

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ANÁLISIS DE COSTOS Y PRESUPUESTOS, Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA UNA GESTIÓN ÓPTIMA EN LA IEP HARVARD SCHOOL EN EL AÑO 2019”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Marilu De la O Sanchez

Asesor:

Mg. Luis Ricardo Cárdenas Torres

Lima - Perú

2021



## DEDICATORIA

### **A Dios:**

Por la fortaleza que me brinda cada día y su infinita bondad, guía y provisión en mi vida.

### **A mi familia:**

Por su apoyo incondicional y por alentarme en todo momento a conseguir mis metas.

### **A todas mis amistades:**

Que de una u otra forma me animaron a continuar esforzándome para lograr concluir la carrera.

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a Evelyn Estrada Tarrillo, directora general de la institución educativa Harvard School, por la oportunidad que me brinda de ser parte de su institución, así como, por la confianza que deposita en mí para dirigir administrativamente su institución. Así mismo, por las facilidades que me brindó para realizar este proyecto.

A mi hermano Henry, por su apoyo incondicional, sin los cuales no hubiera sido posible alcanzar mi meta.

Al Mg. Luis Cárdenas Torres, por su asesoría y su constante aliento para lograr este proyecto.

A todos los docentes de la UPN, quienes aportaron sus conocimientos y experiencias en mi formación profesional.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1. Fundación de la empresa.....	12
1.2. Misión de la empresa.....	13
1.3. Visión de la empresa .....	13
1.4. Principios de la empresa.....	14
1.5. Valores de la empresa .....	14
1.6. Organigrama de la empresa.....	14
1.7. Tipo de servicios que brinda .....	16
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1. Costo.....	17
2.2. Costo fijo.....	17
2.3. Costo variable.....	18
2.4. Punto de equilibrio .....	18
2.5. Fórmula para el punto de equilibrio .....	18
2.6. Supuestos.....	19
2.7. Presupuestos .....	20
2.8. Gestión .....	20
2.9. Optimizar.....	20
2.10. IEP:.....	21

2.11.	EBR .....	21
2.12.	Matrícula .....	21
2.13.	Pensión de enseñanza .....	21
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>		<b>22</b>
3.1.	Ingreso a la empresa .....	22
3.2.	Identificación del problema.....	23
3.3.	Desarrollo del proyecto .....	25
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>		<b>33</b>
4.1.	Presupuesto de planillas .....	33
4.2.	Cantidad de estudiantes por aula.....	35
4.3.	Identificación y cálculo de los costos fijos.....	35
4.4.	Identificación de los costos variables.....	37
4.5.	Elaboración de la estructura de costos .....	37
4.6.	Determinación del costo del servicio educativo.....	38
4.7.	Determinación del punto de equilibrio.....	39
4.8.	Gráfica del punto de equilibrio.....	40
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>42</b>
5.1.	Conclusiones .....	42
5.2.	Recomendaciones.....	44
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>46</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Aspectos que se toman en cuenta al definir el costo educativo.....	24
Tabla 2	Monto de pensiones de los últimos 5 años .....	25
Tabla 3	Listado de personal docente .....	29
Tabla 4	Listado de personal no docente .....	30
Tabla 5	Listado de apoyo externo.....	31
Tabla 6	Listado de servicios públicos .....	31
Tabla 7	Listado de costos y gastos en que incurre la institución.....	32
Tabla 8	Proyección de planilla anual.....	34
Tabla 9	Cantidad de alumnos por aula .....	35
Tabla 10	Cálculo de costos fijos.....	36
Tabla 11	Cálculo de costos variables .....	37
Tabla 12	Estructura de costos.....	38
Tabla 13	Determinación del precio de la pensión mensual .....	39
Tabla 14	Cálculo del punto de equilibrio .....	39
Tabla 15	Proyecciones para la gráfica del punto de equilibrio.....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Crecimiento de empresas educativas privadas a nivel mundial. ....	9
Figura 2 Crecimiento de escuelas privadas por países. ....	10
Figura 3 Matrícula escolar en el sistema educativo, según nivel, modalidad y sector, 2008 – 2019. ....	11
Figura 4 Principios de la institución Harvard School. ....	14
Figura 5 Organigrama de la institución educativa Harvard School.....	15
Figura 6 Costes fijos, variables, semifijos y semivARIABLES. ....	18
Figura 7 Fórmula de cálculo del punto de equilibrio.....	18
Figura 8 Gráfico del punto de equilibrio. ....	19
Figura 9 Diagrama de Gant para el análisis de costos y presupuestos, y determinación del punto de equilibrio.....	27
Figura 10 Gráfico del punto de equilibrio. ....	41

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado Análisis de costos y presupuestos, y determinación del punto de equilibrio para una gestión óptima en la IEP Harvard School en el año 2019, fue desarrollado en el área administrativa de la institución educativa, con la finalidad de obtener el costo del servicio educativo que se ofrece y que este permita la sostenibilidad de la empresa.

El estudio inicia con un análisis de los costos fijos y variables, y gastos en los que se incurre en cada uno de los niveles que se presta el servicio: inicial, primaria y secundaria. Así mismo, se realizó el cálculo de la estructura de costos a partir de la realidad del colegio.

El objetivo del estudio es determinar el punto de equilibrio en ventas, el cual nos permitirá conocer el número de estudiante con el cual la institución se sostiene, así como, a partir de que cantidad de alumnos, la institución tendrá utilidades. Así mismo, se obtendrá cuál debe ser el costo del servicio educativo sincerado. Esta información adecuada y oportuna permitirá una toma de decisiones más realista y acertada, de la misma forma, asumir los compromisos y obligaciones de la institución en los plazos establecidos.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, la educación es un derecho humano fundamental, por lo tanto, cada estado debe garantizar que todos tengan acceso a ella, sin embargo, frente a las necesidades más exigentes, la educación privada asume un rol muy importante. Según The Economist (2019):

La inscripción en escuelas privadas ha aumentado a nivel mundial en los últimos 15 años, del 10 al 17% en el nivel primario y del 19 al 27% en el nivel secundario; los aumentos se están produciendo no tanto en el mundo rico como en los países de ingresos bajos y medios. Las personas están invirtiendo dinero en la educación, la matrícula y la educación superior. La educación con la inversión privada está en aumento producto de la diferenciación con el servicio público. En las figuras 1 y 2, se aprecian el crecimiento de las empresas educativas a nivel mundial.

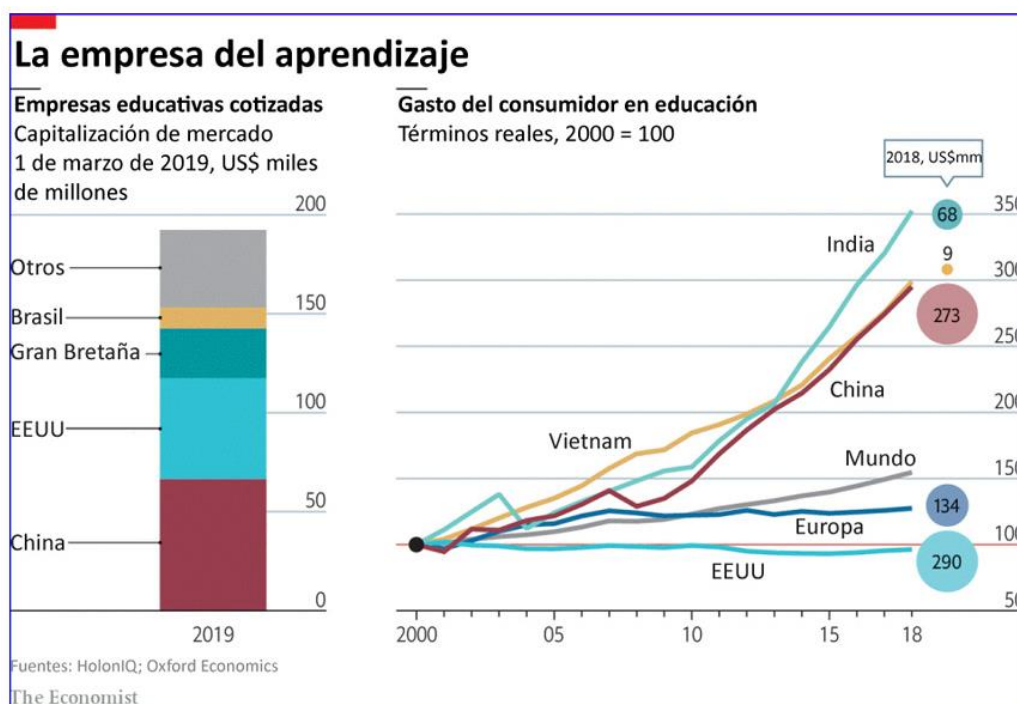


Figura 1 Crecimiento de empresas educativas privadas a nivel mundial. Fuente: The Economist



Figura 2 Crecimiento de escuelas privadas por países.  
 Fuente: The Economist

En la región, América Latina, también se presenta un crecimiento de la educación privada, puesto que el sector público no cubre las expectativas de los padres de familia. En este sentido, Narodowski y Martínez (2016) nos dicen:

En algunos países latinoamericanos, los datos muestran un singular crecimiento de la participación de la matrícula privada en los primeros lustros del siglo XXI. Con pocas excepciones (México, Colombia), el número de estudiantes en escuelas privadas aumentó notoriamente, se incrementó la participación proporcional del sector privado sobre el total y hasta en algún caso (Argentina) las escuelas públicas perdieron alumnos. (p. 3) La inversión privada produce mejoras en la calidad de la educación tanto en infraestructura, equipamiento y capacitación, lo cual genera una diferenciación en el servicio educativo brindado a los estudiantes.

En el Perú, debido al crecimiento económico de las últimas décadas, también se puede apreciar un aumento en la demanda por la educación privada. De acuerdo a la información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática, observamos el incremento de estudiantes en cada uno de los niveles educativos en el sector privado, tal como se aprecia en la figura 3.

## MATRÍCULA ESCOLAR

### MATRÍCULA ESCOLAR EN EL SISTEMA EDUCATIVO, SEGÚN NIVEL, MODALIDAD Y SECTOR, 2008 - 2019

(Miles de personas)

Nivel / modalidad y Sector	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>A. Educación Básica Regular (EBR)</b>	<b>7 809.3</b>	<b>7 707.2</b>	<b>7 689.3</b>	<b>7 551.3</b>	<b>7 214.0</b>	<b>7 591.1</b>	<b>7 542.5</b>	<b>7 600.7</b>	<b>7 729.9</b>	<b>7 731.9</b>	<b>7 821.1</b>	<b>8 024.7</b>
Educación inicial	1 290.8	1 367.7	1 393.8	1 373.6	1 387.1	1 585.1	1 631.0	1 659.9	1 685.1	1 699.1	1 730.8	1 768.8
Sector Público	984.4	1 031.9	1 047.6	1 006.8	1 002.4	1 123.1	1 154.1	1 180.2	1 207.3	1 237.1	1 254.3	1 281.1
Sector Privado	306.4	335.7	346.2	366.9	384.7	462.0	476.9	479.7	477.8	462.0	476.4	487.7
Educación primaria	3 839.7	3 754.5	3 735.3	3 643.1	3 436.2	3 504.2	3 455.0	3 474.5	3 528.8	3 498.5	3 546.7	3 667.1
Sector Público	3 122.5	3 020.9	2 971.6	2 849.8	2 646.5	2 653.4	2 584.3	2 596.1	2 641.8	2 630.5	2 644.7	2 728.9
Sector Privado	717.2	733.6	763.7	793.3	789.6	850.7	870.7	878.4	887.0	868.0	902.0	938.2
Educación secundaria	2 678.8	2 585.0	2 560.2	2 534.5	2 390.7	2 501.8	2 456.5	2 466.3	2 516.1	2 534.3	2 543.6	2 588.8
Sector Público	2 094.2	2 034.1	2 009.5	1 962.9	1 818.4	1 871.2	1 836.7	1 847.8	1 897.0	1 927.4	1 925.8	1 965.5
Sector Privado	584.6	550.8	550.7	571.7	572.3	630.6	619.9	618.6	619.0	606.9	617.7	623.3

Figura 3 Matrícula escolar en el sistema educativo, según nivel, modalidad y sector, 2008 – 2019.

Fuente: Censo Escolar-Minedu

En los últimos años, las instituciones educativas privadas en el Perú, se han visto afectadas por diversas normas emitidas por los gobiernos de turno, empezando desde la concepción, siendo consideradas como empresas privadas, debiendo cumplir con todas las obligaciones del régimen general, los cuales hacen que los costos educativos se eleven.

A nivel institucional, también se ha apreciado el aumento de estudiantes en los últimos años, sin embargo, se presenta la dificultad de que la estructuración de los costos se establecieron de manera empírica y tomando en cuenta al mercado que la rodea, los cuales, muchas veces, no han sido analizados y estructurados de manera técnica. En tal sentido, el presente proyecto propone un análisis de costos y presupuestos para lograr una gestión óptima

### **1.1. Fundación de la empresa**

La institución educativa Harvard School surge en el año 1998. Antes de adoptar este nombre, se denominaba “La Casita Azul” que se dedicaba exclusivamente a la enseñanza del nivel inicial, creada por Resolución Ministerial N° 0208, el 27 de Febrero de 1998 por la Unidad de Servicios Educativos N° 02 (USE).

“La Casita Azul” surge como una necesidad en querer brindar la formación integral de niños menores de 5 años. Para lo cual, se contaba en la parte física, tan solo con 2 aulas, 6 mesas, 20 sillas y 2 estantes, en el aspecto de material académico, se contaba con una biblioteca muy limitada.

Transcurridos 5 largos años la directora realiza un diagnóstico situacional y se comprueba que la población en edad escolar se incrementa cada día. Ante esa realidad, la directora vio por conveniente ampliar el centro educativo al nivel primaria. Se cuenta con instalaciones y ambientes que permitan un mejor desarrollo y formación de los estudiantes.

Asimismo, el personal ha de ser idóneo y con vocación de servicio a la comunidad. Se amplían los servicios del nivel primaria en el año 2004 con la resolución n.º 2769-04 del Ministerio de Educación, autorizando el funcionamiento de primer hasta tercer grado de primaria. En el año 2005, con la resolución n.º 5185-05, se autorizan los grados de cuarto, quinto y sexto. Completando de esa manera el servicio educativo en el nivel.

En el año 2010, se amplía el servicio hacia el nivel secundaria, con la Resolución Directoral N.º 0211. En este nivel, se empieza el dictado de clases con primer año, para ir avanzando de forma escalonada, aumentando un grado con el transcurrir de los años. La primera promoción del nivel secundaria egresó el año 2014.

La IEP “Harvard School” propone brindar a los estudiantes una formación integral, desarrollando sus capacidades múltiples con el fin de potenciar una sociedad en la construcción de un marco de convivencia posible.

## **1.2. Misión de la empresa**

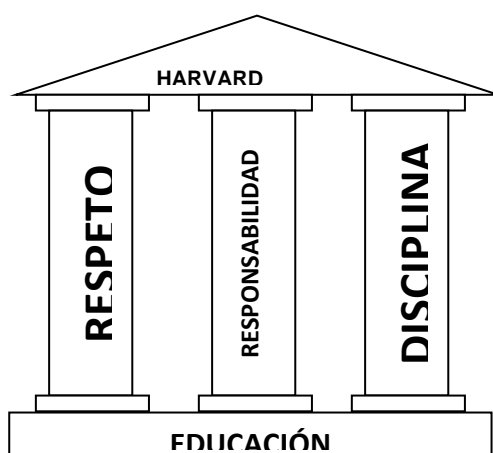
Formar personas con bases sólidas en su desarrollo emocional, cognitivo y moral; a través de la Neuroeducación, mediante la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje a partir del desarrollo del cerebro.

## **1.3. Visión de la empresa**

Ser una institución educativa líder que inculque a la comunidad educativa amor al prójimo y al medio ambiente; y que contribuya al desarrollo de nuestra nación.

#### 1.4. Principios de la empresa

La institución se basa en 3 principios, los cuales son como los cimientos para el trabajo a todo nivel: entre el personal, entre estudiantes, entre padres de familia, tal como se aprecia en la figura 4.



*Figura 4* Principios de la institución Harvard School. Fuente: Proyecto Educativo Institucional

#### 1.5. Valores de la empresa

Los valores institucionales que promueve un clima adecuado y óptimo entre todos los actores del colegio: docentes, alumnos y padres de familia.

- Amabilidad
- Lealtad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Innovación y creatividad

#### 1.6. Organigrama de la empresa

En la institución, la máxima autoridad la ejerce la Directora General. Ante las autoridades del sector educativo, el máximo representante es el Director Académico. En la figura 5 se observa la organización del colegio a través del organigrama.

**ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**

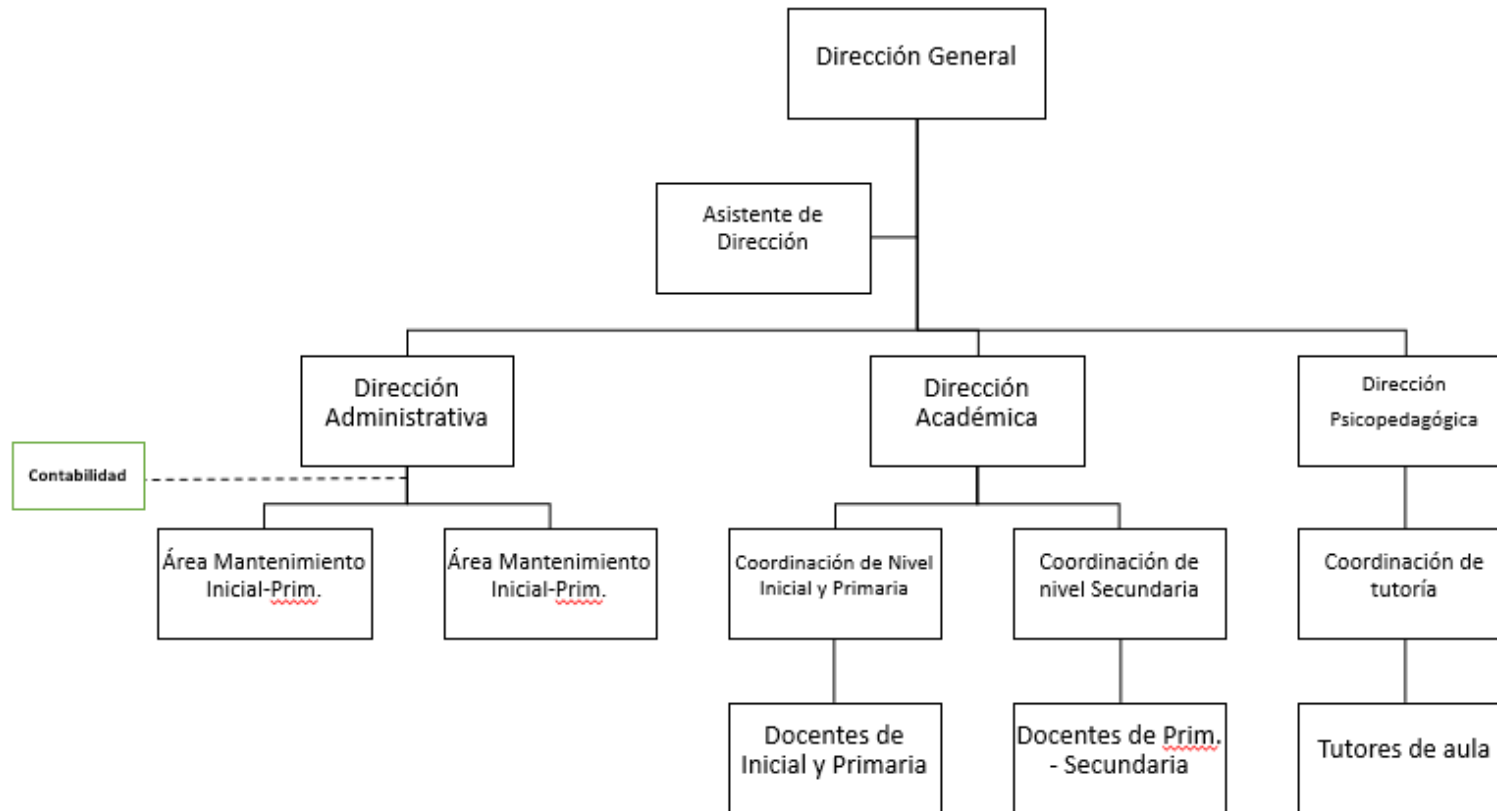


Figura 5 Organigrama de la institución educativa Harvard School. Fuente: Proyecto Educativo Institucional.

## **1.7. Tipo de servicios que brinda la institución**

La institución educativa Harvard School brinda servicios educativos en los tres niveles de la Educación Básica Regular (EBR). La Educación Básica es la primera etapa en el sistema educativo peruano. Está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante y el despliegue de sus competencias para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad. (Ministerio de Educación, 2017, p. 171)

Los niveles educativos en los cuales se brinda el servicio son:

**1.7.1 Nivel inicial:** dirigido a estudiantes de 4 y 5 años, se cuenta con un aula por cada edad, teniendo un total de dos aulas en el nivel.

**1.7.2 Nivel primaria:** En este nivel se brindan los servicios en los grados de 1.º, 2.º, 3.º, 4.º, 5.º y 6.º grado. Se tiene un aula por cada grado, teniendo un total de 6 aulas en el nivel.

**1.7.3 Nivel secundaria:** Se cuenta con 5 aulas dirigidas a los grados de 1.º, 2.º, 3.º, 4.º y 5.º grado.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, describiremos los conceptos de los términos más utilizados en el desarrollo del proyecto.

### **2.1. Costo**

Viene a ser el valor, en términos monetarios, que se incurre para producir un bien o brindar un servicio. Según López Alcántara y Gómez Agundiz ( 2018):

El costo está representado por la suma de los recursos expresados en términos monetarios que se invierten para poder producir un bien o prestar un servicio que genere beneficios económicos futuros y éste se recupera en el momento de la venta de los productos o servicios. (p. 2)

### **2.2. Costo fijo**

Amat y Soldevila (2015) nos dicen:

El coste fijo es aquel que no guarda, por lo general, una relación directa con el volumen de actividad, y no varía, por tanto, ante cambios en los niveles de la misma que se puedan originar dentro de un rango relevante. (p. 34)

### 2.3. Costo variable

Según Amat y Soldevila (2015) “El coste variable, también denominado proporcional, es aquel cuyo importe depende del volumen de actividad que se prevé alcanzar.” (p. 34). En la figura 6, se aprecia el comportamiento del costo variable

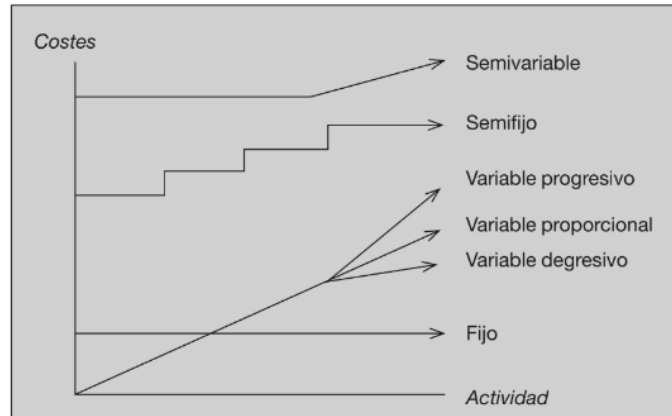


Figura 6 Costes fijos, variables, semifijos y semivariables.  
Fuente: Contabilidad y gestión de costes (Amat y Soldevila)

### 2.4. Punto de equilibrio

Según Amat y Soldevila (2015) “El punto de equilibrio, también denominada punto muerto o umbral de rentabilidad, es la cifra de ventas que permite cubrir todos los costes de la empresa” (p. 66).

### 2.5. Fórmula para el punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio tomando en cuenta el análisis coste – volumen – beneficio, se utiliza la siguiente fórmula, tal como se aprecia en la figura 7:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costes fijos del período}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{Coste variable unitario}}$$

Figura 7 Fórmula de cálculo del punto de equilibrio. Fuente: Contabilidad y gestión de costes (Amat y Soldevila)

En la figura 8, se muestra la representación gráfica del punto de equilibrio, donde el eje X representa las unidades vendidas y el eje Y, el importe de las ventas. En el punto donde los costos totales se igualan a las ventas totales, se obtiene el punto de equilibrio.

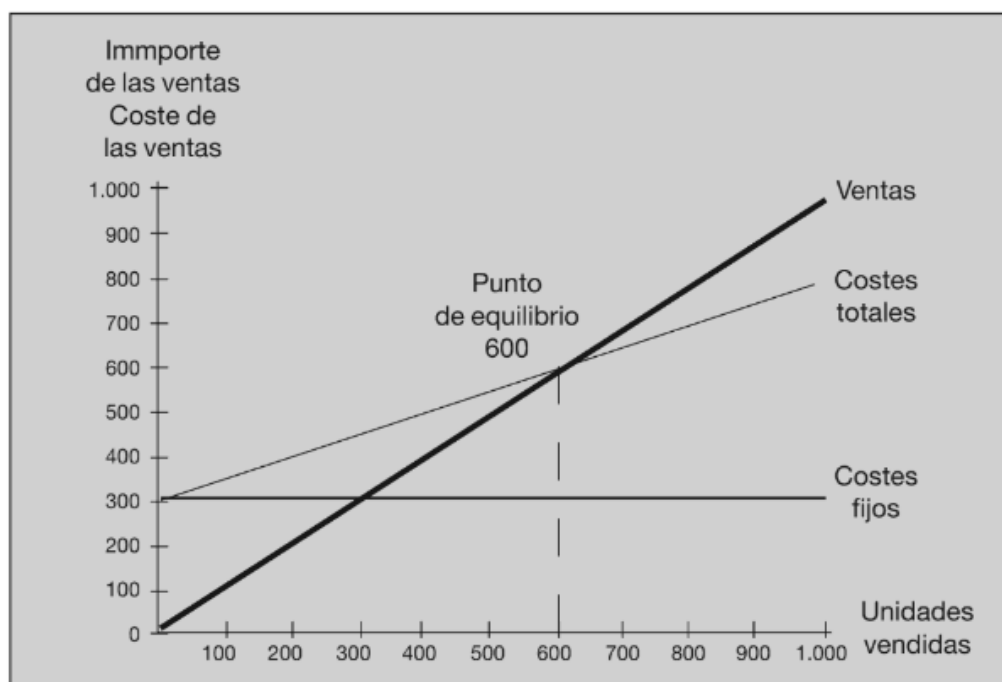


Figura 8 Gráfico del punto de equilibrio. Fuente: Contabilidad y gestión de costes (Amat y Soldevila)

## 2.6. Supuestos del modelo de punto de equilibrio

Según Amat y Soldevila (2015):

El punto de equilibrio se basa en los siguientes supuestos siguientes:

- Es un análisis a corto plazo porque tiene su origen en la distinción entre costes fijos y variables (a largo plazo todos los costes son variables).
- Se hace para un determinado nivel actividad.
- El precio de venta es constante.

— Los costes variables son fijos a nivel unitario, o sea, son fijos por unidad de producto. (p. 68)

Estos supuestos planteados se establecen para la fórmula del punto de equilibrio planteada en el modelo costo – volumen – beneficio.

## 2.7. Presupuestos

Rincón Soto y Narváez Grisales (2017) nos dicen:

Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los *input* y *output* de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. (p. 17)

## 2.8. Gestión

El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de gerere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984). Citado por Aida Manrique López.

## 2.9. Optimizar

Según la RAE, la definición de optimizar es buscar la mejor manera de realizar una actividad.

### **2.10. IEP:**

Institución educativa privada. En la Ley General de Educación, Ley N.º 28044 artículo 72, establece “Las Instituciones Educativas Privadas son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativas de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación”.

### **2.11. EBR**

Educación Básica Regular. Es la modalidad dirigida a atender a los niños, niñas y adolescentes que pasan oportunamente por el proceso educativo de acuerdo con su evolución física, afectiva y cognitiva, desde el momento de su nacimiento. (Ministerio de Educación, 2017, p. 17)

### **2.12. Matrícula**

La matrícula es el proceso por el cual el estudiante se registra en cursos o unidades didácticas que se desarrollan dentro de un ciclo o periodo académico, que acredita su condición de estudiante e implica el compromiso de cumplir los deberes y ser sujeto de los derechos establecidos en el reglamento institucional, citado por Ortiz Huaychau y Eneida Hellen (2019)

### **2.13. Pensión de enseñanza**

Se entiende al monto que se asume por la prestación del servicio educativa, lo cual se abona mensualmente.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

En el presente capítulo, se describe la experiencia profesional desarrollada en la IEP Harvard School, en el área administrativa. El desarrollo del proyecto se basó en el análisis de costos y presupuestos, con la finalidad de determinar cuánto cuesta generar el servicio para establecer adecuadamente el precio de la pensión educativa, así mismo, determinar el punto de equilibrio para averiguar si lo que se cobra por el servicio es suficiente para cubrir todas las obligaciones económicas del colegio.

#### **3.1. Ingreso a la empresa**

El ingreso a la empresa se da en el año 2008, cuando el colegio era persona natural. Se inicia la experiencia asumiendo el puesto de asistente. Con el transcurso del tiempo se fue ascendiendo, primero a coordinadora y luego, en el año 2013, se asume el puesto de administradora. En ese mismo año, la institución asume la promotoría de persona jurídica.

En el cargo de administradora, las funciones que se desempeñan son las siguientes:

- Gestionar de manera adecuada el área administrativa.
- Responsable de mantener actualizados los documentos administrativos de la institución ante las entidades pertinentes.
- Controlar los flujos de ingresos y egresos de la institución.
- Elaborar los informes económicos mensuales.
- Cumplir con las metas de ingresos por pensiones.
- Elaborar en coordinación con dirección general, el cálculo de la matrícula y pensiones escolares del año siguiente.

- Actualizar el legajo del personal docente y administrativo de la institución educativa.
- Gestionar las actividades administrativas del personal a cargo.
- Atender los diversos requerimientos que presentan las diversas áreas del colegio.
- Administrar la utilización de los recursos, materiales e insumos.
- Atender a los padres de familia, en lo referente a temas administrativos.

Para la elaboración del proyecto, se coordinó con la dirección general, así como, también con el contador de la institución (persona externa), quienes proporcionaron información relevante y actualizada. Así mismo, se elaboró un plan de control de seguimiento con las personas encargadas del área de mantenimiento, para determinar la cantidad de insumos y materiales que se utilizan para la limpieza y conservación del colegio.

### **3.2. Identificación del problema**

Las instituciones educativas privadas, en su gran mayoría, medianas y pequeñas, establecen los costos de sus servicios educativos en base a criterios empíricos, los cuales conllevan a no considerar diversos aspectos como gratificaciones, cargas sociales del personal, generando desequilibrio financiero cuando se ven en la obligación de asumirlos. En la tabla 1, se aprecian los aspectos que se toman en cuenta al definir el costo educativo.

Tabla 1

*Aspectos que se toman en cuenta al definir el costo educativo*

<b>Aspectos que consideran</b>
Sueldos de docentes y personal administrativo
Bonificaciones
Servicios básicos: agua, luz, teléfono
Mantenimiento de la institución
Otros gastos: contador

Fuente: elaboración propia

Otro de los factores que se toma en cuenta para determinar el costo del servicio educativo, es la oferta de la competencia, se basan en montos referenciales que puedan tener los colegios a sus alrededores, los cuales provocan las mismas consecuencias que se mencionó en el párrafo anterior.

Todas las instituciones educativas privadas del territorio nacional se rigen por las normas de empresa privada, es decir, deben asumir las obligaciones y compromisos como si fueran cualquier empresa del sector privado. En el tema tributario, todas las entidades educativas privadas pertenecen al régimen general, de acuerdo a lo establecido en el D.L. 882, artículo 11.

La IEP Harvard School no es ajena a todos estos contextos, observando a través del tiempo, que los costos establecidos no abarcaban para asumir todas las obligaciones, sumado a eso, el gran porcentaje de morosidad que se presentaba al finalizar cada mes, produciendo retrasos en el cumplimiento de los compromisos económicos, como por ejemplo, las planillas, obligaciones sociales, etc. En la tabla 2, se aprecian los montos del servicio educativo de los últimos años.



*Tabla 2*  
*Monto de pensiones de los últimos 5 años*

<b>Concepto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Pensión de enseñanza	S/230	S/240	S/250	S/270	S/280

Fuente: elaboración propia

En ese sentido, y conociendo la realidad del centro educativo, es que se propone el proyecto para realizar el análisis de los costos y presupuestos, con el propósito de determinar el costo real del servicio educativo en los tres niveles que cuenta la institución, el cual permita asumir todas las obligaciones a las que se encuentra sujeta la empresa. Así mismo, se propone determinar el punto de equilibrio, para hallar la cantidad de estudiantes que se debe tener para que la institución se sostenga en el mercado.

### **3.3. Desarrollo del proyecto**

#### **3.3.1 Objetivos**

Analizar y establecer los costos del servicio educativo, tomando en cuenta la realidad de la institución, así como, todos los factores que intervienen para la prestación del servicio.

Elaborar los presupuestos, con la finalidad de que la institución se proyecte en un tiempo determinado, identificar sus gastos y conocer cuánto necesita para cubrir todas las necesidades de la empresa.

Determinar el punto de equilibrio, para conocer el número de estudiantes y el costo que permitirá el sostenimiento de la institución.

### **3.3.2 Planificación**

Para la elaboración del proyecto, se estableció un cronograma de actividades, considerando un tiempo aproximado de 2 meses para el desarrollo, tomando en cuenta la parte de la investigación, recopilación de información, entrevistas con las personas de otras áreas, preparación de la propuesta del proyecto, tal como se aprecia en la figura 9.



### 3.3.3 Estrategia, metodología y herramientas utilizadas

Para la formulación de la estructura de costos, se identificó todos los aspectos de costos y gastos en los que incurría la empresa. Se realizó la indagación y recopilación de información a través de entrevistas con la dirección general, así como, por investigación propia. Los aspectos que se encontraron como egresos son:

#### ✓ **Personal directivo, docente y administrativo**

Se determinó que la institución tiene los siguientes docentes en los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. En algunos casos son docentes de aula, quienes están de forma permanente y se encargan del dictado de clases de una sola área; también, están los docentes de polidocencia, quienes se encargan del dictado de áreas específicas y rotan en diferentes grados; y docentes de especialidad, este caso se presenta en el nivel secundaria, quienes se encargan de un área determinada y generalmente asisten a la institución determinados días, que pueden ser 2 o 3 veces por semana.

En la tabla 3, se detalla el personal con el que contaba la institución al momento del desarrollo del proyecto:

Tabla 3  
*Listado de personal docente*

<b>Cargo</b>	<b>Aula/curso a cargo</b>	<b>Modalidad</b>
<b>01 Docente niv. inicial</b>	Aula – inicial 4 años	Tiempo completo
<b>01 Docente niv. inicial</b>	Aula – inicial 5 años	Tiempo completo
<b>01 Auxiliar de educac.</b>	Auxiliar aula – inicial 4 años	Tiempo completo
<b>01 Auxiliar de educac.</b>	Auxiliar aula inicial 5 años	Tiempo completo
<b>01 Profesora primaria</b>	1er grado de primaria	Tiempo completo
<b>01 Docente de primaria</b>	2do grado de primaria	Tiempo completo
<b>01 Docente de Primaria</b>	Polidocencia prim. 3er a 6to grado – Área Comunicación	Tiempo completo
<b>01 Docente de Primaria</b>	Polidocencia prim. 3er a 6to grado – Área de Matemáticas	Tiempo completo
<b>01 Docente de primaria</b>	Polidocencia prim. 3er a 6to grado – Área Personal Social, Ciencia y Tecnología, Arte, Ed. Religiosa	Tiempo completo
<b>01 Docente Primaria</b>	Inglés – nivel primaria	Tiempo completo
<b>01 Docente Ed. Física</b>	Nivel primaria y secundaria	Tiempo parcial: 3 días
<b>01 Docente Comunicación</b>	Nivel secundaria	Tiempo completo
<b>01 Docente Comunicación</b>	Nivel secundaria	Tiempo parcial: 2 días
<b>01 Profesor de Matemática</b>	Especialidad de Matemática – secundaria	Tiempo parcial: 3 días
<b>01 Profesor de Matemática</b>	Docente de la especialidad de Matemática – secundaria	Tiempo parcial: 2 días
<b>01 Profesor de Matemática</b>	Docente de la especialidad de Matemáticas - secundaria	Tiempo parcial: 2 días

<b>01 Docente de Ciencias Sociales</b>	Historia del Perú – secundaria	Tiempo parcial: 1 día
<b>01 Docente de Ciencias Sociales</b>	Historia Universal - secundaria	Tiempo parcial: 2 días
<b>01 Docente de Ciencias Sociales</b>	Geografía	Tiempo parcial: 2 días
<b>01 Docente de Inglés</b>	Nivel secundaria	Tiempo parcial: 3 días
<b>01 Docente de Computación</b>	Nivel primaria y secundaria	Tiempo parcial: 3 días

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al personal directivo y administrativo: De acuerdo a la recopilación de información, se halló que la institución es dirigida por el personal directivo, así mismo, cuenta con personal encargado del mantenimiento de la institución, tal como se aprecia en la tabla 4.

Tabla 4  
*Listado de personal no docente*

<b>Cargo</b>	<b>Área</b>
01 Directora general	Directivo
01 Director académico	Directivo
01 Administradora	Directivo
02 personal de mantenimiento	Administrativo

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a personal externo: En base a la información recabada, se encontró que el profesional que lleva la contabilidad de la institución se encuentra como persona externa, no cuenta con horaria ni asistencia al colegio, dicha información se refleja en la tabla 5.

Tabla 5  
*Listado de apoyo externo*

<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>
Contador	Personal externo

Fuente: Elaboración propia

✓ **Servicios públicos**

Son conceptos que asume la institución durante los 12 meses del año, aunque solo brinde los servicios educativos durante 10 meses. En el proceso de recopilación de información se encontraron los siguientes servicios públicos que utiliza el colegio, tal como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6  
*Listado de servicios públicos*

<b>Servicios públicos</b>
Servicios de agua
Servicio de energía eléctrica
Servicios de telefonía e internet

Fuente: Elaboración propia

✓ **Otros costos y gastos:**

Se determinó y encontró que la institución incurre en los siguientes gastos y costos, los cuales permiten brindar el servicio educativo óptimo, algunos de estos conceptos son fijos, es decir, se asumen mensualmente sin tomar en cuenta el número de alumnos; siendo otro grupo, variable, es decir que varía en función a la cantidad de estudiantes, tal como se aprecia en la tabla 7:

Tabla 7

*Listado de costos y gastos en que incurre la institución*

<b>Otros aspectos de costo o gasto:</b>	<b>Frecuencia con que se realiza</b>
	General: 1 vez al año
Mantenimiento de la institución	En el transcurso del año, cada vez que se requiera.
Mantenimiento de circuito cerrado de cámaras	1 vez al año
Mantenimiento de pozo a tierra	1 vez al año
Mantenimiento de PC	1 vez al año
Mantenimiento de bombas	1 vez al año
Materiales e insumos de limpieza	4 veces al año
Impuestos municipales: tributos y arbitrios	1 vez al año
Actividades educativas: Día de la mujer, Día del maestro, Almuerzo navideño	1 vez al año c/actividad
Presente por Navidad (panetón, leche y chocolate)	1 vez al año
Comisión bancaria por operación de pago de pensiones en la cuenta de recaudación	Cada vez que se paga la pensión
Mantenimiento de la cuenta de recaudación	1 vez al mes
Comisión de uso de Telecrédito	1 vez al mes
Materiales educativos para los estudiantes	
Mantenimiento de fotocopiadora	2, 3 o 4 veces al año
Insumos para la fotocopiadora e impresora	Cada vez que se requiera
Capacitaciones al personal docente	4 veces al año
Asesorías externas	Cuando se requiera
Servicio de fumigación	2 veces al año
Servicio de recarga de extintores	1 vez al año

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El presente capítulo, se desarrolló a partir de la información que se recopiló de las diferentes áreas de la institución educativa. Se procedió a realizar la organización de los datos encontrados tomando en cuenta el método planteado para la determinación del punto de equilibrio: agrupar en costos fijos y costos variables. A partir de esa información, se obtienen los cálculos y planteamientos que se mostrarán a continuación:

### 4.1. Presupuesto de planillas

En la tabla 8, se aprecia la proyección de la planilla anual de la institución. Se propone realizar cierta variación en cuanto a la cantidad de docentes, reduciendo el número de personal. Estos cálculos fueron realizados tomando en cuenta el régimen general, lo cual indica que la institución debe asumir frente a los trabajadores el pago de los 12 meses del año, por más que el servicio se brinde solo 10 meses, así mismo, se asume todos los beneficios sociales de una empresa privada tales como gratificaciones de julio y diciembre, y CTS. Los montos de los sueldos asignados se establecen en base al mercado.

Tabla 8  
*Proyección de planilla anual*

Cargo	Modalidad	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo anual	ESSALUD (Anual)	Gratificaciones (Jul-Dic)	CTS	Total Anual
Docente nivel inicial	Tiempo completo	2	S/. 1,400.00	S/. 33,600.00	S/. 3,024.00	S/. 6,104.00	S/. 2,800.00	S/. 45,528.00
Auxiliar Ed. Inicial	Tiempo completo	2	S/. 930.00	S/. 22,320.00	S/. 2,008.80	S/. 4,054.80	S/. 1,860.00	S/. 30,243.60
Docente nivel primaria	Tiempo completo	5	S/. 1,500.00	S/. 90,000.00	S/. 8,100.00	S/. 16,350.00	S/. 7,500.00	S/. 121,950.00
Docente Inglés niv. Primaria	Tiempo completo	1	S/. 1,500.00	S/. 18,000.00	S/. 1,620.00	S/. 3,270.00	S/. 1,500.00	S/. 24,390.00
Docente Comunicación Sec.	Tiempo completo	1	S/. 1,600.00	S/. 19,200.00	S/. 1,728.00	S/. 3,488.00	S/. 1,600.00	S/. 26,016.00
Docente Comunicación Sec.	Tiempo parcial (3d)	1	S/. 960.00	S/. 11,520.00	S/. 1,036.80	S/. 2,092.80	S/. 960.00	S/. 15,609.60
Docente de Matemática Sec.	Tiempo completo	1	S/. 1,600.00	S/. 19,200.00	S/. 1,728.00	S/. 3,488.00	S/. 1,600.00	S/. 26,016.00
Docente de Matemática Sec.	Tiempo parcial (3d)	1	S/. 960.00	S/. 11,520.00	S/. 1,036.80	S/. 2,092.80	S/. 960.00	S/. 15,609.60
Dcoente de CCSS Niv. Sec.	Tiempo parcial (3d)	1	S/. 960.00	S/. 11,520.00	S/. 1,036.80	S/. 2,092.80	S/. 960.00	S/. 15,609.60
Docente de CCSS Niv. Sec.	Tiempo parcial (2d)	1	S/. 640.00	S/. 7,680.00	S/. 691.20	S/. 1,395.20	S/. 640.00	S/. 10,406.40
Docente de CyT Sec.	Tiempo parcial (2d)	1	S/. 640.00	S/. 7,680.00	S/. 691.20	S/. 1,395.20	S/. 640.00	S/. 10,406.40
Docente de Ed. Física Pri. Y Sec.	Tiempo parcial (3d)	1	S/. 960.00	S/. 11,520.00	S/. 1,036.80	S/. 2,092.80	S/. 960.00	S/. 15,609.60
Docente Inglés niv. Secundaria	Tiempo parcial (3d)	1	S/. 960.00	S/. 11,520.00	S/. 1,036.80	S/. 2,092.80	S/. 960.00	S/. 15,609.60
Docente de Computación Pri. Y Sec.	Tiempo parcial (2d)	1	S/. 640.00	S/. 7,680.00	S/. 691.20	S/. 1,395.20	S/. 640.00	S/. 10,406.40
Director general	Tiempo completo	1	S/. 3,500.00	S/. 42,000.00	S/. 3,780.00	S/. 7,630.00	S/. 3,500.00	S/. 56,910.00
Director académico	Tiempo completo	1	S/. 3,200.00	S/. 38,400.00	S/. 3,456.00	S/. 6,976.00	S/. 3,200.00	S/. 52,032.00
Administrador	Tiempo completo	1	S/. 2,500.00	S/. 30,000.00	S/. 2,700.00	S/. 5,450.00	S/. 2,500.00	S/. 40,650.00
Asistente administrativa	Tiempo completo	1	S/. 1,200.00	S/. 14,400.00	S/. 1,296.00	S/. 2,616.00	S/. 1,200.00	S/. 19,512.00
Personal Mantenimiento	Tiempo completo	2	S/. 1,000.00	S/. 24,000.00	S/. 2,160.00	S/. 4,360.00	S/. 2,000.00	S/. 32,520.00
<b>TOTAL</b>								<b>S/. 585,034.80</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Cantidad de estudiantes por aula

La cantidad de alumnos por cada aula se obtuvo de la lista de estudiantes matriculados en el año 2019 en la institución, tal como se aprecia en la tabla 9.

*Tabla 9*  
*Cantidad de alumnos por aula*

<b>Descripción</b>	<b>Total alumnos</b>
Aula inicial - 4 años	14
Aula inicial - 5 años	15
Aula Primaria - primer grado	15
Aula Primaria - segundo grado	18
Aula Primaria - tercer grado	15
Aula Primaria - cuarto grado	20
Aula Primaria - quinto grado	16
Aula Primaria - sexto grado	16
Aula Secundaria - primer año	18
Aula Secundaria - segundo año	18
Aula Secundaria - tercer año	20
Aula Secundaria - cuarto año	15
Aula Secundaria - quinto año	1
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3. Identificación y cálculo de los costos fijos

En la tabla 10, se aprecia la identificación de los costos fijos en los que incurre la institución, así como, el cálculo de los montos. Estos montos son fijos independientemente del número de estudiantes con que se cuente en el colegio para el año académico.

Tabla 10  
*Cálculo de costos fijos*

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>MONTO MENSUAL</b>	<b>MONTO ANUAL</b>
<b>Planillas</b>	<b>S/. 48,752.90</b>	<b>S/. 585,034.80</b>
<b>Otros beneficios a trabajadores (docentes y administrativos)</b>	<b>S/. 158.33</b>	<b>S/. 1,900.00</b>
Canasta navideña (panetón, leche, chocolate y vale pavo)	S/. 158.33	S/. 1,900.00
<b>Servicio de telefonía e internet</b>	<b>S/. 810.00</b>	<b>S/. 9,720.00</b>
Servicio de luz	S/. 440.00	S/. 5,280.00
Servicio de telefonía e internet	S/. 370.00	S/. 4,440.00
<b>Mantenimiento de local y equipamiento</b>	<b>S/. 1,495.83</b>	<b>S/. 17,950.00</b>
Mantenimiento de pozo a tierra	S/. 100.00	S/. 1,200.00
Mantenimiento de bombas de agua	S/. 58.33	S/. 700.00
Refacción y pintado general	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00
Materiales de limpieza e insumos	S/. 66.67	S/. 800.00
Mantenimiento de computadoras	S/. 37.50	S/. 450.00
Mantenimiento de circuito cerrado de cámaras	S/. 50.00	S/. 600.00
Mantenimiento de fotocopidora	S/. 100.00	S/. 1,200.00
Fumigación de local	S/. 33.33	S/. 400.00
Recarga de extintores	S/. 50.00	S/. 600.00
<b>Capacitaciones al personal docente</b>	<b>S/. 133.33</b>	<b>S/. 1,600.00</b>
<b>Atenciones y actividades educativas</b>	<b>S/. 125.83</b>	<b>S/. 1,510.00</b>
Agasajo día de la mujer	S/. 4.17	S/. 50.00
Día de la madre	S/. 8.33	S/. 100.00
Día del padre	S/. 8.33	S/. 100.00
Almuerzo y presente Día del maestro	S/. 63.33	S/. 760.00
Almuerzo navideño	S/. 41.67	S/. 500.00
<b>Honorarios por servicio del contador</b>	<b>S/. 790.00</b>	<b>S/. 9,480.00</b>
<b>Asesorías externas</b>	<b>S/. 66.67</b>	<b>S/. 800.00</b>
<b>Impuesto predial y arbitrio</b>	<b>S/. 208.33</b>	<b>S/. 2,500.00</b>
<b>Comisión, portes y mantenimiento de Telecrédito</b>	<b>S/. 70.50</b>	<b>S/. 846.00</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>S/. 52,611.73</b>	<b>S/. 631,340.80</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Identificación de los costos variables

Los costos variables en los que incurre el servicio educativo dependen de la cantidad de estudiantes que se tenga para el año académico. En la tabla 11 se aprecia los costos variables identificados en la institución.

Tabla 11  
*Cálculo de costos variables*

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>MONTO MENSUAL</b>	<b>MONTO ANUAL</b>
Materiales educativos para alumnos y docentes	S/. 768.33	S/. 9,220.00
Servicios básicos agua y luz	S/. 520.00	S/. 6,240.00
Insumos para fotocopiadora e impresora	S/. 36.67	S/. 440.00
Comisión bancaria por transacción de pago de pensiones	S/. 731.50	S/. 8,778.00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>S/. 2,056.50</b>	<b>S/. 24,678.00</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.5. Elaboración de la estructura de costos

Con la información recabada a través de los diversos procesos, se ha identificado y clasificado los costos fijos y variables. Dentro de los cuales se ha logrado determinar que el costo de la planilla es el que tiene el mayor porcentaje asignado. Esto debido a que la institución está en la obligación de acuerdo a ley de asumir los 12 meses de sueldo de los trabajadores, aunque el servicio educativo se brinde solo 10 meses, lo cual genera que este concepto sea el mayor, tal como se aprecia en la tabla 12.

Tabla 12  
*Estructura de costos*

<b>COSTOS</b>	<b>MONTO MENSUAL</b>	<b>MONTO ANUAL</b>	
<b>COSTOS FIJOS</b>			
Planillas	S/. 48,752.90	S/. 585,034.80	89.18%
Otros beneficios a trabajadores (doc. y adminis.)	S/. 158.33	S/. 1,900.00	0.29%
Servicio de telefonía e internet	S/. 810.00	S/. 9,720.00	1.48%
Mantenimiento de local y equipamiento	S/. 1,495.83	S/. 17,950.00	2.74%
Capacitaciones al personal docente	S/. 133.33	S/. 1,600.00	0.24%
Atenciones y actividades educativas	S/. 125.83	S/. 1,510.00	0.23%
Honorarios por servicio del contador	S/. 790.00	S/. 9,480.00	1.45%
Asesorías externas	S/. 66.67	S/. 800.00	0.12%
Impuesto predial y arbitrio	S/. 208.33	S/. 2,500.00	0.38%
Comisión, portes y mantenimiento de Telecrédito	S/. 70.50	S/. 846.00	0.13%
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>S/. 52,611.73</b>	<b>S/. 631,340.80</b>	<b>96.24%</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>			
Materiales educativos para alumnos	S/. 768.33	S/. 9,220.00	1.41%
Servicios básicos agua	S/. 520.00	S/. 6,240.00	0.95%
Insumos para fotocopidora e impresora	S/. 36.67	S/. 440.00	0.07%
Comisión bancaria por transacción de pago de pensiones	S/. 731.50	S/. 8,778.00	1.34%
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>S/. 2,056.50</b>	<b>S/. 24,678.00</b>	<b>3.76%</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>S/. 54,668.23</b>	<b>S/. 656,018.80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6. Determinación del costo del servicio educativo

En base a los cálculos realizados se determinó el costo educativo, el cual, si se compara con el costo que se cobra en la realidad, presenta una gran diferencia. En el monto que se obtuvo se ha considerado los diversos aspectos que debe cumplir una institución educativa privada. En la tabla 13, se puede apreciar el resultado del cálculo.

Tabla 13

*Determinación del precio de la pensión mensual*

DESCRIPCIÓN	MONTO ANUAL
Costos fijo	S/. 631,340.80
Costos variable	S/. 24,678.00
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>S/. 656,018.80</b>
Número de meses que se brindan servicio (marzo a diciembre)	10
<b>COSTO POR MES</b>	<b>S/. 65,601.88</b>
<b>COSTO UNITARIO POR ESTUDIANTE (201)</b>	<b>S/. 326.38</b>
Margen de utilidad (20%)	S/. 65.28
<b>PRECIO PENSION SIN IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>S/. 391.65</b>
<b>impuesto a la renta</b>	<b>29.50%</b> S/. 115.54
<b>PRECIO PENSIÓN MENSUAL</b>	<b>S/. 507.19</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7. Determinación del punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, tomamos en cuenta los costos fijos por mes, el costo variable unitario y el precio de venta de S/391.65, el cual representa el costo del servicio educativo antes del impuesto a la renta. De acuerdo a los cálculos realizados se halló que el punto de equilibrio en unidades —en nuestro caso, la cantidad de alumnos que requiere la institución para no perder ni ganar— es de 166. La cantidad de alumnos por debajo de este punto significaría que la institución tendría pérdidas y dificultades para su sostenibilidad. A partir del alumno 167 la institución tendría ganancias. En la tabla 14 se aprecian los cálculos respectivos.

Tabla 14

*Cálculo del punto de equilibrio*

<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	
Costo fijo	S/. 63,134.08
Costo variable unitario (CVU)	S/. 10.23
Precio venta (PV)	S/. 391.65
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	<b>166</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra de forma más detallada el cálculo del punto de equilibrio en unidades (PEU), en este caso, las unidades indican la cantidad de alumnos:

$$\begin{aligned} \text{PEU} &= \frac{\text{Costo fijo}}{\text{PV} - \text{CVU}} \\ \text{PEU} &= \frac{S/63134.08}{S/391.65 - S/10.23} \\ \text{PEU} &= \frac{S/63134.08}{S/381.42} \\ \text{PEU} &= 166 \end{aligned}$$

#### 4.8. Gráfica del punto de equilibrio

En la tabla 15, se muestran los datos proyectado de cantidad de estudiantes y ventas con los cuales se elabora el gráfico del punto de equilibrio.

Tabla 15  
*Proyecciones para la gráfica del punto de equilibrio*

Cantidad de alumnos	Ventas	Costos fijos	Costos totales	Utilidad
100	S/. 39,165.30	S/. 63,134.08	S/. 64,157.21	-S/. 24,991.91
115	S/. 45,040.10	S/. 63,134.08	S/. 64,310.68	-S/. 19,270.59
130	S/. 50,914.89	S/. 63,134.08	S/. 64,464.15	-S/. 13,549.26
145	S/. 56,789.69	S/. 63,134.08	S/. 64,617.62	-S/. 7,827.94
160	S/. 62,664.48	S/. 63,134.08	S/. 64,771.09	-S/. 2,106.61
175	S/. 68,539.28	S/. 63,134.08	S/. 64,924.57	S/. 3,614.71
190	S/. 74,414.07	S/. 63,134.08	S/. 65,078.04	S/. 9,336.04
205	S/. 80,288.87	S/. 63,134.08	S/. 65,231.51	S/. 15,057.36

Fuente; Elaboración propia





Figura 10 Gráfico del punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia

En la figura 10, podemos apreciar el punto exacto donde no se gana ni se pierde, es decir, que la utilidad es 0, puesto que se ha logrado llegar al punto de equilibrio, en base a los cálculos realizados en las páginas anteriores. El punto de equilibrio obtenido es 166, en nuestro caso, representa la cantidad de estudiantes, donde se obtiene la utilidad 0. A partir de 167 alumnos, la institución empezará a obtener ganancias.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del desarrollo del proyecto, se han obtenido diversas conclusiones, siendo la más resaltante la diferencia que existe entre el monto del servicio educativo que se tiene asignado en la realidad S/280.00 y el monto obtenido en el presente proyecto S/507.19 (precio final que incluye impuesto a la renta) A continuación detallamos las conclusiones y sugerencias:

### 5.1. Conclusiones

1. En base a la información recopilada, se concluye que en una institución educativa, la mayor carga presupuestal se presenta en la planilla debido a que todas las instituciones educativas se rigen bajo las normas de una empresa privada. En la IEP Harvard School, el costo de planilla, representa el 89.18 %.

2. Los costos variables representan el 3.74 % y, los costos fijos un 96.24 % de los costos totales. En base a esta información se determinó que los costos fijos tienen un alto porcentaje del total de los costos, por tanto, la institución educativa debe realizar y monitorear a través de un seguimiento detallado cada uno de los conceptos que lo componen.

3. En el cálculo del punto de equilibrio se obtuvo el valor de 166 —en unidades, es decir, número de estudiantes—, eso quiere decir, que a partir del matriculado 167, la

institución obtendrá utilidad. Por ello, se debe llevar un control adecuado del procedimiento de matrícula, así como, prestar especial atención de los aspectos de marketing y publicidad.

4. En las institución educativa, a partir de la información recopilada, se obtuvo que existe un alto índice de morosidad, lo cual genera dificultades al momento en que se deba asumir los diversos compromisos económicos, generando en algunos casos, falta de liquidez, así mismo, elevando algunos costos operativos debido a que el hecho de no cumplir con ciertos pagos en las fechas determinadas producen algún tipo de penalidad lo cual no se contemplaba.

5. A través del proceso de elaboración el proyecto, se concluye que es de vital importancia, que en las instituciones educativas, las personas a cargo del área administrativa tengan conocimientos de las leyes, normas y reglamentos que regulan el accionar y funcionamiento de los colegios.

6. En cuanto a la recopilación de información, se realizó sin mucha dificultad, siendo fácil el proceso de recabar los datos, puesto que se tuvo acceso a los archivos y entrevistas con las personas responsables del manejo de las áreas, teniendo facilidad para la realización del proyecto.

## 5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda realizar un plan de incremento de pensiones para lograr el sinceramiento del costo educativo, considerando las alzas escalonadas por años, durante un período de 3 o 4 años, con el objetivo de no afectar a los padres de familia y no generar cambio de institución debido al costo.

2. Se recomienda que las instituciones educativas privadas cuenten con personal capacitado e idóneo para el manejo del área administrativa, que sea conocedora de toda la reglamentación existente con lo cual se lograría una gestión óptima, cumpliendo con todo los parámetros establecidos.

3. Todas las instituciones educativas deben contar con un análisis coherente y real de sus costos fijos y variables, así como, de su estructura de costos, los cuales les permitirá conocer con mayor amplitud el valor real del costo del servicio educativo, así mismo, asumir los diversos compromisos y obligaciones.

4. Se debe plantear estrategias que reduzcan los altos índices de morosidad, impulsando a que las familias cumplan puntualmente con las obligaciones conllevando con ello a que la institución también asuma puntualmente sus compromisos económicos.

5. Proponer objetivos para superar el punto de equilibrio, que en base al proyecto desarrollado se obtuvo el valor de 166. Es decir, se debe plantearse como meta tener más de 167 alumnos para obtener utilidad. Para ello, el área institucional o de gestión, debe planificar con anticipación el proceso de publicidad y marketing empezando varios meses

antes al nuevo año académico. Se recomienda iniciar la campaña publicitaria en los meses de agosto o setiembre con el objetivo de lograr la mayor captación de estudiantes.

6. Mantener en constante capacitación al personal administrativo encargado del área, en lo referente a las normas legales y reglamentos que se emiten a las instituciones educativas con la finalidad de mantenerse alineados con las reglamentaciones.

7. Se recomienda considerar tener el régimen Mype en el ámbito laboral, de esa manera, se buscaría reducir el alto costo en planillas, ya que este régimen, no contempla el pago de CTS al personal, así como, las vacaciones. Esta estrategia reduciría el alto porcentaje de los costos fijos.

## REFERENCIAS

- Amat, O., & Soldevila, P. (2015). *Contabilidad y gestión de costes*. Barcelona: Profit Editorial.
- Duncan, E. (2019). La educación privada está en auge en nuevos mercados y nuevas formas. *The Economist*.
- Ministerio de Educación (2017). *Diseño Nacional de la Educación Básica*. Perú.
- Ley N.º 28044, *Ley General de Educación*, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 17 de julio de 2003.
- López Alcántara, M. B., & Gómez Agundiz, X. (2018). *Gestión de costos y precios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Manrique López, A. (03 de 28 de 2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*. Bogotá, Colombia.
- Narodowoshi, M., & Martinez Boom, A. (2016). ¿Por qué se expande la educación privada?: Aportes para el debate global. *Revista Colombiana de Educacion*, 10.
- Ortiz Huaychau, E. H., & Escobedo Ortiz, J. H. (2019). *Costos de servicio educativo y fijación de los derechos académicos en la institución educativa inicial privada Pasitos, período 2017*. (Tesis de pregrado) Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.
- Real Academia Española*. (2021). Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Rincón Soto, C. A., & Narváez Grisales, A. (2017). *Presupuestos Bajo Normas Internacionales de Información Financiera y Taxonomía Xbrl*. Bogotá: Ediciones de la U.