
2.1.3.1	Oportuna.....	22
2.1.3.2	Continua.....	22
2.1.3.3	Integral.....	22
2.1.3.4	Accesible.....	22
2.1.3.5	Útil.....	23
2.1.4	Los Órganos Rectores del Sector Educación.....	23
2.2	Marco Legal de las Instituciones de Educación Superior Técnica.....	24
2.3	La Función Financiera en la Institución.....	24
2.4	La Planificación en la Institución.....	25
2.4.1	El Planeamiento Sustantivo.....	25
2.4.2	La Evaluación Financiera.....	27
2.4.2.1	Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.....	27
2.4.2.1.1	Concepto.....	27
2.4.2.1.2	Interpretación.....	28

2.4.2.1.3	Porcentaje.....	28
2.4.2.2	Ratios.....	28
2.4.2.2.1	Bases de Comparación.....	29
2.4.2.2.2	Limitaciones.....	29
2.4.2.2.3	Clases.....	30
2.4.2.2.3.1	Razones Estáticas.....	30
2.4.2.2.3.2	Razones Dinámicas...	30
2.4.2.2.3.3	Razones Estáticas Dinámicas.....	30
2.4.2.2.4	Principales Razones.....	31
2.4.2.2.4.1	De Liquidez.....	31
2.4.2.2.4.2	De Endeudamiento...	31
2.4.2.2.4.3	De Rentabilidad.....	31
2.4.3	El Planeamiento Financiero.....	31
2.4.3.1	Los Presupuestos.....	31
2.4.3.2	Objetivos de los Presupuestos.....	32
2.4.3.3	El Presupuesto de Caja.....	33
2.4.4	El Presupuesto Maestro.....	33
2.4.4.1	Beneficios.....	34
2.4.4.2	Limitaciones.....	34
2.4.4.3	Presupuesto de Operación.....	35
2.4.4.4	Presupuesto Financiero.....	35
2.4.4.5	Presupuesto de Inversión de Capital.....	36
2.4.4.6	Elaboración de un Presupuesto Maestro.....	36
2.4.4.7	Presupuesto de Ventas.....	37
2.4.4.8	Presupuesto de Producción.....	38
2.4.4.9	Presupuesto de Mano de Obra.....	39
2.4.4.10	Presupuesto de Gastos de Fabricación.....	39
2.4.4.11	Presupuesto de Costo de Producción.....	40

2.4.4.12	Presupuesto de Requerimiento de Materiales.....	41
2.4.4.13	Presupuesto de Gasto de Ventas.....	41
2.4.4.14	Presupuesto de Gasto de Administración.....	42
2.4.5	Evaluación y Control.....	43

### **CAPÍTULO III**

#### **DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

3.1	Apreciaciones Generales de la Institución.....	44
3.1.1	Aspectos Generales.....	44
3.1.1.1	Visión.....	44
3.1.1.2	Misión.....	44
3.1.1.3	Valores.....	44
3.1.1.4	Reseña Histórica.....	45
3.1.2	El Producto Educativo.....	47
3.1.3	Demanda del Producto Educativo.....	49
3.1.4	Competencia.....	52
3.1.5	Precio.....	54
3.1.6	Comercialización.....	55
3.1.7	Principales Proveedores.....	59
3.1.8	Infraestructura.....	61
3.1.9	Organización.....	62
3.2	Análisis de la Situación Actual de la Institución Educativa a Diciembre 2007.....	63
3.2.1	Diagnóstico Financiero.....	69
3.2.2	Diagnóstico Económico.....	70
3.2.3	Diseño del Planeamiento Financiero.....	71
3.2.4	Preparación de los Estados Financieros Proyectados.....	73

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMULACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO**

4.1	Fundamentación.....	74
4.2	Análisis de la Situación Económica y Financiera a Diciembre 2008.....	78
4.2.1	Diagnóstico Económico y Financiero al 31 de Diciembre de 2008.....	78
4.2.1.1	Diagnóstico Financiero.....	78
4.2.1.2	Diagnóstico Económico.....	79
4.2.2	Resumen de la Rentabilidad Proyectada periodo 2008 – 2010.....	80
	CONCLUSIONES.....	81
	RECOMENDACIONES.....	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
 <b>ANEXOS</b>		
	Anexo 1: Balance General Comparativo 2007- 2006.....	86
	Anexo 2: Estado de Ganancias y Pérdidas Comparativo 2007 – 2006.	87
	Anexo 3: Ratios 2007 – 2006.....	88
	Anexo 4: Balance General Comparativo 2008 -2007.....	89
	Anexo 5: Estado de Ganancias y Pérdidas Comparativo 2008 – 2007.	90
	Anexo 6: Ratios 2008 – 2007.....	91
	Anexo 7: Presupuesto de Ventas 2008 – 2009 – 2010.....	92
	Anexo 8: Presupuesto de Costo de Servicio 2008 – 2009 – 2010.....	95
	Anexo 9: Presupuesto de Gastos Operativos 2008 – 2009 – 2010.....	97
	Anexo 10: Cuadro de Inversiones.....	99
	Anexo 11: Balance General Proyectado 2008 – 2009 – 2010.....	100
	Anexo 12: Estado de Ganancias y Pérd. Proyectado 2008-2009-2010.	101
	Anexo 13: Ratios Proyectados 2007 – 2010.....	102
	Anexo 14: Presupuesto de Caja Proyectado.....	103
	Anexo 15: Encuesta.....	107

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO METODOLÒGICO**

### **1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Al evaluar la situación actual, factores tales como la reorganización y reactivación de los principales organismos rectores de la economía (MEF y BCR) que están aplicando un reordenamiento y reorientación de la misma, la planificación cada vez más financiera de los recursos, el papel determinante del presupuesto en moneda nacional, el uso, manejo y el control, entre otros, han hecho muy vulnerable la gestión financiera de este tipo de organizaciones.

Ante las modificaciones del entorno, el nivel de los requerimientos y nuevas exigencias de la realidad actual, éstas organizaciones económicas manifiestan un papel muy pobre y poca capacidad en la planificación y el análisis financiero, debilidad en aspectos presupuestarios, en el control de los recursos financieros y falta de integrabilidad de los procesos, de sistemas, procedimientos y de regulaciones internas.

La organización en estudio no responde a las exigencias que plantean la planificación financiera actual, debido a que no existe un mecanismo o proceso que garantice la sistematización del funcionamiento de acuerdo a un modelo ajustado a las exigencias y dinámicas actuales y que asegure el control del uso de los recursos financieros con eficiencia y efectividad.

## **1.2. PROBLEMA**

¿De qué manera el Presupuesto Maestro, influye en la situación económica y financiera de una institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Trujillo, para el período 2008 – 2010?

## **1.3. HIPÓTESIS**

El Presupuesto Maestro, influye de manera positiva en la situación económica y financiera de una institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Trujillo, permitiendo un mejor control en el uso de los recursos financieros, para el período 2008 - 2010.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Demostrar que el Presupuesto Maestro influye de manera positiva en la situación económica y financiera de una institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Trujillo, permitiendo un mejor control de los recursos financieros.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de los hechos económicos históricos de la institución en estudio, con la finalidad de determinar la situación económica y financiera de la empresa al 31 de diciembre del 2007.
- Formular un Presupuesto Maestro para la institución en estudio, que nos permita tomar decisiones a futuro, logrando la más alta rentabilidad.

- Evaluar el efecto que tiene el Presupuesto Maestro en la situación económica y financiera de la institución educativa de nivel técnico en estudio de la ciudad de Trujillo.

## **1.5. MATERIALES Y MÉTODOS DE ESTUDIOS**

### **1.5.1 Materiales de Estudio**

Para la elaboración del presente informe de investigación, se revisarán libros y registros contables de la empresa en estudio, estadísticas internas y externas, datos económicos y financieros externos, el comportamiento de empresas de la localidad, legislación sobre personas jurídicas, legislación tributaria, legislación laboral, etc.

### **1.5.2 Población**

Instituciones Educativas Superiores de nivel técnico de Trujillo.

### **1.5.3 Muestra**

Institución Educativa Superior Privada de nivel técnico.

### **1.5.4 Método**

#### **➤ Descriptivo**

La investigación se orientará a determinar la realidad de las empresas de la localidad, realizando un estudio del comportamiento de las mismas.

#### **➤ Histórico**

Se determinará las causas de las diversas situaciones problemáticas que han sido constantes en el desarrollo de las empresas, y se proyectará soluciones en base a la aplicación del presupuesto maestro.

### **1.5.5 Técnicas**

- Observación
- Entrevistas
- Búsqueda en Internet
- Revisión Bibliográfica
- Revisión de documentos

### **1.5.6 Instrumentos**

Los instrumentos a ser aplicados en el presente informe de investigación son los siguientes:

- Normas para elaboración de Estados Financieros
- La Planificación Financiera
- Preparación de Estados Financieros
- Cuestionarios
- Estadísticas

Los datos serán recolectados a través de las siguientes técnicas que son: encuestas, entrevistas, acopio documental, observación de campo; las cuales servirán para el presente trabajo.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. LAS EMPRESAS QUE BRINDAN SERVICIOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR TÉCNICA**

##### **2.1.1. CONSIDERACIONES GENERALES**

En los estudios al respecto señalan brevemente algunos aspectos claves que caracterizan la economía nacional, ya que la demanda laboral (y por tanto los requerimientos de calificación de la misma) depende directamente de los rasgos que presenta la estructura productiva de bienes y servicios del país y sus proyecciones de desarrollo.

En tal sentido, se constata que nuestro proceso económico, y paralelamente a él, la Población Económicamente Activa ocupada, se caracterizan por atravesar un claro proceso de tercerización, pues el sector Servicios es la actividad económica que más aporta a la economía y la que más absorbe empleo.

¿Cómo se refleja eso en el empleo? Los datos más recientes en el ámbito nacional, señalan que en la actualidad los sectores Servicios y Comercio, en conjunto, comprometen al 47,9% de la población ocupada, superando al empleo en el sector Agricultura (38%). No obstante, cuando el análisis se realiza por actividad económica se observa que la Agricultura es la actividad con mayor proporción de población ocupada.

Un dato que no se puede soslayar es el tremendo peso que registran en la Población Ocupada del Perú Urbano las ya mentadas actividades correspondientes a Otros servicios y

Comercio, las que en 1997 ocupaban el 36,5% y 18,8% respectivamente, es decir que juntas abarcaban el 65,3% de la Población Ocupada en el ámbito urbano nacional, seguida de lejos por la Manufactura con un 14,8% de la PEA ocupada.

Cabe destacar que precisamente el sector Comercio es el sector más intensivo en mano de obra, junto con Hoteles y Restaurantes, que tiene una participación ligeramente menor. Luego se ubican las actividades Inmobiliaria y la Enseñanza y en tercer lugar están Construcción y Agricultura. La minería por el contrario, es el sector que menos concentra mano de obra, sólo ocupa al 2% de la PEA, a pesar de su alto costo de inversión y su aporte al PBI.

Desde el año 2004, señala el Banco Central de Reserva, el Perú mantuvo el crecimiento económico sostenido iniciado a mediados de 2001. El crecimiento del PBI fue impulsado por un contexto internacional favorable a las exportaciones y la mayor demanda interna. Se indica que las exportaciones tradicionales crecieron principalmente en la minería y pesca (harina de pescado), así como en las exportaciones no tradicionales. Particularmente textiles (prendas de vestir), agropecuarios (espárragos, alcachofas y leche) y siderometalúrgicos.

Habría que relacionar este comportamiento de la economía nacional con los requerimientos de personal calificado que estaría demandando. Igualmente, si se espera un mayor crecimiento económico, es importante ver en qué sectores se crecería, constatando si son intensivos en mano de obra y por tanto evaluar el impacto que puede tener tal crecimiento económico en el empleo.

Debe añadirse la presencia de múltiples factores que han impulsado un claro crecimiento de la oferta de la fuerza laboral, tales como la explosión demográfica ocurrida desde mediados del siglo XX, la migración rural-urbana y el crecimiento de la participación activa en el mercado de trabajo definido principalmente por la mayor participación laboral de la mujer, todo lo cual conlleva un fuerte incremento de la población que ingresa al mercado de trabajo buscando empleo. Pero paralelamente, la demanda se estanca o disminuye. La capacidad del aparato productivo para absorber empleo se vio seriamente afectada por diversos factores que, sumado al incremento de la oferta, contribuyeron a alimentar un mayor excedente de la fuerza laboral, lo cual afectó también a los profesionales técnicos, aumentando sus tasas de subempleo y desempleo, pero sobre todo el empleo desajustado respecto a su área de capacitación o especialidad.

Es interesante enfatizar la presencia de múltiples factores que influyen en la dinámica de la demanda de empleo de los sectores económicos en el Perú. El principal determinante es la secular crisis económica que ha afectado a nuestro país en las últimas décadas, estancando la demanda laboral. A esto se aúna el ya mencionado incremento de la tasa de participación en el mercado laboral, la explosión demográfica y los altos costos laborales, estrechando las posibilidades de obtención de empleo adecuado.

Podríamos concluir que debe ponerse especial atención en los sectores que más destacan, Servicios y Comercio, pues al analizar el tema de la formación profesional, hay que vincular

los sectores más importantes de la economía nacional, y los que más absorben mano de obra, con la oferta de educación superior técnica.

Pero también es fundamental tratar de precisar las actividades con potencial de desarrollo. En tal sentido suele mencionarse el ecoturismo, la acuicultura, el manejo de bosques, las plantaciones forestales, el manejo de camélidos como la vicuña y la producción orgánica, como actividades de enorme potencial para el siglo XXI.

A partir de ellas el Perú podría triplicar sus exportaciones e, inclusive, generar dos millones de empleos sostenibles. Si bien la minería tiene en la actualidad un gran peso así como un gran potencial desde el punto de vista de su producción, inversión y exportación; sin embargo no es gravitante en el empleo. Más bien el agro destaca por ser intensivo en mano de obra y dentro de él, cada vez más, llama la atención el potencial forestal, con 26 millones de hectáreas de bosques para producción forestal, 10 millones de hectáreas aptas para reforestar y 60 por ciento de su territorio cubierto de bosques. Tales proyecciones hay que vincularlas con lo que puede y debe ofrecer la educación superior técnica, así lo anteriormente señalado nos lleva a pensar en la importancia de formar profesionales técnicos especializados en producción forestal y en procesamiento y elaboración de derivados de la madera, de acuerdo a las tendencias del mercado.

## **2.1.2. LOS AGENTES EDUCATIVOS**

### **2.1.2.1 El Promotor**

A las personas naturales o jurídicas que organizan Institutos técnicos de gestión privados, se les denomina promotores.

### **2.1.2.2 El Director**

El director del Instituto técnico, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo.

### **2.1.2.3 El Docente**

Es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los alumnos, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concretiza las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación. Es el responsable de los resultados del trabajo educativo.

### **2.1.2.4 Los Padres de Familia**

El grado y característica de participación de la comunidad y padres de familia están supeditados, por normas, el estilo de política de administración que establezca el gobierno y la institución educativa.

### **2.1.2.5 El Alumno**

Esta constituido por los estudiantes, cuyo universo es altamente heterogéneo.

#### **2.1.2.6 La Comunidad**

El municipio se convierte en la instancia más próxima a la actividad del centro educativo, seguido de las empresas, parroquia y algunas organizaciones sociales de base, que se interrelacionan con los centros educativos.

#### **2.1.2.7 Las Direcciones Regionales de Educación**

Es el canal directo de comunicación entre el Ministerio de Educación y los Institutos técnicos.

### **2.1.3. CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS**

#### **2.1.3.1 Oportuna**

Otorgado en el momento oportuno, esto de acuerdo a la edad del niño y a su nivel mental.

#### **2.1.3.2 Continua**

A lo largo de la vida, porque el ser humano nunca deja de aprender.

#### **2.1.3.3 Integral**

Debe ser a la persona, en su totalidad; física, mental y ahora también se habla de lo espiritual.

#### **2.1.3.4 Accesible**

Todo el país debe ser beneficiado con este servicio, sin límites geográficos o económicos, por derecho constitucional.

#### **2.1.3.5 Útil**

Que sea aplicable a la vida de la persona, que aquello que aprenda sea que realmente le va a servir en su vida.

#### **2.1.4. LOS ÓRGANOS RECTORES DEL SECTOR EDUCACIÓN**

El Ministerio de Educación, órgano rector del sector, es la "empresa de servicios" más grande del país, tiene como misión estratégica la promoción del desarrollo de la persona humana, a través del sistema educativo en el cual las capacidades individuales se vean fortalecidas, gracias a una formación integral y permanente.

Entre sus funciones principales está la formulación de políticas nacionales sobre educación, a partir de las cuales ejerce sus atribuciones normativas sobre todo el sistema sectorial y garantiza su cumplimiento mediante una adecuada supervisión.

Así mismo se encarga de investigar, coordinar, orientar, supervisar y evaluar la situación de la política educativa de Educación en los distintos centros educativos del país.

Elabora las estructuras y contenidos básicos comunes del currículo de cada nivel; define los criterios técnicos para la diversificación curricular, para la producción y uso de materiales, metodologías y evaluación del estudiante. Así mismo promueve el desarrollo de Proyectos vinculados con los niveles mencionados anteriormente.

## **2.2. MARCO LEGAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR TÉCNICA**

- Constitución Política del Perú.
- Ley General de Educación.
- Ley N° 28518 sobre modalidades formativas laborales.
- Ley N° 26549 de los Centros y Programas Educativos Privados.
- Decreto Legislativo N° 882 Ley de Promoción de la Inversión de la Educación.
- D.S. N° 002-2008-ED Modifican el Reglamento de Creación, Autorización y Revalidación de Funcionamiento de Instituciones de Educación Superior No Universitaria de Formación Tecnológica.

## **2.3. LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA INSTITUCIÓN**

Un negocio es un conjunto de recursos y elementos económicos, materiales, técnicos y humanos, que deben interactuar en forma coordinada para generar bienes o servicios, conforme a su misión, y a las características requeridas por sus clientes o usuarios.

La función financiera es básica para el buen desempeño de las organizaciones, y por ello debe estar fundamentada sobre bases sólidas que consideren los factores económicos más relevantes para una mejor toma de decisiones.

Los directivos de las empresas, y en particular los financieros, deben prepararse para enfrentar esta problemática y asumir la responsabilidad social que representa ser líder de la empresa de la que dependen muchas personas. Un entorno económico crítico puede conducir a la muerte empresarial, si no se sabe aprovechar el entorno mismo para la consecución de los objetivos organizacionales.

Cuando existe crisis económica, es en el área financiera donde hay que hacer énfasis y prepararse, saber qué herramientas utilizar y



como utilizarlas de la mejor manera, pero sin descuidar el indispensable equilibrio entre todas las funciones de la empresa. Es decir, se deben conocer, manejar y utilizar los elementos financieros al alcance para incorporarlos en la administración de la empresa y hacer que ésta sea un ente económico productivo y eficiente.

Para identificar esos elementos financieros, es necesario conocer cabalmente la situación financiera de la empresa, realizando entre otras medidas, un profundo análisis de los distintos rubros que integran sus estados de situación financiera y de resultados. Las cifras de estos estados financieros, deben ser veraces y confiables, para que su análisis e interpretación nos permita planear mejor el futuro de la empresa.

Asimismo otro elemento fundamental en la función financiera, consiste en la correcta elaboración e interpretación de sus flujos de efectivo, tanto los de operación, como los derivados de nuevos proyectos de inversión. Para ello es necesario realizar proyecciones financieras de estos flujos y visualizar el impacto que tienen distintos escenarios, sobre todo en lo concerniente al comportamiento de sus ventas, costos, gastos y las tasas de inversión y financiamiento.

Con los elementos financieros antes expuestos, se tendrá una mayor posibilidad de alcanzar exitosamente los objetivos organizacionales para beneficio, tanto de los dueños como de la comunidad en general.

## **2.4. LA PLANIFICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN**

### **2.4.1. El Planeamiento Sustantivo**

La actividad de planeación ha cobrado importancia vital en la actualidad, debido al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento de las empresas, el constante incremento de la competencia, el desarrollo profesional y la disponibilidad de amplia información relevante.

La planeación es importante porque permite la eficiencia como resultado del orden, coordina la acción, corrige y afina las previsiones, busca optimizar los recursos, evita trabajar a ciegas, precede a las demás funciones administrativas (dirección, ejecución y control).

La planeación es necesaria para prevenir los cambios del medio en el que se desenvuelven las empresas, de tal manera que anticipándose a los futuros cambios, sea más fácil la adaptación de las organizaciones.

También para integrar los objetivos y decisiones de las organizaciones, como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

El planeamiento sustantivo es indispensable antes de dar inicio a un planeamiento financiero, incluso muchos autores en sus libros unen ambos planeamientos.

Una empresa no puede hablar de números, presupuestos, ventas o compras, si no sabe a donde se dirige, ¿por qué hace las cosas?, ¿cómo las hará?, ¿cuáles son sus puntos fuertes o sus puntos en contra?, antes de decidir que vender, primero tiene que dar respuesta a todas esas interrogantes, conocerse como empresa, nadie puede llegar a una meta final sin antes conocer cuál es esa meta, ni cuál camino es el mejor para llegar, sin saber si cuenta con los recursos para hacerlo, es ahí que radica la importancia del planeamiento sustantivo antes de establecer un planeamiento financiero.

## **2.4.2. La Evaluación Financiera**

Se dice que para saber lo que somos capaces de lograr en el futuro, debemos primero analizar el pasado, por lo tanto consideramos que antes de elaborar una planeación financiera, es necesario primero analizar la situación financiera pasada y actual de la empresa, para basarnos en esa información real al momento de poner los montos en nuestros presupuestos.

### **2.4.2.1 Análisis e interpretación de los Estados Financieros.**

#### **2.4.2.1.1 Concepto**

Es la operación que consiste en distinguir o separar los componentes que integran los estados financieros, para conocer sus orígenes y explicar sus posibles proyecciones hacia el futuro y para conocer sus principios y elementos con la finalidad de determinar y examinar lo siguiente:

- La situación crediticia de la empresa.
- La capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo.
- La suficiencia del capital de trabajo.
- Si es satisfactoria la situación financiera. Si los gastos son demasiado elevados.
- Si el capital y las utilidades retenidas de la empresa se han empleado convenientemente.
- Si las depreciaciones y amortizaciones son por cantidades adecuadas.

#### **2.4.2.1.2 Interpretación**

Es explicar o declarar el sentido de una cosa, es atribuir una acción a determinado fin o causa, es comprender o expresar bien o mal el asunto o materia del que se trate.

Es una fase de la técnica contable que debe hacerla el mismo que formula los estados financieros, para que de esta manera la interpretación sea la adecuada, ya que cualquier otra persona le puede encontrar otra interpretación algo ajena a la realidad a determinados datos.

#### **2.4.2.1.3 Porcentaje**

Es un método de análisis que consiste en convertir a porcentajes las cantidades de los Estados Financieros, teniendo como 100% el Total Activo, el Total Pasivo y Patrimonio, esto con el fin de simplificar el análisis y la comparación de los Estados Financieros a evaluarse.

#### **2.4.2.2 Ratios**

Son herramientas de análisis, coeficientes, índices financieros, que se obtienen al relacionar dos cuentas o grupo de cuentas de un mismo estado financiero o de dos estados financieros diferentes, que sirven para evaluar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera

de la empresa en el pasado, presente o futuro, y en la mayor parte de los casos proporcionan al analista claves y síntomas de las condiciones subyacentes de la empresa. Los ratios adecuadamente interpretados pueden indicar así mismos el camino hacia áreas que requieren una investigación y un examen más profundo.

#### **2.4.2.2.1 Bases de comparación**

Se pueden comparar con razones de la misma empresa, es decir efectuando un análisis intraempresa, al relacionar una razón actual con otras históricas pasadas o presupuestadas futuras.

También pueden compararse las razones financieras de la empresa con las de otras empresas similares, la validez de la comparación estará en función de la similitud existente entre las empresas.

#### **2.4.2.2.2 Limitaciones**

Una sola razón en forma aislada, no proporciona la suficiente información como para determinar la situación y el rendimiento de la empresa.

Es importante verificar la información que se presenta en los estados financieros a comparar, es decir que fueran elaborados de la misma manera, con las mismas prácticas contables, de lo contrario el análisis se ve afectado.

También se debe considerar la inflación monetaria cuando se comparan estados financieros de diferentes periodos, ya que pueden ocasionar conclusiones erróneas.

#### **2.4.2.2.3 Clases**

Los más utilizados son:

**2.4.2.2.3.1 Razones estáticas,** son aquellas que resumen la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, mediante la observación y examen del balance general.

**2.4.2.2.3.2 Razones dinámicas,** procura resumir la situación financiera de la empresa, mediante la medición del desempeño de la empresa durante un período determinado. Estas razones se determinan en base a la utilización del estado de ganancias y pérdidas, es decir se comparan las partidas del mismo estado de resultados.

**2.4.2.2.3.3 Razones estáticas dinámicas,** son aquellas en las que se comparan una partida del estado de

resultados (numerador) con una partida del balance general (denominador).

#### **2.4.2.2.4 Principales razones**

**2.4.2.2.4.1** De liquidez

**2.4.2.2.4.2** De endeudamiento

**2.4.2.2.4.3** De rentabilidad

### **2.4.3. El Planeamiento Financiero**

El planeamiento financiero es una técnica para optimizar el uso de las inversiones y la búsqueda de opciones para la obtención de recursos al menor costo y así satisfacer las necesidades operativas de crecimiento y expansión.

El planeamiento financiero es la cuantificación en dinero del planeamiento estratégico, con el objetivo último de maximizar el valor del negocio, adicionalmente a la utilización de datos históricos, el encargado del planeamiento financiero toma sus decisiones con base en proyecciones financieras y estas se logran aplicando el proceso general del presupuesto, que contiene básicamente la proyección de Estados Financieros, presupuesto de efectivo y el análisis por el método de ratios.

#### **2.4.3.1 Los Presupuestos**

- Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

- Es el instrumento de la gerencia, que consiste en estimar racionalmente los ingresos a percibir en un periodo determinado y los gastos priorizados que se cubrirán con los ingresos previstos.
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y dirigirlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

#### **2.4.3.2 Objetivos de los presupuestos**

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.



- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos, y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

### **2.4.3.3 Presupuesto de Caja**

Es un instrumento que nos permite comparar y prever para cada momento o período, las necesidades de dinero de la Entidad con los ingresos. A diferencia de un presupuesto que se ocupa en justificar los gastos en función de las tareas u objetivos y de asegurar su cobertura globalmente a través de ingresos, el presupuesto de caja se ocupa mas bien de seguir (o prever) el flujo de dinero de período en período, de modo que para cada momento se tenga una imagen exacta de las necesidades y existencia de liquidez.

El presupuesto de caja se construye registrando todos los ingresos y egresos monetarios del período, a continuación se determina qué se suma o resta, según el caso.

### **2.4.4. El Presupuesto Maestro**

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico,

mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la Empresa.

#### **2.4.4.1 Beneficios**

- Define objetivos básicos de la empresa.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

#### **2.4.4.2 Limitaciones**

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- El poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto, puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

Este Presupuesto es un modelo a seguir por las características de su aplicación y de obtención de

resultados, es directo, es medible, es comparativo y hasta cierto punto asegura el retorno de la inversión.

#### **2.4.4.3 Presupuesto de Operación**

Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio. Son componentes de este rubro:

- Presupuesto de venta (estimados producido y en proceso)
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.)
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)
- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)
- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo)

#### **2.4.4.4 Presupuesto Financiero**

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el liquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso)
- Caja final
- Caja inicial
- Caja mínima

#### **2.4.4.5 Presupuesto de Capital**

Comprende todo el cuadro de renovación de máquina y equipo que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados.

Comprende:

- Compra activo tangible.
- Compra activo intangible.

#### **2.4.4.6 Elaboración del Presupuesto Maestro**

El punto de partida de un Presupuesto maestro es la formulación de meta a largo plazo por parte de la gerencia, a este proceso se le conoce como “planeación estratégica”.

El presupuesto se usa como un vehículo para orientar a la empresa en la dirección deseada, una vez elaborado el presupuesto, este sirve como una herramienta útil en el control de los costos.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas, el proceso termina con la elaboración del estado de ingresos presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado.

**Enfoques:**

- Enfoque de la alta dirección.- los ejecutivos de venta, producción, finanzas y administración deben pronosticar las ventas sobre la base de experiencia y conocimiento de la empresa y el mercado.
- Enfoque sobre la base de la organización.- el pronóstico se inicia desde abajo con cada uno de los vendedores, la ventaja radica en que todos los niveles de la empresa participa de alguna manera en el desarrollo de la estimación presupuestal.

**2.4.4.7 Presupuesto de Ventas**

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

**Componentes:**

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

### **Observaciones**

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serian muchos mas confiables, por ejemplo:

El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción
- Compras
- Gastos de ventas
- Gastos administrativos

El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

#### **2.4.4.8 Presupuesto de Producción**

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado.

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades

proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

#### **2.4.4.9 Presupuesto de Mano de Obra (PMO)**

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada.

La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

#### **Componentes**

- Personal diverso
- Cantidad horas requeridas
- Cantidad horas trimestrales
- Valor por hora unitaria

#### **2.4.4.10 Presupuesto de Gasto de Fabricación**

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

#### **Sustentación**

- Horas-hombres requeridas.
- Operatividad de maquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

### **Observaciones**

Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

#### **2.4.4.11 Presupuesto de Costo de Producción**

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

#### **Características**

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requiere los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.



#### **2.4.4.12 Presupuesto de Requerimiento de Materiales (PRM)**

Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomará la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.

#### **2.4.4.13 Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV)**

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero.

Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

##### **Características**

- Comprende todo el Marketing.
- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.

- Asegura la colocación de un producto.
- Amplia mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

#### **Desventajas**

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

#### **2.4.4.14 Presupuestos de Gasto de Administración (PGA)**

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.

Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

#### **Características**

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos.
- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Regir su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

#### **2.4.5. Evaluación y Control**

Una vez establecido un planeamiento dentro de la empresa, es indispensable evaluar y controlar el cumplimiento de éste, ya que si una de las áreas de la empresa no estuviera cumpliendo adecuadamente la parte que le corresponde dentro de este planeamiento, el esfuerzo en conjunto de la empresa se vería afectado y posiblemente no se sabría con exactitud ¿por qué?

Esta evaluación y control se lleva a cabo de diferentes maneras, según el planeamiento de la empresa, por lo general se inicia con un plan operativo, en el cual se especifican todas las tareas asignadas a cada área y el tiempo que disponen para ejecutarlas, la comparación de este plan operativo con lo obtenido se verifican en reuniones periódicas establecidas con este fin desde un nido, en el cuál cada área debe presentar y sustentar su informe de desempeño, para ser evaluado por los dueños, administradores o al grupo encargado del planeamiento de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

#### **3.1. APRECIACIONES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

##### **3.1.1. ASPECTOS GENERALES**

###### **3.1.1.1 Visión**

Ser el Instituto N° 1 del Perú, con capacidad de lograr altos niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad; es decir líderes en servicio al cliente, número de alumnos, tecnología, innovación y calidad.

###### **3.1.1.2 Misión**

Somos una Institución dedicada a brindar capacitación en corto tiempo, en las áreas de tecnologías y negocios, orientado a que nuestros clientes se inserten rápidamente en el mercado laboral. La Institución existe para contribuir con la formación de las actuales y futuras generaciones que se preparan para afrontar los retos del mercado laboral en corto tiempo. Asimismo, busca diferenciarse constantemente de los competidores y generar rentabilidad para cumplir las metas y objetivos que se ha trazado.

###### **3.1.1.3 Valores**

- Calidad de Servicio
- Innovación
- Comprensión a los clientes
- Trabajo

- Respeto
- Ética
- Liderazgo
- Imagen en la comunidad
- Imagen en la industria
- Seguridad
- Recursos Humanos
- Productividad
- Competitividad
- Rentabilidad

#### **3.1.1.4 Reseña Histórica**

La Institución Educativa en estudio inicia sus actividades con la creación de un Centro de Educación Ocupacional, un 04 de febrero de 1992. En noviembre de 1999 se crea el Instituto de Educación Superior.

Desde sus inicios el Instituto de Educación Superior ha trabajado arduamente para consolidar y acrecentar la calidad y la excelencia como institución educativa líder de nivel superior, dotando de tecnología de punta IBM, HP y DELL a sus modernos y céntricos locales e innovando constantemente los planes de estudios, acorde con los avances tecnológicos y científicos. De esta forma toda su infraestructura tecnológica está constituida por computadoras de marca IBM, HP y DELL de última generación, software original Microsoft a través del licenciamiento Microsoft School Agreement, tecnología inalámbrica de comunicación entre ambos locales y líneas dedicadas de conexión a Internet a través de Telefónica.

En la actualidad la Institución es líder indiscutible en carreras cortas, segmento del mercado educativo en el cual se ha especializado, llegando a ser actualmente la primera institución educativa a nivel local y nacional especializada en carreras cortas de éxito, para lo cual cuenta con 4 Unidades Estratégicas de Negocios.

Estas carreras y programas cortos se constituyen en excelentes alternativas para todas aquellas personas que deseen una capacitación y que se garantice el éxito profesional en empresas e instituciones e sólido prestigio.

En el año 2005 la institución ratificó su posición de liderazgo como el Instituto N° 1 de Trujillo, pues fue galardonado internacionalmente, con el premio The Bizz Awards 2005 otorgado por World Confederation of Businesses. Un galardón internacional que llegó desde Houston EE.UU. y que condecora a las Empresas líderes de cada país.

En el transcurso de estos años el instituto de educación, ha obtenido importantes premios en el ámbito regional, nacional e internacional.

Por varios años consecutivos ha sido galardonado con:

- Premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa
- Premio Empresa Peruana del Año
- Premio Internacional de Bizz Awards 2005

➤ Premio Cinta Roja y Blanca

En mayo de 2004, amplió su oferta educativa lanzando una nueva Unidad de Negocios, llegando a tener actualmente un promedio de 340 estudiantes capacitándose en carreras de negocios.

Asimismo, es uno de los pocos institutos en el Perú que se especializa en brindar capacitación en Networking y Redes a través de la firma de un convenio con CISCO SYSTEM para otorgar certificaciones con validez nacional e internacional, para lo cual se firmó dicho convenio, produciéndose su lanzamiento en febrero de 2005, programa que cuenta actualmente con un promedio de 100 estudiantes.

### **3.1.2. EL PRODUCTO EDUCATIVO**

Hasta hace aproximadamente trece años la educación técnica superior constituía un fuerte atractivo para que miles de jóvenes egresados de educación secundaria de nuestro país accedieran a llevar estudios superiores; ya que el acceso a la universidad (la mayoría estatales) contaba con una demanda excesiva, lo cual hacía más difícil la oportunidad de ingreso. Esta realidad hacía que los institutos tecnológicos desarrollen un papel importante en la formación profesional, pues constituían una interesante opción de estudios.

Pero a partir del año 1990 surgen a nivel nacional en mayor número “universidades privadas” las cuales facilitaron significativamente el ingreso de muchos postulantes a formarse

en diferentes carreras profesionales. El sistema de ingreso a las mismas permitía un ingreso casi directo.

Es en este contexto que los institutos de educación superior vieron mermados sus mercados, ya que estos estudiantes se trasladaron en su mayoría a las universidades privadas.

Pero, en estos últimos cinco años se observa un panorama diferente; las universidades estatales han seguido con su sistema de ingreso exigente, pero de gestión administrativa y académica deficiente, tal es el caso de la Universidad Nacional de Trujillo que sufrió en Junio de 2004 una de sus peores crisis, tal es así que de haber tenido épocas que en un examen de admisión se presentaban has 10,000 postulantes, en este último año los inscritos no superaban los 4,000 postulantes; por otro lado las universidades privadas tienen como desventajas los altos costos en conceptos matriculas y pensiones que han venido incrementándose año tras año; lo cual origina la deserción de un gran número de estudiantes; pues el ajustado presupuesto genera que muchos estudiantes no puedan cumplir con los pagos establecidos; es entonces que la posibilidad de estudiar en un Instituto de Educación Superior se constituye en una alternativa viable y posible; en donde el Instituto en estudio es hoy una de las principales alternativas para que los jóvenes puedan seguir una carrera de nivel superior en corto tiempo.

Debemos indicar que el tiempo es un factor a tomar en cuenta por el cual también hay un segmento muy importante que no desea esperar 5 años para poder culminar una carrera y empezar a trabajar.



Es importante destacar que somos un instituto **especializado en carreras de tecnologías y negocios**, con los cual nuestro mercado se amplía cada vez más, ya que son carreras con mayor demanda.

Debemos indicar que el segmento de estudiantes que vienen a estudiar al Instituto no sólo está conformado por egresados de secundaria, ya que también hay un importante segmento de estudiantes formado por ejecutivos, estudiantes de otras instituciones y profesionales independientes que vienen a capacitarse en programas cortos de computación y negocios y es por ello que ha sido un acierto de nuestra institución hacer que su mercado se amplíe y ofrezca una oferta amplia y diversificada.

### **3.1.3. DEMANDA DEL PRODUCTO EDUCATIVO**

La demanda actual que tiene El Instituto es diversa y variada, pues aunque está formada principalmente por jóvenes egresados de secundaria, también hay una interesante proporción conformada por universitarios, ejecutivos, estudiantes y profesionales; es por ello que con el objetivo de realizar una explicación de los mismos los dividiremos en segmentos, de acuerdo al orden de importancia:

#### **SEGMENTO 1:**

Este segmento elige estudiar principalmente la Carrera Profesional de Computación e Informática (3 años) y las carreras técnicas de 1 año de duración.

Este segmento en su mayoría está formado por hombres y mujeres que han culminado el 5to. Grado de educación secundaria, cuya edad promedio es 17 años.

Pertenecen a la clase socioeconómica Media y Media – Baja. Estos jóvenes tienen un deseo de superación y de seguir estudios en una institución de nivel; por lo cual ven en el Instituto una propuesta viable y seria por el nivel de prestigio y posicionamiento con el que cuenta la institución. Asimismo, la demanda potencial estaría formada por todos los egresados de educación secundaria y público que cuenta con las mismas características que nuestro mercado actual. En este caso tenemos a los estudiantes de todos los 5<sup>o</sup> grados de educación secundaria que en Diciembre de cada año culminan sus estudios y a los cuales nos dirigimos en las siguientes campañas de Enero – Marzo y Julio – Septiembre.

### **SEGMENTO 2:**

Esta conformado por todos los universitarios que tienen la necesidad de complementar sus estudios universitarios con el aprendizaje de la computación; se puede decir que este segmento es el segundo en importancia. La mayoría de estos jóvenes pertenecen a las carreras de Ingenierías. Asimismo los jóvenes que estudian Ciencias de la Comunicación, Administración, Contabilidad y otras carreras se ubican en este segmento.

Mayormente este público estudia la Carrera de Computación y Sistemas (1 año), Ofimática Empresarial, Ensamblaje y Reparación de Computadoras y Diseño Gráfico Digital (6 meses).

### **SEGMENTO 3:**

Formado por empresarios, ejecutivos y profesionales que desean adquirir conocimientos en el campo de la computación y las carreras cortas de negocios. También los conforman aquellos profesionales que desean actualizar los conocimientos para aplicarlos en su centro de trabajo.

Es un segmento que dispone de poco tiempo, mayormente escogen los primeros turnos en la mañana y los últimos turnos en la noche para estudiar.

### **SEGMENTO 4:**

Formado por escolares que estudian cursos de computación, con el objetivo de reforzar las clases de computación que estudian en el colegio. Actualmente los padres comprenden la necesidad que sus hijos dominen la computación e informática desde la edad escolar y es por ello que este segmento va en aumento.

### **SEGMENTO 5:**

Formado por niños de 5 a 10 años, mayormente se atiende a este segmento en los meses de verano, a través del Programa de Vacaciones.

### **SEGMENTO 6:**

Es un segmento nuevo al que tenemos proyectado ingresar a partir de este año y es aquel formado por trabajadores de empresas e instituciones públicas y privadas que tienen la necesidad de capacitarse y para lo cual nuestra institución ofrecerá capacitación a medida y una serie de beneficios y descuentos, así como la firma de convenios de cooperación

interinstitucional. De esta manera nuestra demanda crecerá significativamente.

#### 3.1.4. COMPETENCIA

Al hacer un diagnóstico sobre la competencia actual que existe en el mercado educativo trujillano, tenemos lo siguiente:

- Las instituciones que consideramos competencia directa de la institución son:
  - Instituto Superior Tecnológico del Norte
  - Instituto Abaco
  - Instituto Sencico
  - Instituto Senati
  - Instituto ISE
  - Otros institutos

Consideremos también a las universidades como competencia, dentro de las cuales se encuentran: UPAO, Cesar Vallejo, La Católica y Universidad Privada del Norte.

- **La competencia** no responde en forma oportuna y acertada al marketing dinámico y agresivo que practica nuestra institución.

La competencia no tiene una estrategia definida de posicionamiento en el caso de Abaco no hay un enfoque definido al cliente principal y masivo que es el egresado de secundaria. Además afronta actualmente problemas de insolvencia económica, hay filiales que han cerrado en algunas zonas del país y tiene muchas demandas de tipo laboral. Todo esto ha trascendido a la colectividad.

Sencico es un instituto que está fuertemente posicionado con las carretas de construcción, lo cual le dificulta que pueda posicionarse como un instituto con carreras de

tecnología. Hace 1 año han lanzado la carrera de Computación e Informática y es allí donde estamos entrando a competir recientemente.

Senati está posicionado básicamente con las carreras de giro industrial, pero ha ido ganando terreno en los programas cortos de computación, es allí donde competimos.

ISE es un instituto favorecido por su ubicación, cercana a nuestras instalaciones, pero ellos ofertan sus productos educativos a precios super bajos y sacrifican la calidad de los mismos. Tienden a copiar toda nuestra publicidad y su segmento es popular, el cual presenta una alta deserción estudiantil y elevadas tasas de morosidad.

Además otras instituciones que sólo imitan nuestro mensaje y no tienen perspectiva de crecimiento y desarrollo a largo plazo.

- **Locales inapropiados;** la infraestructura de la competencia no ha mejorado, lo cual indica su despreocupación por dotar de modernidad a sus locales. Asimismo no ha mostrado signos de crecimiento, pues siguen ocupando los mismos locales.
- **Precios;** en el caso de Abaco e ISE, lo cual podría ser una ventaja para la competencia en el sentido de poder de captar alumnos, se constituye en una desventaja, ya que captan clientes con capacidad de pago muy limitada, los cuales afrontan en forma permanente dificultades económicas; siendo su nivel de morosidad bastante alto y

constituyéndose en un problema para su institución, pues origina deserción.

En el caso del Instituto del Norte tiene precios ligeramente más altos que nuestra institución, pero al no tener una estrategia de marketing definida no le ha permitido superar nuestra oferta.

Nos hemos concentrado en la competencia principal que tiene nuestra institución, sin dejar de indicar que existen más institutos, pero que se dirigen a segmentos diferentes; por lo cual por ahora no los consideramos dentro de este análisis.

### **3.1.5. PRECIO**

El precio que nuestra institución fija a sus productos está determinado en función de varios factores, siendo el principal factor a tomar en cuenta el PRECIO QUE ESTA DISPUESTO A PAGAR EL CLIENTE.

Si bien es cierto, nuestra institución tiene que evaluar y considerar los diferentes precios de nuestros competidores señalados mas arriba, un aspecto importante es que nuestro precio NO ES EL MAS BAJO, TAMPOCO EL MAS ALTO, lo calificamos como un PRECIO RAZONABLE y así lo califica la mayoría de sus alumnos (70%); decimos razonable porque es un precio que indica un valor agregado; infraestructura moderna, computadoras de última tecnología, software original y en español, colocación para prácticas y empleos de nuestros egresados, certificación oficial, respaldo y prestigio de una institución sólida.

### Precio de los competidores:

INSTITUTO	PRECIO POR MATRÍCULA	PRECIO MENSUAL POR CARRERA PROFESIONAL
ISTN	S/. 60.00	S/. 235.00
ABACO	no cobra	S/. 158.00
SENCICO	S/. 55.00	S/. 150.00
SENATI	S/. 30.00	S/. 115.00
ISE	S/. 25.00	S/. 90.00

En base a la información ya planteada, el precio promedio a cobrar sería de S/. 200.00 mensual por estudiar una carrera profesional.

Nuestra Institución cobra el siguiente precio:

<b>INSTITUTO DE EDUCACION DE NIVEL TECNICO</b>	<b>Pensión</b> <b>S/. 200.00</b>
--	-------------------------------------

Esto es importante pues indica que nuestra institución cobra un Precio **Promedio y Razonable** que le permite cumplir con las expectativas del usuario sin sacrificar calidad.

### 3.1.6. COMERCIALIZACION

En el proceso de Comercialización la Institución toma en cuenta varios aspectos, los cuales se detallan y explican a continuación:

### **Canal de Distribución:**

En este caso la distribución de nuestros servicios es en forma directa; es decir el alumno llega y directamente consume el servicio en cualquiera de nuestros tres locales.

La institución cuenta con un staff de Ejecutivas de Ventas, debidamente capacitadas y preparadas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, para intercambiar un servicio de calidad. Nuestro objetivo es generar un intercambio de valor con el cliente.

### **Posicionamiento en el mercado:**

El posicionamiento del instituto de educación superior se enfoca a resaltar los atributos, beneficios, valor agregado y ventajas que posee ante la competencia actual.

Se marca las diferencias del servicio, diferenciando su gestión, la dirección del personal académico y administrativo se realiza con un enfoque moderno, asimismo se trabaja en equipo y orientándonos al cliente interno y externo para obtener una imagen de éxito.

### **Estrategias de Marketing:**

- **Posicionar a nuestra institución como El Instituto N° 1**
- **Continuar marcando la diferencia:** El proyecto contempla continuar con la inversión en equipamiento nuevo, modernización de infraestructura y reingeniería de procesos, buscando brindar un mejor servicio al estudiante. Esta estrategia debe ser divulgada con una acertada comunicación, a través de una campaña acertada de marketing y convertir este avance de la institución en una



ventaja competitiva adicional en relación a la competencia, lo cual servirá como Argumento para las Campañas de Capacitación que desarrolla nuestra institución.

o **Estrategias de Promoción y Comunicación: Detectar y aprovechar cada oportunidad que nos brinda el mercado.**

Investigar constantemente el mercado y tener un instrumento de información sobre las actitudes del consumidor, nuevos servicios, servicios sustitutos, competencia y el efecto causado en el público objetivo con el fin de enriquecer permanentemente la oferta que se brinda.

Esta estrategia buscará que la empresa mantenga su liderazgo con los productos que brinda, por lo tanto existe un constante flujo de ideas creativas que una vez materializadas permiten a esta institución obtener resultados exitosos.

Esta estrategia ya se viene ejecutando e incluye permanentes encuestas y/o entrevistas a los consumidores para medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Asimismo, se viene ejecutando una Estrategia de Visitas a los principales colegios nacionales y particulares, se visita principalmente a los alumnos de 5to. Grado de secundaria, a los cuales se les brinda charlas de orientación profesional y personal y se les entrega merchandising de nuestra institución. Esto con el objetivo que cuando finalicen sus estudios secundarios recuerden la oferta educativa de nuestra institución elijan nuestra oferta educativa.

o **Director del mercado:** Mediante una eficiente comunicación el mercado está recibiendo el estímulo necesario para convertir al consumidor actual en el usuario consumidor que

el instituto desea. Del mismo modo incentivamos la demanda, a través de una significativa inversión en marketing, desde afiches publicitarios que se ubican en las principales marquesinas de la ciudad, publicidad en las emisoras de radio más sintonizadas, programas de televisión más vistos y en los periódicos más leídos por los potenciales alumnos.

Asimismo, se participa como Auspiciador y Patrocinador en cuanto evento haya en la ciudad y se relacione con nuestro público objetivo.

Es estratégico estar presente en todo evento que concite la atención de nuestros segmentos.

Difundimos nuestro mensaje y marca en productos de merchandising para nuestros clientes, tales como pads, agendas magnéticas, calendarios, mochilas y otros artículos promocionales.

- **Fidelizar al cliente manteniendo una buena relación costo - beneficio:** fidelizar al cliente (alumno) es la manera más segura de mantener vigente cualquier proyecto. Para la fidelización se busca dotar al alumno de nuestra institución de los servicios que éste necesita, Atención Psicológica, Asistente Social, Actividades Deportivas – Culturales, Talleres de Danzas, Canto y Arte en general. Otras estrategias serán otorgar cuartos de becas por rendimiento académico sobresaliente, entre otros beneficios.
  
- **Estimular y crear el hábito de ir al instituto:** Se diseñará una estrategia de comunicación que estimule el hábito de ir al instituto aparte de las horas de clase, pues aquí el estudiante se siente bien, está con sus amigos y se identifica con la institución, esto será posible gracias a la construcción

de una moderna sede para lo cual justamente se está solicitando el financiamiento.

### **3.1.7. PRINCIPALES PROVEEDORES**

Nuestra institución comprende que un grupo de interés estratégico y que forma parte indiscutible de nuestro desarrollo empresarial lo constituyen **Nuestros Proveedores**, ya que no los vemos como quienes nos abastecen de un producto o servicio, los vemos como socios estratégicos, procuramos cumplir con ellos, tal como cumplimos con nuestros clientes, pues es la única forma de poder consolidar nuestro proyecto empresarial a largo plazo.

El objetivo es mantener con ellos compromisos en el tiempo, buscando que nuestras relaciones se fortalezcan gracias a un intercambio de valor y con integridad de ambas partes; que ambos nos beneficiemos y haya un clima de respeto y confianza.

<b>Empresas</b>	<b>País de Origen</b>	<b>Distribuidora</b>	<b>Productos - Artículos</b>
IBM	Estados Unidos	Cosapi Data	Computadoras y otros equipos
Hewlett Packard	Estados Unidos	Systelcomsy	Computadoras, impresoras y otros
DELL	Estados Unidos	Compra Directa	Computadoras
Banco Continental	Perú	-----	Servicios bancarios, financiamiento
Banco Scotiabank	Perú	-----	Servicios bancarios, financiamiento
Banco de Crédito	Perú	-----	Servicios bancarios
BIF (Banco Interamericano de Finanzas)	Perú		Servicios bancarios
Caja Nor Perú	Perú		Servicios Financieros
Caja Trujillo	Perú		Servicios Financieros
Mi Banco	Perú		Servicios Financieros
América Televisión	Perú	-----	Espacios Publicitarios
Panamericana Televisión	Perú	-----	Espacios Publicitarios
Telefónica	España	Telefónica – Perú	Línea de Internet y otros servicios.
Satra		Satra – Lima	Cableado Estructurado
Agencia ALT X.COM	Perú	Perú	Spot televisivos, afiches, folletos, artículos promocionales.
Curacao	Perú	Curacao – Trujillo	Televisores, VHS; Minicomponentes
Top Market	Perú	Top Market – Lima	Pad, carnés, calendarios, logotipos en acrílicos.
Holiday	Perú		Sillas, carpetas, mesas.
Cosapi Data	Perú	Directo	Software
Microsoft	Perú	Cosapi Data	Directo.
Librería Milenium	Perú		Útiles de Oficina
Sempertegui	Perú		Muebles Educativos
Intcomex	Perú	Mayorista	Equipos de cómputo
Microsoft	Estados Unidos	Mayorista	Software
Aselera	Perú	Mayorista	Software de gestión
Golozzini	Perú	Mayorista	Merchandising.

### 3.1.8. INFRAESTRUCTURA

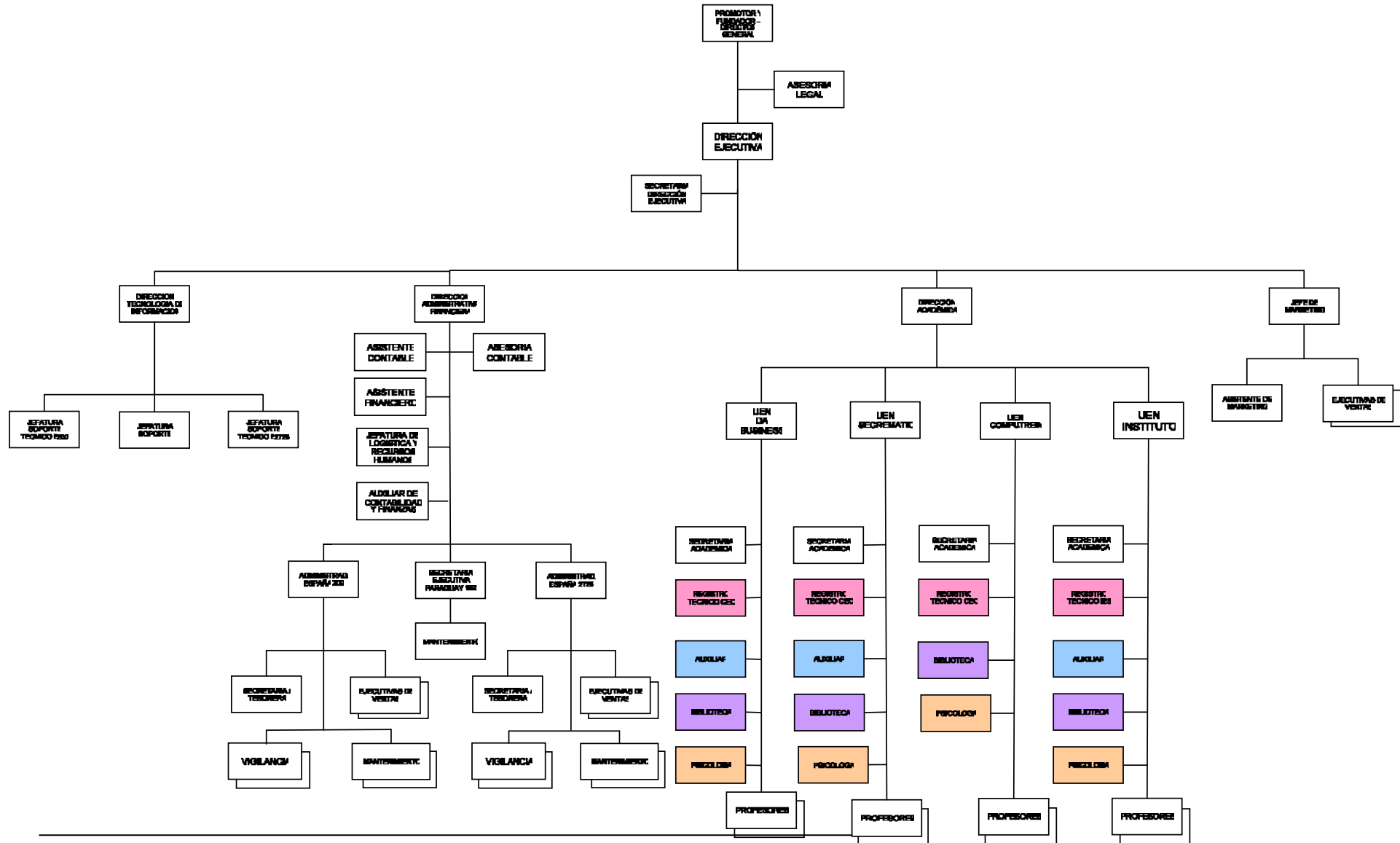
#### ▪ Locales

Los cuatro locales principales están destinados para las Carreras Profesionales habiéndose generado en estos locales las condiciones adecuadas para el funcionamiento de las mismas.

#### ▪ Tecnología

En los locales contamos con un total de 350 computadoras Pentium III y IV, todas conectadas a Internet y con el mejor Software Multimedia del mercado (**Microsoft School Agreement**), garantizamos que todo nuestro software sea original, en español y en última versión. Asimismo disponemos de periféricos de marca, tales como impresoras láser y de inyección de tinta, scanner, cámaras de video, duplicadoras, etc.

### 3.1.9. ORGANIZACIÓN



### 3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA A DICIEMBRE 2007.

En esta sección se efectúa un análisis de la situación Económica-Financiera, en base a Razones o Ratios Financieros.

El Resumen de las Razones Financieras se detalla en el Cuadro Referente al resultado de los Ratios que se muestra en Anexo 1: Balance General; Anexo 2: Estado de Ganancias y Perdidas y Anexo 3: Análisis de Ratios.

#### ANÁLISIS EN BASE A LOS DATOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA

##### RAZONES DE LIQUIDEZ

Una de las formas mas comunes y tradicionales de medir la liquidez de una Empresa ha sido y sigue siendo los coeficientes o ratios financieros que se sustenta en el análisis de los componentes de las partes corrientes del Balance General, por más dedicación que se haga para obtener la posición real de liquidez del negocio, esto no es posible, dado que esta medida es un solo punto de referencia en el tiempo.

##### ➤ **Liquidez Corriente**

Esta relación de liquidez intenta medir la capacidad de pago que tiene la empresa y constituye un nivel de solvencia a corto plazo; porque mide el grado de protección de los acreedores con las inversiones en el activo corriente.

LIQUIDEZ CORRIENTE	2007		2006	Variación
<u>Activo corriente</u>	1,140,983		1,166,668	
Pasivo corriente	396,487		722,160	
	2.88		1.62	1.26

La Empresa refleja en el año 2006 una menor solvencia de pago respecto a los proveedores interpretándose lo siguiente: La Empresa tiene S/. 1.62 para cada nuevo sol de obligación corriente.

En el año 2007, la liquidez corriente significa S/. 2.88, muestra una mayor liquidez respecto al año 2006 debido a un menor endeudamiento a corto plazo que se refleja con un incremento de S/. 1.26 para cada obligación de deuda.

En cuanto a este ratio comparado con el del sector se aprecia una situación favorable de su liquidez frente al sector, que oscila entre 0.75 en el 2006 y 1.31 en el 2007.

➤ **Prueba Acida**

A esta relación se le conoce también como liquidez severa, trata de medir con mayor rigor la capacidad de pago de la Empresa. Esta capacidad de pago se sustenta en el supuesto que se efectivice todas las cuentas por cobrar, se utilice todo el disponible y se cumpla todas las obligaciones a corto plazo.

<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>2007</b>		<b>2006</b>	Variación
<u>Act cte - Exist+G.Pag por anticip.)</u>	352,096		646,719	
Pasivo corriente	396,487		722,160	
	0.89		0.90	-0.01

Se aprecia que la prueba acida para el año 2006 fue de S/.0.90 y para el año 2007 fue de S/. 0.89. Esto significa que por cada sol de pasivo corriente la Empresa solo puede cubrir con S/. 0.89.



➤ **Liquidez Inmediata**

Este coeficiente de liquidez trata de medir el grado de efectividad de pago de la empresa y se ha determinado dividiendo el saldo de caja y bancos por las deudas a corto plazo.

<b>LIQUIDEZ INMEDIATA</b>	<b>2007</b>		<b>2006</b>	Variación
<u>Caja y Bancos + valores negociables</u>	42,445		25,305	
Pasivo corriente	396,487		722,160	
	0.11		0.04	0.07

Al finalizar el año 2007 la Empresa dispone de S/. 0.11 en caja y bancos por cada nuevo sol de obligación; esta relación fue de S/.0.04 en el año 2006, por lo tanto apreciamos un incremento de S/. 0.07 en la posición de efectivo (nivel de eficiencia que posee).

Con respecto a los ratios del sector, vemos que la empresa esta por debajo del promedio que es de S/. 0.21 en el 2006 y de S/. 0.70 en el 2007. La empresa en estudio tiene poca liquidez para afrontar sus obligaciones corrientes.

**RAZONES DE SOLVENCIA**

La capacidad de endeudamiento de la Empresa se mide a través de las razones de solvencia, las que indican el respaldo con que se cuenta frente al total de sus pasivos; dicha relación puede ser calculada con respecto al patrimonio, obteniéndose la proporción en que se encuentra comprometido el mismo por deudas; permitiendo de este modo obtener una idea acerca de la autonomía financiera de la Empresa.

➤ **Endeudamiento Patrimonial**

Este índice mide la estructura de capitales de la Empresa, es decir la participación de los capitales proporcionados por los dueños y terceros, para financiar el activo.

<b>ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL</b>	<b>2007</b>		<b>2006</b>	
<u>Pasivo Total</u>	3,191,755		3,280,385	
Patrimonio Neto	2,656,084		2,171,014	
	120.17%		151.10%	

Se observa que el patrimonio neto en el ejercicio 2007 se encuentra menos comprometido por las deudas en un 120.17% a comparación del año 2006 que significó 151.10%.

Con respecto al sector vemos que oscila entre 31% en el 2006 y 24% en el 2007, es decir nuestra empresa esta sobre endeudada.

➤ **Índice de Endeudamiento**

Señala la proporción de la deuda como fuente de financiamiento del activo; en otros términos mide el grado de dependencia de las inversiones en activo, respecto a los capitales proporcionados por terceros.

<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2007</b>		<b>2006</b>	
<u>Pasivo total</u>	3,191,755		3,280,385	
Activo Total	5,847,839		5,451,399	
	54.58%		60.18%	

La Empresa en año 2007 financió sus activos con un nivel de endeudamiento del 54.58% y en el año 2006 lo hizo con 60.18%, notándose que en ultimo periodo hubo una ligera disminución del

Pasivo total para poder financiar sus activos a un nivel que no genera problemas de insolvencia.

En el sector los ratios oscilan entre el 24% en el 2006 y 19% en el 2007, lo que nos hace saber que la empresa esta por encima del promedio en endeudamiento.

## RAZONES DE RENTABILIDAD

Comprende el conjunto de ratios de comparación de las utilidades de un periodo con determinadas partidas del Estado de Ganancias y Pérdidas y el Balance General. Sus resultados materializan la eficiencia en la gestión de la Empresa, es decir la forma en que los directivos han utilizado los recursos de la Empresa.

### ➤ Rentabilidad de Ventas Netas

Este indicador financiero mide el porcentaje de ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas.

RENTABILIDAD DE VENTAS NETAS	2007		2006	
<u>Utilidad neta</u>	479,070		116,497	
Ventas netas	3,656,769		3,311,830	
	13.10%		3.52 %	

En el año 2006 y el año 2007 por cada S/.100.00 de ventas netas, la empresa genera una utilidad disponible de S/. 3.52 y S/. 13.10 soles respectivamente, lo cual indica un incremento en el resultado final.

En comparación a los ratios del sector que por cada S/. 100.00 de ventas generaban una utilidad de S/. 9.00 y S/. 15.00, en el 2006 y 2007 respectivamente.

➤ **Rentabilidad de Activos**

Este indicador muestra la utilidad que se obtiene por cada nuevo sol de activo total invertido. Muestra la eficacia de la gestión de la Empresa, es decir el nivel de rendimiento de las Inversiones realizadas.

<b>RENTABILIDAD DE ACTIVOS</b>	<b>2007</b>		<b>2006</b>	
<u>Utilidad neta</u>	479,070		116,497	
Total Activos	5,847,839		5,451,399	
	8.19%		2%	

En el año 2007 la empresa ha obtenido un rendimiento sobre el total de sus inversiones del 8% o S/. 8.00 de utilidad por cada 100 nuevos soles de inversión en Activo Total. En el año 2006 los niveles de rentabilidad del Activo fueron del 2% o S/. 2.00. El análisis anterior refleja la eficiencia que ha tenido la Dirección General para maximizar el rendimiento sobre la inversión de Activos Totales. Muestra la evolución favorable en beneficio de la capitalización de la Empresa como producto de su utilidad obtenida.

Con respecto a los ratios del sector, vemos que estamos en el promedio, ya que oscila ente el 5% para el 2006 y 8% para el 2007.

➤ **Rentabilidad Neta del Patrimonio**

Este índice muestra la utilidad obtenida por cada sol de recursos propios invertidos, es decir cuanto dinero ha generado el capital aportado por los dueños de la Empresa.

<b>RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO</b>	<b>2007</b>		<b>2006</b>	
<u>Utilidad neta</u>	479,070		116,497	
Patrimonio Total	2,656,084		2,171,014	
	18.04 %		5.37%	

Los indicadores financieros muestran que en el año 2007 el rendimiento del patrimonio es de 18.04% o S/. 18.04 de utilidad neta por cada S/. 100.00 de Capital aportado por los dueños de la Empresa, mientras que en el año anterior fue de 5.37%.

La Empresa esta produciendo rendimiento operativo favorable, por la forma en que aumenta el patrimonio neto, como resultado de las utilidades obtenidas, permitiendo ampliar las actividades de Empresa.

Con respecto a los ratios del sector, vemos que ha superado el promedio, ya que oscila ente el 5% para el 2006 y 8% para el 2007.

### **3.2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

- Con respecto a la situación financiera, tenemos que considerar que un 80% esta en cuentas por cobrar diversas no comerciales, cuya transformación a efectivo no será en un corto plazo debido a que son préstamos a terceros (accionista). Las cargas diferidas representan entrega de dinero a rendir que posteriormente deberá reflejarse como una cuenta por cobrar diversas. El problema que se genera por los préstamos a accionistas es que la administración tributaria –SUNAT lo va a considerar como un retiro a cuenta de utilidades y eso significa el pago del impuesto del 4.1%.
- La mayor cantidad de inversión en Activo Fijo ha sido hasta el año 2007, pero se prevé que a partir del año 2008 hacia adelante ya no se realizarán inversiones en adquisición de inmuebles, por lo tanto, la cuenta Inmueble, Maquinaria y Equipo se mantendrá casi en el mismo nivel o incrementará muy poco.

- En lo referente a los pasivos corrientes en la cuenta remuneraciones por pagar, se observa que las remuneraciones al personal, no han sido pagadas en su oportunidad por la falta de liquidez inmediata.
- En el rubro de proveedores ha disminuido en S/. 177,403.00 con respecto al año 2006, debido a que la empresa durante el año ha cubierto la mayoría de sus créditos a corto plazo.
- Durante el año 2007 la empresa ha cumplido con pagar sus cuentas con terceros (entidades financieras), disminuyendo en S/. 230,531.00 con respecto al año 2006.
- Con respecto al endeudamiento patrimonial, observamos que la empresa no puede cubrir sus obligaciones, es decir si los socios quisieran pagar los pasivos, no les alcanzaría.

### **3.2.2 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO**

Con respecto a la situación económica se observó que la Rentabilidad de la Empresa es favorable para el giro del negocio:

- **Rentabilidad de las Ventas**

El margen de utilidad nos permite conocer la rentabilidad de la Empresa en relación a las ventas netas. A diciembre del 2007 la utilidad aumentó considerablemente respecto al año 2006, esto significa de 3.52% a 13.10% de beneficio neto.

- **Rentabilidad del Activo**

El rendimiento sobre la inversión presenta valores positivos ya que genera beneficios para la empresa que serán utilizados en el futuro lo que representa en el año 2007 un 8.19% con respecto al año 2006 que fue de 2.14%.

➤ **Rentabilidad del Patrimonio**

El rendimiento del Patrimonio alcanzó un coeficiente del 18.04% para el año 2007, por lo cual se deduce que la capacidad para generar utilidades con el patrimonio es aceptable, con relación al sector económico a la que pretende la Empresa.

➤ **Utilidad**

El margen de utilidad de operación presenta un mejor resultado con respecto al año 2006, debido a que los gastos de ventas y administración disminuyeron dentro de la Empresa y las ventas aumentaron en 10% para el año 2007.

### **3.2.3 DISEÑO DEL PLANEAMIENTO FINANCIERO**

Se ha hecho un análisis financiero de la situación real de la empresa, que viene a ser el diagnóstico o juicio de la situación de la empresa, de tal forma que se concluye que la situación económica y financiera, se desenvuelve dentro de un nivel aceptable, pero podría mejorar aplicando un planeamiento financiero.

De acuerdo al Marco Teórico que se menciona, un Planeamiento Financiero es importante porque sirve de ayuda a los Directivos Financieros a evitar sorpresas y a pensar de antemano como deberían de reaccionar ante sorpresas inevitables, también ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporcionen estándares para medir resultados.

Por ello, para el diseño de la planificación hemos considerado que Planear y Presupuestar es el mejor método para anticiparse al futuro, esto asegura de alguna forma la consecución de los objetivos que la empresa se ha trazado. En ese sentido proponemos a la empresa en estudio, que se implementen los presupuestos con la debida anticipación a fin de que se pueda trabajar en el corto plazo, siendo el presupuesto la herramienta básica de información y control al servicio de la Dirección o del responsable del control de la gestión de la empresa.

Después de la elaboración del presupuesto, solo queda el reportar al accionista para su aprobación. Debemos indicar que con independencia del número de revisiones que se puedan hacer del mismo posteriormente, o de proyecciones de resultados del ejercicio que se realicen en diferentes momentos del año, la herramienta base del control de la gestión de la empresa, sobre la cual se medirán los resultados y analizarán las desviaciones, ha de ser el Presupuesto, lo que implicara tres cosas:

- Un alto grado de rigor técnico en su elaboración (calidad).
- Que se realice en el momento oportuno, esto es, con al suficiente antelación al ejercicio que se esta previniendo para tener tiempo de implementar en el mismo las medidas necesarias para alcanzar los objetivos planificados (oportunidad).
- Que sea un proceso que genere valor para la empresa, esto es, que no obligue a un esfuerzo desmedido de costo de tiempo y recursos dedicados, por parte de la organización, para lo que se implementaran las herramientas informáticas que agilicen y flexibilicen su confección (costo/beneficio).



### **3.2.4 PREPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

En base a la evaluación económica financiera de la empresa en estudio, se han elaborado los estados financieros proyectados, con la finalidad de evaluar las mejoras y de proponer las recomendaciones correspondientes. Hemos tenido que elaborar lo siguiente:

- Presupuesto de Ventas( Anexo 7)
- Presupuesto de Costo de Servicio( Anexo 8)
- Presupuesto de Gastos Operativos( Anexo 9)
- Cuadro de Inversiones ( Anexo 10)
- Balance General Proyectado (Anexo 11)
- Estado de Ganancias y Perdidas Proyectado (Anexo 12)
- Presupuesto de Caja Proyectado (Anexo 14)

## CAPÍTULO IV

### FORMULACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO

#### 4.1. FUNDAMENTACIÓN

Una vez analizada la situación actual del negocio, se propone efectuar una proyección de los resultados, a través del Presupuesto Maestro, con la finalidad de determinar la situación futura de la empresa con las propuestas de mejoras en su desempeño, para lo cual se plantea a continuación los pasos a seguir.

#### Proyección del crecimiento de la Empresa

- La proyección de ventas para las próximos años

PRODUCTO	Nº ALUMNOS	INCREMENTO		
		2008	2009	2010
PRODUCTO A	452	628	810	1,005
PRODUCTO B	554	500	450	405
PRODUCTO C	438	491	549	615
PRODUCTO D	140	157	176	197
	<b>1,584</b>	<b>1,776</b>	<b>1,986</b>	<b>2,222</b>

#### TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR EDUCATIVO

AÑO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CRECIMIENTO	-0.49%	3.85%	4.66%	4.41%	6.36%	6.96%	9.34%

Se estima que el sector crecerá en un orden del 12% según fuentes del BCR y el MEF.

De acuerdo a lo establecido, la empresa espera incrementar sus ventas de acuerdo al crecimiento del sector como medida realista.

## **DATOS**

Los productos C y D crecen un 12%, el producto B mantiene su stock en 500 alumnos el año 2008, disminuyendo para los años 2009 y 2010 en un 10%, para atender el incremento de las ventas del producto A, que crece un 39% para el año 2008, 29% y 24% para los años 2009 y 2010 pero el crecimiento global solo es del 12% anual.

Por evolución histórica y estadística el monto de la población estudiantil es una media como patrón estándar incluyendo deserción, retiros y egresados.

Se está considerando una deserción del orden del 8% anual

- Los Costos del servicio de cada producto fueron estimados en base a la información proporcionada por los Directivos de la Institución en estudio (Basados en Datos Históricos) dando como resultado el siguiente incremento por producto:

### **Producto A**

Se proyecta que el costo del servicio del producto A será el 27% del total de las ventas.

Los Honorarios Profesionales serán del 35% del total del costo del servicio, con un costo por Hora de S/. 7.00.

Mantenimiento y Reparación será del 20% del total del costo del servicio.

Servicios Públicos será del 15% del total del costo del servicio.

Depreciación será del 20% del total del costo del servicio.

Vigilancia será del 10% del total del costo del servicio.

### **Producto B**

Se proyecta que el costo del servicio del producto B será el 39% del total de las ventas.

Los Honorarios Profesionales serán del 35% del total del costo del servicio, con un costo por Hora de S/. 7.00.

Mantenimiento y Reparación será del 35% del total del costo del servicio.

Servicios Públicos será del 10% del total del costo del servicio.

Depreciación será del 20% del total del costo del servicio.

Vigilancia será del 10% del total del costo del servicio

Alquileres será de 10% del total del costo del servicio.

### **Producto C**

Se proyecta que el costo del servicio del producto C será el 34% del total de las ventas.

Los Honorarios Profesionales serán del 40% del total del costo del servicio, con un costo por Hora de S/. 6.00.

Mantenimiento y Reparación será del 15% del total del costo del servicio.

Servicios Públicos será del 10% del total del costo del servicio.

Depreciación será del 20% del total del costo del servicio.

Vigilancia será del 15% del total del costo del servicio

### **Producto D**

Se proyecta que el costo del servicio del producto D será el 34% del total de las ventas.

Los Honorarios Profesionales serán del 40% del total del costo del servicio, con un costo por Hora de S/. 8.00.

Mantenimiento y Reparación será del 15% del total del costo del servicio.

Servicios Públicos será del 15% del total del costo del servicio.

Depreciación será del 20% del total del costo del servicio.

Vigilancia será del 10% del total del costo del servicio

- Los ingresos por el servicio educativo todos son al contado y por anticipado, es decir a inicio de módulo o ciclo.
- El margen de utilidad sobre las ventas se mantiene, es decir 85% para el producto A; 70% para el producto B; 75% para el producto C y 77% para el producto D.
- La empresa adquiere sus insumos y suministros mensualmente y se cancelan dentro del mismo, como una medida sana de enfrentar los pagos.
- Todos sus gastos operativos se efectúan en el mismo que se devengan.
- El saldo de las deudas a corto plazo se irán cancelando de acuerdo a la disponibilidad de caja.
- De ser necesario se efectuarán nuevas inversiones a fin de dotar al producto A de mecanismos que sostengan su crecimiento y maduración.
- Los gastos de ventas y de administración representan el 30% y el 15% de las ventas.
- Los gastos financieros representan el 4% de las ventas.
- Los ingresos financieros, provenientes del cobro de moras, representan el 0.15% de las ventas.
- Se espera obtener ingresos excepcionales del orden del 0.50% de las ventas provenientes de alquileres de equipos e instalaciones.
- Los gastos excepcionales representan el 2% de las ventas.

- Para sustentar el crecimiento y la ampliación de la demanda, se planea invertir en la construcción de inmueble y equipamiento de laboratorios, S/. 100,000 en el año 2008, S/. 250,000 en los años 2009 y 2010 respectivamente.
- Las cuentas por cobrar y las otras cuentas por cobrar se mantendrán sin variación, puesto que corresponden a préstamos a otras empresas del grupo, y que su devolución es incierta.

Mención especial merece la cuenta cargas diferidas, que corresponden a disposiciones de parte de los socios, que han sido registrados de manera errónea en esta cuenta, las mismas que permanecerán sin variación, puesto que resulta difícil su devolución inmediata. Esto es una contingencia que repercutirá seriamente la liquidez de la empresa.

## **4.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

Para elaborar el presente informe se tiene como fuente de información los estados financieros, Balance General 2008 (Anexo 4), Estado de Ganancias y Perdidas (Anexo 5) y Ratios Financieros (Anexo 6).

### **4.2.1. Diagnóstico Económico y Financiero al 31 de diciembre de 2008**

#### **4.2.1.1. Diagnóstico Financiero**

La situación financiera del año 2008 proyectado a comparación del 2007 nos muestra un aumento en su liquidez en S/. 0.40, es decir la empresa tiene con una capacidad de pago a corto plazo frente a cualquier desequilibrio financiero que pueda ocurrir.

Caja y Bancos refleja un incremento del 305% lo cual significa que la empresa tiene una política de ahorros durante el periodo, para afrontar situaciones imprevistas

y también para invertir en compra de activo fijo (computadoras) e inmuebles, al contado.

El índice de endeudamiento total ha disminuido en 10%, siendo positivo para la empresa, ya que podrá cubrir las deudas con sus activos sin disminuir su capital.

Las deudas con respecto al patrimonio representan para el año 2008 un 81.37% notándose una mejora respecto a la situación del 2007 que representó el 120.17% y mejorando notablemente la situación del sector que representa un 24%, es decir las inversiones de la empresa están menos comprometidas frente a terceros.

Con respecto al endeudamiento patrimonial, observamos que la empresa ha mejorado por la adquisición de activo pudiendo cubrir sus obligaciones, a diferencia del año 2007 que estuvo endeudada en 120%.

#### **4.2.1.2. Diagnóstico Económico**

El incremento de las ventas en comparación al año 2007 fue de S/. 390,017.00, que representa el 11%, al igual que nuestro costo de venta fue del 16%, en este caso podemos decir que el aumento en el costo de ventas es razonable.

A diciembre de 2008 la utilidad aumentó en S/. 99,947.00 que representa el 21%, debido adquisición de activo (inmueble, computadoras), que permitieron la captación de nuevos alumnos y el incremento de las ventas.

Los gastos operativos han disminuido en un 10%, debido al eficiente manejo de los gastos de administración y ventas, por parte de la Gerencia.

El costo de ventas ha aumentado en un 16%, sin embargo el incremento de las ventas es del 11%, porcentaje menor al costo de ventas, permitiéndonos tener una menor utilidad bruta.

#### 4.2.2. Resumen de la Rentabilidad Proyectada periodo 2008-2010

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
<b>VENTAS</b>	<b>4,046,786</b>	<b>4,784,721</b>	<b>5,654,009</b>
<b>COSTOS</b>	<b>1,439,848</b>	<b>1,670,242</b>	<b>1,943,300</b>
Honorarios Profesionales	533,066	618,829	720,427
Mantenimiento y Reparación.	237,351	279,488	329,190
Servicios Públicos	172,412	204,270	241,779
Depreciación	287,970	334,048	388,660
Alquileres	42,998	40,633	38,398
Vigilancia	166,051	192,974	224,847
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,606,938</b>	<b>3,114,479</b>	<b>3,710,709</b>

**NOTA: Se esta considerando una deserción del orden del 8% anual**



## CONCLUSIONES

1. En el año 2007 el Activo Corriente presenta una disminución de S/. 251,729.00, debido a que las partidas Cuentas por Cobrar Diversas y Cargas Diferidas que representan un promedio del 20%. El Pasivo No Corriente presenta un incremento del 22% debido a la adquisición de un inmueble lo cual incrementa la partida Inmueble, Maquinaria y Equipo, el Pasivo Corriente muestra una disminución de S/. 325,673.00, conformada por Proveedores y Cuentas por Cobrar Diversas.
2. Con respecto al endeudamiento para el año 2007, la Empresa no esta en capacidad de cubrir el total de sus pasivos, debido a que el total de su Patrimonio representa el 45% con relación al 55% del Total Pasivo.
3. Al implementar el Presupuesto Maestro para el año 2008 nos ha permitido realizar las siguientes proyecciones sobre la posición de la empresa, lo que se ha demostrado en base a las siguientes razones financieras:
  - El aumento de su liquidez es de S/ 0.40, es decir la empresa cuenta con capacidad de pago a corto plazo, esto debido a que proyectamos captar mas alumnos, lo que permitirá un aumento en las ventas y un mejor margen de rentabilidad.
  - El índice de endeudamiento disminuyó en 10% siendo positivo para la empresa porque podrá cubrir sus deudas con mayor facilidad, sin disminuir su capital o la posible generación de un incremento de capital.
  - La rentabilidad sobre el capital aumentó en 6.17% lo cual incrementa el beneficio de los accionistas y genera mayor conformidad con las medidas tomadas.

- El incremento en las ventas en comparación al año 2007 fue de 11%, al igual que el costo de ventas que aumentó en 16% debido a la contratación de docentes calificados.
  - La utilidad neta se ve incrementada en un 21%, debido al incremento de las ventas y de los ingresos financieros y a la disminución de los gastos de administración y sobre la planificación presupuestal de los recursos de la empresa y la oportuna toma de decisiones, mejorando los niveles empresariales que cuenta el sector educación.
4. Al implementarse el Presupuesto Maestro en la Institución en estudio determinamos que influye positivamente, logrando obtener:
- Una mayor liquidez permitiéndole realizar una adecuada programación de las obligaciones en las fechas respectivas, con el personal, proveedores y acreedores.
  - Trabajo en Equipo en forma anticipada, controlando los ingresos y egresos de la Institución, logrando un mejor control de los recursos financieros.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar la aplicación efectiva del presupuesto maestro en las actividades operativas de la institución educativa de nivel técnico con la finalidad de minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.
2. Dar prioridad a la aplicación de un sistema presupuestario que es de vital importancia para la institución educativa, pues es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar y alcanzar sus objetivos institucionales, a la luz de los resultados obtenidos de su correcta aplicación y coordinación materia del trabajo de investigación.
3. Planificar las utilidades por medio de los presupuestos a fin de mantener el plan de operaciones proyectado de la empresa en unos límites razonables, que le permitirán afrontar con éxito la seria situación de endeudamiento por la que atraviesa.
4. Utilizar el presupuesto maestro como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionadas hacia lo que verdaderamente se busca.
5. Preparar el presupuesto maestro para la institución educativa que cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción, que permitan tomar los cursos de acción mediante la adopción de decisiones adecuadas por parte de la gerencia de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Estados Financieros Forma, Análisis e Interpretación – R.D. Kennedy – S.Y. McMullen, 1981, Barcelona.
- Metodología de la Investigación Científica – Álvaro Tresierra Aguilar, 2000, Trujillo – Perú.  
01
- Metodología de la Investigación Científica – Alejandro E. Caballero Romero.
- Apaza Meza, Mario. “Análisis e Interpretación de los Estados Financieros Y Gestión Presupuestaria”. Primera Edic. 1999.
- Banco Central de Reserva Del Perú. Síntesis Económica de Trujillo
- Gitman Lawrence, J. Fundamentos de Administración Financiera. 7<sup>ma</sup> Edic., México 1997.
- Welsch, Milton. Presupuestos Planificación y Control 6<sup>a</sup> Edición, México 2005.
- Apaza Meza, Mario; Planeación Financiera, Flujo de Caja y Estados Financieros Proyecto, Edición 2002.

## PÁGINAS DE INTERNET

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)
- [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com)

**ANEXOS**

## Anexo 1: Balance General Comparativo 2007-2006

**"INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR"**  
**BALANCE GENERAL**  
**Al 31 de Diciembre de**  
 (Expresado en Nuevos Soles)

	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>VARIACION REAL S/.</u>	<u>VARIACION %</u>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	42,445	25,305	17,140	68%
Cuentas por cobrar Diversas	788,887	948,720	-159,833	-17%
Otras Cuentas por Cobrar	80,397	0	80,397	
Cargas Diferidas	1,118,601	1,344,645	-226,044	-17%
Tributos	229,254	192,643	36,611	19%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b><u>2,259,584</u></b>	<b><u>2,511,314</u></b>	-251,729	-10%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inmuebles, maquinaria y equipos	4,200,853	3,558,849	642,004	18%
Depreciación acumulada	-612,598	-618,764	6,166	-1%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>3,588,255</u></b>	<b><u>2,940,085</u></b>	648,170	22%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>5,847,839</u></b>	<b><u>5,451,399</u></b>	396,440	7%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Tributos por Pagar	30,818	15,745	15,072	96%
Remuneraciones/Participaciones por pagar	67,189	0	67,189	
Proveedores	176,403	353,806	-177,403	-50%
Cuentas por pagar diversas	122,078	352,609	-230,531	-65%
Dividendos por pagar	0	0	0	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b><u>396,487</u></b>	<b><u>722,160</u></b>	-325,673	-45%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Beneficios Sociales de los Trabajadores	36,137	15,269	20,868	137%
Cuentas por pagar diversas	2,759,131	2,542,956	216,176	9%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>2,795,268</u></b>	<b><u>2,558,224</u></b>	237,044	9%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>3,191,755</u></b>	<b><u>3,280,385</u></b>	-88,629	-3%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	1,621,000	1,615,000	6,000	0%
Reserva Legal	0	0		
Resultado Acumulado	556,014	439,517	116,497	27%
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	479,070	116,497	362,573	311%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b><u>2,656,084</u></b>	<b><u>2,171,014</u></b>	485,070	22%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>5,847,839</u></b>	<b><u>5,451,399</u></b>	396,440	7%

## Anexo 2: Estado de Ganancias y Perdidas Comparativo 2007-2006

**"INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR"**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUNCIÓN**  
**Al 31 de Diciembre de**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**

	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>VARIACION REAL S/.</u>	<u>VARIACION %</u>
Ventas ( Mercad. Productos, Servicios)	3,656,769	3,311,830	344,939	10%
( - ) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	-----	-----	-	
<b>VENTAS NETAS</b>	3,656,769	3,311,830	344,939	10%
( - ) Costo de Ventas	<b>(1,237,337)</b>	<b>(1,038,897)</b>	198,440	19%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	2,419,432	2,272,933	146,498	6%
( + ) Descuentos, rebajas y bonificaciones Obtenidos			-	
( - ) Gastos de ventas	<b>(1,270,522)</b>	<b>(1,315,362)</b>	44,840	-3%
( - ) Gastos administrativos	<b>(423,137)</b>	<b>(598,288)</b>	175,151	-29%
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	725,772	359,283	366,489	102%
( - ) Gastos Financieros	<b>(163,433)</b>	<b>(86,487)</b>	76,946	89%
( + ) Ingresos Diversos		0.00	-	
( + ) Ingresos Financieros	809	579	229	40%
( + ) Ingresos Excepcionales	1,576	0.00	1,576	
( - ) Gastos Excepcionales	<b>(85,654)</b>	<b>(156,878)</b>	71,224	-45%
<b>PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	479,070	116,497	362,573	311%
R.E.I del Ejercicio		0	-	
<b>RESULTADO ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	479,070	116,497	362,573	311%
( - ) Distribución Legal de la Renta			-	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	479,070	116,497	362,573	311%
( - ) Impuesto a la Renta			-	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	479,070	116,497	362,573	311%

### Anexo 3: Ratios 2007 – 2006

## "INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR"

### RATIOS FINANCIEROS (Expresado en Nuevos Soles)

	2007	2006
<b>I.- INDICES DE LIQUIDEZ</b>		
1.- LIQUIDEZ CORRIENTE	2.88	1.62
<u>Activo corriente</u>	1,140,983	1,166,668
Pasivo corriente	396,487	722,160
2.- PRUEBA ACIDA	0.89	0.90
<u>Act cte - Exist+G.PAG POR ANTICIP.)</u>	352,096	646,719
Pasivo corriente	396,487	722,160
3.- LIQUIDEZ INMEDIATA	0.11	0.04
<u>Caja y Bancos + valores negociables</u>	42,445	25,305
Pasivo corriente	396,487	722,160
<b>II.- INDICES DE SOLVENCIA</b>		
1.- INDICE DE ENDEUDAMIENTO	54.58%	60.18%
<u>Pasivo total</u>	3,191,755	3,280,385
Activo Total	5,847,839	5,451,399
2.- ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	120.17%	151.10%
<u>Pasivo Total</u>	3,191,755	3,280,385
Patrimonio Neto	2,656,084	2,171,014
<b>III.- INDICES DE RENTABILIDAD</b>		
1.- RENTABILIDAD NETA DEL CAPITAL	29.55%	7.21%
<u>Utilidad neta</u>	479,070	116,497
Capital	1,621,000	1,615,000
2.- RENTAB. NETA DEL PATRIMONIO	18.04%	5.37%
<u>Utilidad neta</u>	479,070	116,497
Patrimonio Total	2,656,084	2,171,014
3.- RENTABILIDAD DE VENTAS NETAS	13.10%	3.52%
<u>Utilidad neta</u>	479,070	116,497
Ventas netas	3,656,769	3,311,830
4.- RENTABILIDAD DE ACTIVOS	8.19%	2.14%
<u>Utilidad neta</u>	479,070	116,497
Activos	5,847,839	5,451,399



## Anexo 4: Balance General Comparativo 2008 – 2007

**"INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR"**  
**BALANCE GENERAL**  
**Al 31 de Diciembre del 2008**  
 (Expresado en Nuevos Soles)

	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>VARIACION REAL S/.</u>	<u>VARIACION %</u>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	128,497	42,445	86,052	203%
Ctas. por cobrar Diversas	788,887	788,887	0	0%
Otras Ctas./Cobrar	80,397	80,397	0	
Existencias		0	0	
Cargas Diferidas	1,115,530	1,118,601	-3,071	0%
Tributos	253,695	229,254	24,441	11%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b><u>2,367,006</u></b>	<b><u>2,259,584</u></b>	107,422	5%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inmuebles, maquinaria y equipos	4,300,853	4,200,853	100,000	2%
Depreciación acumulada	-799,496	-612,598	-186,898	31%
Cargas Diferidas		0		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>3,501,357</u></b>	<b><u>3,588,255</u></b>	-86,898	-2%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>5,868,363</u></b>	<b><u>5,847,839</u></b>	20,524	0%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Tributos por Pagar	40,124	30,818	9,306	30%
Remuneraciones/Participac.por pagar	68,294	67,189	1,105	
Proveedores	175,798	176,403	-604	0%
Cuentas por pagar diversas	97,565	122,078	-24,514	-20%
Dividendos por pagar	0	0	0	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b><u>381,781</u></b>	<b><u>396,487</u></b>	-14,707	-4%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Beneficios Soc. de los Trabaj.	42,350	36,137	6,213	17%
Cuentas por pagar diversas	2,209,132	2,759,131	-550,000	-20%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>2,251,482</u></b>	<b><u>2,795,268</u></b>	-543,786	-19%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>2,633,262</u></b>	<b><u>3,191,755</u></b>	-558,493	-17%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	1,621,000	1,621,000	0	0%
Reserva Legal		0		
Resultado Acumulado	1,035,084	556,014	479,070	86%
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	579,017	479,070	99,947	21%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b><u>3,235,101</u></b>	<b><u>2,656,084</u></b>	579,017	22%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM.</b>	<b><u>5,868,363</u></b>	<b><u>5,847,839</u></b>	20,524	0%

## Anexo 5: Estado de Ganancias y Pérdidas Comparativo 2008 – 2007

### "INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR"

Al 31 de Diciembre de 2008

(Expresado en Nuevos Soles)

	<u>2008</u>	<u>2007</u>	VARIACION REAL S/.	VARIACION %
Ventas ( Mercad. Productos, Servicios)	4,046,786	3,656,769	390,017	11%
( - ) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		0	-	
<b>VENTAS NETAS</b>	4,046,786	3,656,769	390,017	11%
( - ) Costo de Ventas	(1,439,848)	(1,237,337)	202,511	16%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	2,606,938	2,419,432	187,506	8%
( + ) Descuentos, rebajas y bonificaciones Obtenidos		0.00	-	
( - ) Gastos de ventas	(1,233,306)	(1,270,522)	37,216	-3%
( - ) Gastos administrativos	(578,112)	(423,137)	154,975	37%
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	795,520	725,772	69,748	10%
( - ) Gastos Financieros	(161,871)	(163,433)	1,561	-1%
( + ) Ingresos Diversos		0.00	-	
( + ) Ingresos Financieros	6,070	809	5,262	651%
( + ) Ingresos Excepcionales	20,234	1,575.75	18,658	
( - ) Gastos Excepcionales	(80,936)	(85,654)	4,719	-6%
<b>PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	579,017	479,070	99,947	21%
R.E.I del Ejercicio			-	
<b>RESULTADO ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	579,017	479,070	99,947	21%
( - ) Distribución Legal de la Renta			-	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	579,017	479,070	99,947	21%
( - ) Impuesto a la Renta			-	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	579,017	479,070	99,947	21%

## Anexo 6: Ratios 2008 – 2007

### "INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR" ANÁLISIS DE RATIOS PROYECTADOS

	AÑO 2007	AÑO 2008	PROM SECT
<b>I.- INDICES DE LIQUIDEZ</b>			
1.- LIQUIDEZ CORRIENTE	2.88	3.28	1.31
<u>Activo corriente</u>	1,140,983	1,251,476	
Pasivo corriente	396,487	381,781	
2.- PRUEBA ACIDA	0.89	1.21	1.20
<u>Act cte - Exist+G.PAG POR ANTICIP.)</u>	352,096	462,589	
Pasivo corriente	396,487	381,781	
3.- LIQUIDEZ INMEDIATA	0.11	0.34	0.70
<u>Caja y Bancos + valores negociables</u>	42,445	128,497	
Pasivo corriente	396,487	381,781	
<b>II.- INDICES DE SOLVENCIA</b>			
1.- INDICE DE ENDEUDAMIENTO	54.58%	44.87%	19.43%
<u>Pasivo total</u>	3,191,755	2,633,262	
Activo Total	5,847,839	5,868,363	
2.- ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	120.17%	81.40%	24.12%
<u>Pasivo Total</u>	3,191,755	2,633,262	
Patrimonio Neto	2,656,084	3,235,101	
<b>III.- INDICES DE RENTABILIDAD</b>			
1.- RENTABILIDAD NETA DEL CAPITAL	29.55%	35.72%	
<u>Utilidad neta</u>	479,070	579,017	
Capital	1,621,000	1,621,000	
2.- RENTAB. NETA DEL PATRIMONIO	18.04%	17.90%	10.27%
<u>Utilidad neta</u>	479,070	579,017	
Patrimonio Total	2,656,084	3,235,101	
3.- RENTABILIDAD DE VENTAS NETAS	13.10%	14.31%	14.91%
<u>Utilidad neta</u>	479,070	579,017	
Ventas netas	3,656,769	4,046,786	
4.- RENTABILIDAD DE ACTIVOS	8.19%	9.87%	8.28%
<u>Utilidad neta</u>	479,070	579,017	
Activos	5,847,839	5,868,363	

### Anexo 7: Presupuesto de Ventas 2008 – 2009 – 2010

#### PRESUPUESTO DE VENTAS EN NÚMERO DE ALUMNOS-2008

PRODUCTO	Nº ALUMNOS	PROYECCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
A	452	628	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578
B	554	500	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460
C	438	491	451	451	451	451	451	451	451	451	451	451	451	451
D	140	157	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144

#### PRESUPUESTO DE VENTAS EN NUEVOS SOLES-2008

PRODUCTO	PENSION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
A	210	121,384	121,384	121,384	121,384	121,384	121,384	121,384	121,384	121,384	121,384	121,384	121,384	1,456,604
B	184	84,525	84,525	84,525	84,525	84,525	84,525	84,525	84,525	84,525	84,525	84,525	84,525	1,014,300
C	221	99,515	99,515	99,515	99,515	99,515	99,515	99,515	99,515	99,515	99,515	99,515	99,515	1,194,180
D	221	31,808	31,808	31,808	31,808	31,808	31,808	31,808	31,808	31,808	31,808	31,808	31,808	381,701
		<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>337,232</b>	<b>4,046,786</b>

**PRESUPUESTO DE VENTAS EN NÚMERO DE ALUMNOS-2009**

PRODUCTO	Nº ALUMNOS	PROYECCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
A	628	810	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746
B	500	450	414	414	414	414	414	414	414	414	414	414	414	414
C	491	549	505	505	505	505	505	505	505	505	505	505	505	505
D	157	176	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

**PRESUPUESTO DE VENTAS EN NUEVOS SOLES-2009**

PRODUCTO	PENSION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
A	221	164,414	164,414	164,414	164,414	164,414	164,414	164,414	164,414	164,414	164,414	164,414	164,414	1,972,971
B	193	79,876	79,876	79,876	79,876	79,876	79,876	79,876	79,876	79,876	79,876	79,876	79,876	958,514
C	232	117,030	117,030	117,030	117,030	117,030	117,030	117,030	117,030	117,030	117,030	117,030	117,030	1,404,356
D	232	37,407	37,407	37,407	37,407	37,407	37,407	37,407	37,407	37,407	37,407	37,407	37,407	448,881
		<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>398,727</b>	<b>4,784,721</b>

**PRESUPUESTO DE VENTAS EN NÚMERO DE ALUMNOS-2010**

PRODUCTO	Nº ALUMNOS	PROYECCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
A	810	1,005	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925
B	450	405	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
C	549	615	566	566	566	566	566	566	566	566	566	566	566	566
D	176	197	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181

**PRESUPUESTO DE VENTAS EN NUEVOS SOLES-2010**

PRODUCTO	PENSION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
A	232	214,067	214,067	214,067	214,067	214,067	214,067	214,067	214,067	214,067	214,067	214,067	214,067	2,568,808
B	203	75,483	75,483	75,483	75,483	75,483	75,483	75,483	75,483	75,483	75,483	75,483	75,483	905,795
C	243	137,627	137,627	137,627	137,627	137,627	137,627	137,627	137,627	137,627	137,627	137,627	137,627	1,651,522
D	243	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	527,884
		<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>471,167</b>	<b>5,654,009</b>

## Anexo 8: Presupuesto de Costo de Servicio 2008 – 2009 – 2010

### PRESUPUESTO DE COSTO DEL SERVICIO AÑO 2008

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Honorarios Profesionales	35,941	38,056	38,406	38,297	36,986	44,065	38,406	71,436	38,026	37,386	37,076	43,736	71,190
Mantenimiento y Reparación	17,913	18,855	19,925	18,825	19,925	19,825	22,035	19,848	17,855	22,825	19,825	19,785	17,823
Servicios Públicos	13,684	14,368	13,657	14,527	14,707	13,657	14,627	15,657	14,627	13,947	14,257	13,731	13,650
Depreciación	23,997	23,997	23,997	23,997	23,997	23,997	23,997	23,997	23,997	23,997	23,997	24,003	287,970
Alquileres	3,583	3,583	3,583	3,583	3,583	3,583	3,583	3,583	3,583	3,583	3,583	3,585	42,998
Vigilancia	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,844	166,051
	<b>112,696</b>	<b>113,405</b>	<b>113,066</b>	<b>113,035</b>	<b>118,964</b>	<b>116,485</b>	<b>148,358</b>	<b>111,925</b>	<b>115,575</b>	<b>112,575</b>	<b>118,669</b>	<b>144,095</b>	<b>1,438,848</b>

### PRESUPUESTO DE COSTO DEL SERVICIO AÑO 2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Honorarios Profesionales	37,955	42,749	43,249	43,984	43,030	48,744	46,344	85,374	43,644	44,244	43,544	48,549	85,374
Mantenimiento y Reparación	20,200	22,514	23,584	22,484	23,584	23,484	25,694	23,507	21,514	26,484	23,484	21,495	21,660
Servicios Públicos	15,440	17,023	16,312	17,182	17,362	16,312	18,282	18,312	17,282	16,602	16,912	16,386	16,303
Depreciación	27,837	27,837	27,837	27,837	27,837	27,837	27,837	27,837	27,837	27,837	27,837	27,841	334,048
Alquileres	3,386	3,386	3,386	3,386	3,386	3,386	3,386	3,386	3,386	3,386	3,386	3,387	40,633
Vigilancia	16,081	16,081	16,081	16,081	16,081	16,081	16,081	16,081	16,081	16,081	16,081	16,083	192,974
	<b>129,590</b>	<b>130,449</b>	<b>130,954</b>	<b>131,280</b>	<b>135,844</b>	<b>137,624</b>	<b>174,497</b>	<b>129,744</b>	<b>134,634</b>	<b>131,244</b>	<b>133,734</b>	<b>170,648</b>	<b>1,670,242</b>

**PRESUPUESTO DE COSTO DEL SERVICIO AÑO 2010**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Honorarios Profesionales	42,966	51,141	51,641	52,176	51,422	57,136	54,736	93,666	53,036	52,636	51,936	57,136	93,765
Mantenimiento y Reparación	22,772	26,507	27,577	26,477	27,577	27,477	29,687	27,500	25,507	30,477	27,477	27,437	25,490
Servicios Públicos	17,405	20,148	19,437	20,307	20,487	19,437	21,407	21,437	20,407	19,727	20,037	19,511	19,437
Depreciación	32,388	32,388	32,388	32,388	32,388	32,388	32,388	32,388	32,388	32,388	32,388	32,392	388,660
Alquileres	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,198	38,398
Vigilancia	18,737	18,737	18,737	18,737	18,737	18,737	18,737	18,737	18,737	18,737	18,737	18,739	224,846
	<b>152,121</b>	<b>152,980</b>	<b>153,285</b>	<b>153,811</b>	<b>158,375</b>	<b>160,155</b>	<b>196,928</b>	<b>153,275</b>	<b>157,165</b>	<b>153,775</b>	<b>158,409</b>	<b>193,021</b>	<b>1,943,300</b>



## Anexo 9: Presupuesto de Gastos Operativos 2008 – 2009 – 2010

### PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS 2008

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos de administración	43,414.00	43,464.00	44,784.00	44,809.00	50,084.00	40,464.00	73,384.00	35,714.00	41,264.00	37,264.00	50,084.00	73,383.00	578,112
Gastos de ventas	93,895.00	94,595.00	95,495.00	93,495.00	98,580.00	90,395.00	144,395.00	90,195.00	94,064.00	95,222.00	98,580.00	144,395.00	1,233,306
	<b>137,309.00</b>	<b>138,059.00</b>	<b>140,279.00</b>	<b>138,304.00</b>	<b>148,664.00</b>	<b>130,859.00</b>	<b>217,779.00</b>	<b>125,909.00</b>	<b>135,328.00</b>	<b>132,486.00</b>	<b>148,664.00</b>	<b>217,778.00</b>	<b>1,811,418</b>

### PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS 2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos de administración	49,486	49,536	50,856	50,881	56,156	46,536	79,456	41,786	47,336	43,336	56,156	79,461	650,982
Gastos de ventas	106,846	107,549	108,449	106,449	111,534	103,349	157,349	103,149	107,018	108,176	111,537	157,357	1,388,762
	<b>156,332</b>	<b>157,085</b>	<b>159,305</b>	<b>157,330</b>	<b>167,690</b>	<b>149,885</b>	<b>236,805</b>	<b>144,935</b>	<b>154,354</b>	<b>151,512</b>	<b>167,693</b>	<b>236,818</b>	<b>2,039,744</b>

**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS 2010**

	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
Gastos de administración	56,289	56,339	57,659	57,684	62,959	53,339	86,259	48,589	54,139	50,139	62,959	86,268	732,622
Gastos de ventas	121,360	122,063	122,963	120,963	126,048	117,863	171,863	117,663	121,532	122,690	126,048	171,871	1,562,927
	<b>177,649</b>	<b>178,402</b>	<b>180,622</b>	<b>178,647</b>	<b>189,007</b>	<b>171,202</b>	<b>258,122</b>	<b>166,252</b>	<b>175,671</b>	<b>172,829</b>	<b>189,007</b>	<b>258,139</b>	<b>2,295,549</b>

### Anexo 10: Cuadro de Inversiones

<b>Detalle</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Edificios y construcciones	-	73,399.00	57,273.00
Equipos diversos	100,000.00	174,592.00	189,743.00
Muebles y enseres	-	2,009.00	2,984.00
<b>Total</b>	<b>100,000.00</b>	<b>250,000.00</b>	<b>250,000.00</b>

## Anexo 11: Balance General Projectado 2008 – 2009 – 2010

<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>Al 31 de Diciembre de</b>				
<b>(Expresado en Nuevos Soles)</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	42,445	129,497	325,603	112,599
Cuentas por cobrar Diversas	788,887	788,887	788,887	783,854
Otras Cuentas por Cobrar	80,397	80,397	80,397	788,887
Cargas Diferidas	1,118,601	1,115,530	80,397	949,668
Tributos	229,254	253,695	813,074	253,695
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2,259,584</b>	<b>2,368,006</b>	<b>2,379,953</b>	<b>2,719,907</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inmuebles, maquinaria y equipos	4,200,853	4,300,853	4,550,853	4,800,853
Depreciación acumulada	(612,598)	(799,496)	(845,547)	(894,999)
Cargas Diferidas				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3,588,255</b>	<b>3,501,357</b>	<b>3,705,306</b>	<b>3,905,853</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,847,839</b>	<b>5,869,363</b>	<b>6,085,259</b>	<b>6,625,760</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Tributos por Pagar	30,818	40,124	42,632	45,675
Remuneraciones/Participaciones por pagar	67,189	68,294	68,294	67,898
Proveedores	175,798	123,834	109,383	109,383
Cuentas por pagar diversas	122,078	97,565	99,208	117,328
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>396,487</b>	<b>381,781</b>	<b>331,124</b>	<b>340,284</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Beneficios Sociales de los Trabajadores	36,137	42,350	41,150	59,820
Cuentas por pagar diversas	2,759,131	2,209,132	1,659,132	1,059,133
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,795,268</b>	<b>2,251,482</b>	<b>1,700,282</b>	<b>1,118,953</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,191,755</b>	<b>2,633,262</b>	<b>2,031,406</b>	<b>1,459,237</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	1,621,000	1,621,000	1,621,000	1,621,000
Resultado Acumulado	556,014	1,035,084	1,614,101	2,432,853
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	479,070	580,017	818,752	1,112,671
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2,656,084</b>	<b>3,236,101</b>	<b>4,053,853</b>	<b>5,166,524</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5,847,839</b>	<b>5,869,363</b>	<b>6,085,259</b>	<b>6,625,761</b>

## Anexo 12: Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado 2008 – 2009 - 2010

### "INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR"

#### ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADO

Al 31 de Diciembre de

(Expresado en Nuevos Soles)

	2,007	2,008	2,009	2,010
Ventas ( Servicios)	3,656,769	4,046,786	4,784,721	5,654,009
Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	-		-	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>3,656,769</b>	<b>4,046,786</b>	<b>4,784,721</b>	<b>5,654,009</b>
Costo de Servicio Educativo	-1,237,337	-1,439,848	-1,670,242	-1,943,300
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,419,432</b>	<b>2,606,938</b>	<b>3,114,479</b>	<b>3,710,709</b>
Descuentos, rebajas y bonificaciones Obtenidos	-			
Gastos de ventas	-1,270,522	-1,233,306	-1,388,762	-1,562,927
Gastos administrativos	-423,137	-578,112	-650,982	-732,622
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>725,772</b>	<b>795,520</b>	<b>1,074,735</b>	<b>1,415,160</b>
Gastos Financieros	-163,433	-161,871	-191,389	-226,160
Ingresos Diversos	-			
Ingresos Financieros	809	6,070	7,177	8,481
Ingresos Excepcionales	1,576	20,234	23,924	28,270
Gastos Excepcionales	-85,654	-80,936	-95,694	-113,080
<b>PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>479,070</b>	<b>579,017</b>	<b>818,752</b>	<b>1,112,671</b>
R.E.I del Ejercicio				
<b>RESULTADO ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	<b>479,070</b>	<b>579,017</b>	<b>818,752</b>	<b>1,112,671</b>
Distribución Legal de la Renta				
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>479,070</b>	<b>579,017</b>	<b>818,752</b>	<b>1,112,671</b>
Impuesto a la Renta				
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>479,070</b>	<b>579,017</b>	<b>818,752</b>	<b>1,112,671</b>

ANEXO 13 :RATIOS PROYECTADOS 2007-2010									
	AÑO 2007		AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010		PROM SECTOR
<b>I.- INDICES DE LIQUIDEZ</b>									
1.- LIQUIDEZ CORRIENTE		2.88		3.28		4.37		5.60	1.31
Activo corriente	1,140,983		1,252,476		1,448,582		1,906,833		
Pasivo corriente	396,487		381,781		331,124		340,284		
2.- PRUEBA ACIDA		0.89		1.21		1.99		3.29	1.20
Act cte - Exist+G.PAG POR ANTICIP.)	352,096		463,589		659,695		1,117,946		
Pasivo corriente	396,487		381,781		331,124		340,284		
3.- LIQUIDEZ INMEDIATA		0.11		0.34		0.98		2.30	0.70
Caja y Bancos + valores negociables	42,445		129,497		325,603		783,854		
Pasivo corriente	396,487		381,781		331,124		340,284		
<b>II.- INDICES DE SOLVENCIA</b>									
1.- INDICE DE ENDEUDAMIENTO		54.58%		44.86%		33.38%		22.02%	19.43%
Pasivo total	3,191,755		2,633,262		2,031,406		1,459,237		
Activo Total	5,847,839		5,869,363		6,085,259		6,625,760		
2.- ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL		120.17%		81.37%		50.11%		28.24%	24.12%
Pasivo Total	3,191,755		2,633,262		2,031,406		1,459,237		
Patrimonio Neto	2,656,084		3,236,101		4,053,853		5,166,524		
<b>III.- INDICES DE RENTABILIDAD</b>									
1.- RENTABILIDAD NETA DEL CAPITAL		29.55%		35.72%		50.51%		68.64%	
Utilidad neta	479,070		579,017		818,752		1,112,671		
Capital	1,621,000		1,621,000		1,621,000		1,621,000		
2- RENTAB. NETA DEL PATRIMONIO		18.04%		17.89%		20.20%		21.54%	10.27%
Utilidad neta	479,070		579,017		818,752		1,112,671		
Patrimonio Total	2,656,084		3,236,101		4,053,853		5,166,524		
3.- RENTABILIDAD DE VENTAS NETAS		13.10%		14.31%		17.11%		19.68%	14.91%
Utilidad neta	479,070		579,017		818,752		1,112,671		
Ventas netas	3,656,769		4,046,786		4,784,721		5,654,009		
4.- RENTABILIDAD DE ACTIVOS		8.19%		9.87%		13.45%		16.79%	8.28%
Utilidad neta	479,070		579,017		818,752		1,112,671		
Activos	5,847,839		5,869,363		6,085,259		6,625,760		

Influencia del Presupuesto Maestro sobre la situación financiera y económica de una institución educativa de nivel técnico de la Ciudad de Trujillo, año 2008 – 2010.

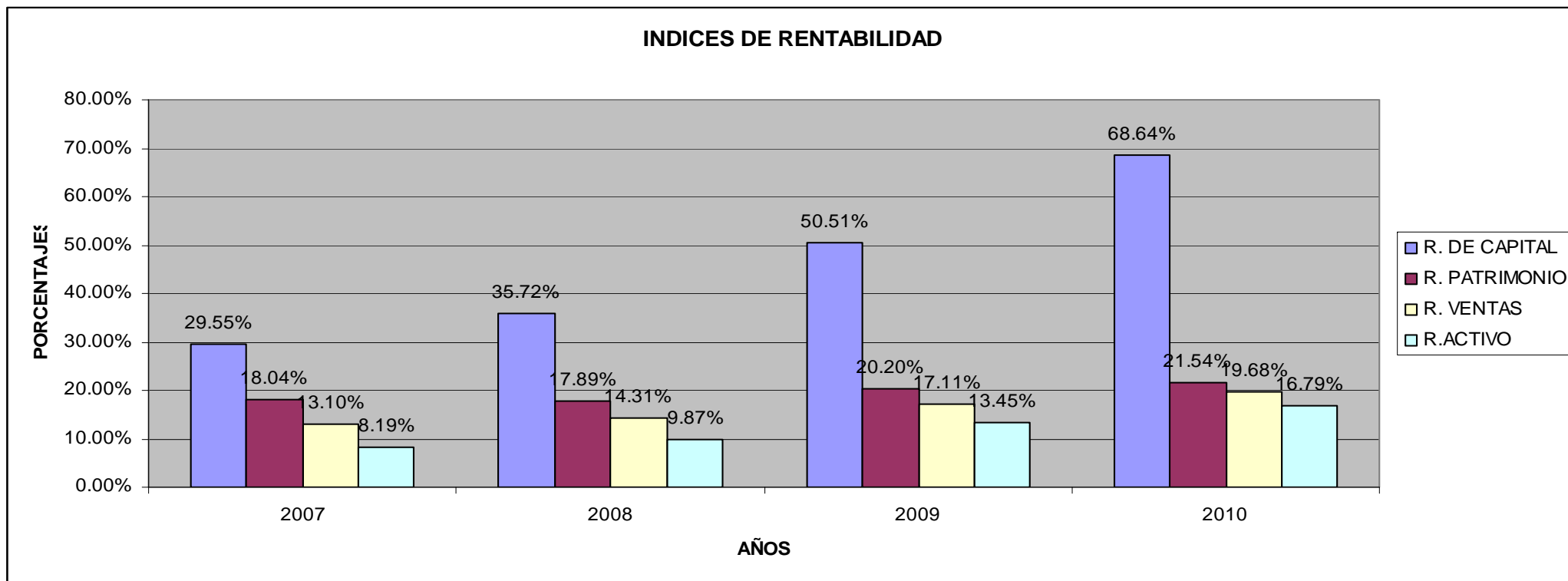
Anexo 14:

II.- PRESUPUESTO FINANCIERO

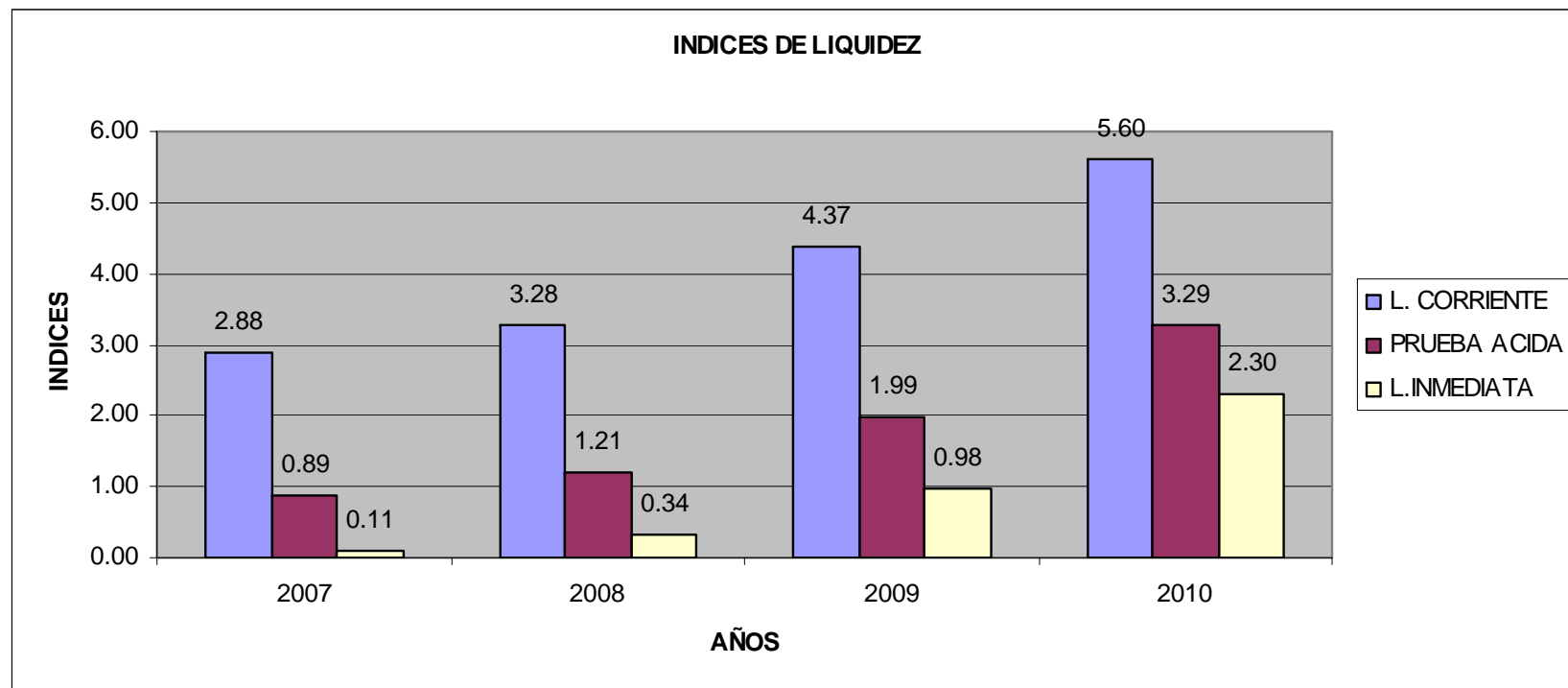
PRESUPUESTO DE CAJA

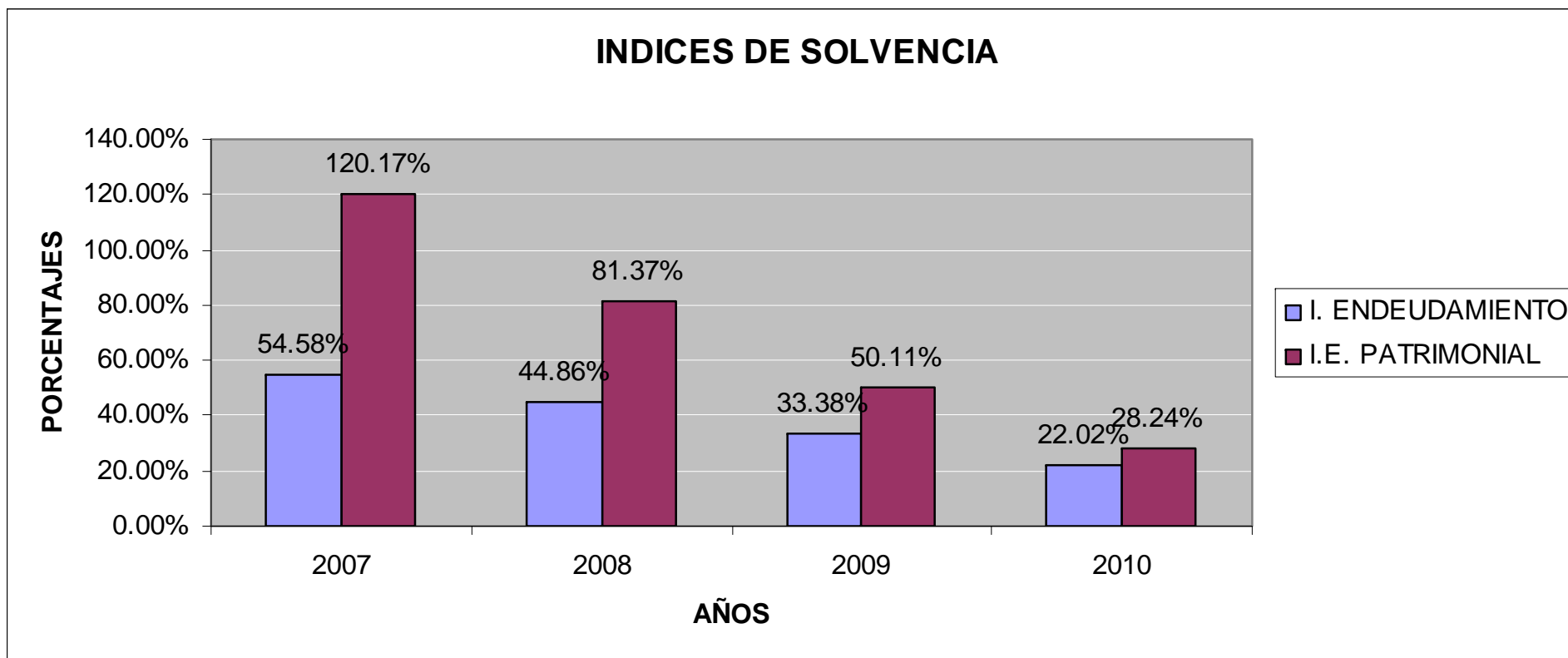
**PRESUPUESTO DE CAJA**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2008	2009	2010
<b>INGRESOS</b>															
Ventas	321173	321173	321173	321173	321173	321173	321173	321173	321173	321173	321173	321173	3854082	4339883	4884146
Otros Ingresos	3212	3212	3212	3212	3212	3212	3212	3212	3212	3212	3212	3212	38541	43399	48841
Ingresos excepcionales	4818	4818	4818	4818	4818	4818	4818	4818	4818	4818	4818	4818	57811	65098	73262
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>329,203</b>	<b>3950434</b>	<b>4448380</b>	<b>5006249</b>
<b>EGRESOS</b>															
Honorarios Profesionales	35941	36291	36182	34871	41950	36291	69321	35911	35271	34961	41621	69071	507682	561296	622332
Mantenimiento y Reparac.	17913	18983	17883	18983	18883	21093	18906	16913	21883	18883	18843	16883	226049	253503	284366
Servicios Publicos	13684	12973	13843	14023	12973	14943	14973	13943	13263	13573	13047	12964	164202	185279	208858
Alquileres	3412	3412	3412	3412	3412	3412	3412	3412	3412	3412	3412	3418	40950	36855	33170
Vigilancia	13178	13178	13178	13178	13178	13178	13178	13178	13178	13178	13178	13185	158143	175033	194232
Gastos de ventas	93895	94595	95495	93495	98580	90395	144395	90195	94064	95222	98580	144395	1233306	1388762	1562927
Gastos de administración	43414	43464	44784	44809	50084	40464	73384	35714	41264	37264	50084	73383	578112	650982	732622
Gastos excepcionales	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	77082	86798	97683
Gastos financieros	12847	12847	12847	12847	12847	12847	12847	12847	12847	12847	12847	12847	154163	173595	195366
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>240,707</b>	<b>242,166</b>	<b>244,047</b>	<b>242,041</b>	<b>258,330</b>	<b>239,046</b>	<b>356,839</b>	<b>228,536</b>	<b>241,605</b>	<b>235,763</b>	<b>258,035</b>	<b>352570</b>	<b>3139689</b>	<b>3512103</b>	<b>3931556</b>
<b>SALDO</b>	<b>88,495</b>	<b>87,036</b>	<b>85,155</b>	<b>87,161</b>	<b>70,872</b>	<b>90,156</b>	<b>(27,637)</b>	<b>100,666</b>	<b>87,597</b>	<b>93,439</b>	<b>71,167</b>	<b>-23367</b>	<b>810745</b>	<b>936277</b>	<b>1074694</b>
Amortización deuda	45833	45833	45833	45833	45833	45833	45833	45833	45833	45833	45833	45833	550000	550000	600000
Pago de beneficios	0	0	0	0	25000	0	0	0	0	0	25000	0	50000	60000	80000
pago de tributos	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	6423	77082	86798	97683
Inversión en Inmueb y equi	0	0	0	0	0	0	100000	0	0	0	0	0	100000	250000	250000
<b>Exceso o Déficit</b>	<b>36,239</b>	<b>34,780</b>	<b>32,899</b>	<b>34,905</b>	<b>(6,384)</b>	<b>37,900</b>	<b>(179,893)</b>	<b>48,410</b>	<b>35,341</b>	<b>41,183</b>	<b>(6,089)</b>	<b>-75624</b>	<b>33663</b>	<b>-10520</b>	<b>47011</b>
Saldo Inicial	3537	3537	3537	3537	3537	3537	3537	3537	3537	3537	3537	3537	42445	76109	65588
<b>Saldo final</b>	<b>39,776</b>	<b>38,317</b>	<b>36,436</b>	<b>38,442</b>	<b>(2,847)</b>	<b>41,437</b>	<b>(176,356)</b>	<b>51,947</b>	<b>38,878</b>	<b>44,720</b>	<b>(2,552)</b>	<b>-72087</b>	<b>76109</b>	<b>65588</b>	<b>112599</b>









## Anexo 15

### ENCUESTA

1. Es Ud. conciente de los factores críticos de la Empresa?  
SI  NO
2. Considera Ud. que la elaboración del presupuesto maestro es primordial para el buen manejo económico y financiero de su Empresa?  
SI  NO
3. Utilizan los presupuestos en la gestión de la Empresa?  
SI  NO
4. Estaría dispuesto a la implementación de un plan maestro para medir la gestión de la Empresa?  
SI  NO
5. Si la respuesta anterior es afirmativa, con que frecuencia elaborarían los presupuestos?
  - Mensual
  - Trimestral
  - Semestral
  - Anual
6. Considera que la rentabilidad de la institución aumentaría con la implementación del Presupuesto Maestro?  
SI  NO
7. Los gastos operativos de su empresa son fáciles de identificar por cada producto?  
SI  NO

De la encuesta realizada al Gerente Administrativo del Instituto de Educación Superior, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- La empresa no utiliza el Presupuesto Maestro como herramienta de gestión.
- Los Gastos Operativos son realizados de forma ineficiente, por lo tanto no son identificables por cada producto.
- Considera que la rentabilidad de la Empresa aumentaría de una manera positiva con la implementación de Presupuesto Maestro.
- Considera que con la Implementación del Presupuesto Maestro , lograría un manejo eficiente de sus recursos, lo cual permitiría aumentar su Liquidez Inmediata.