

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA INSTITUCIONES PRIVADAS DE
EDUCACIÓN MEDIA”**

Trabajo de Investigación Presentado por:

CÁRCAMO PREZA, JAQUELINE MARIBI

MELÉNDEZ ROSALES, RUTH STEFFANY

VÁSQUEZ PEÑA, CLAUDIA PATRICIA

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

FEBRERO 2013

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

- Rector : Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo.
- Secretaria General : Doctora. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
- Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Máster Roger Armando Arias Alvarado.
- Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Máster José Siriaco Gutiérrez Contreras
- Directora de la Escuela de Contaduría Pública : Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
- Coordinador de Seminario : Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
- Asesor Especialista : Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo
Máster José Gustavo Benítez Estrada.
- Asesor Metodológico : Máster Víctor René Osorio Amaya
- Jurado Examinador : Máster José Gustavo Benítez Estrada
Licenciado Luis Felipe Gutiérrez López

Febrero de 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos A:

Dios por ser el que me ha guiado, que me brinda la salud y sabiduría para seguir adelante y por estar presente en cada momento de mi vida. A mis padres por ser los maestros más importantes que tengo, gracias por su cariño incondicional y por brindarme cada palabra de aliento cuando la he necesitado. A mis amigos y familiares que de una manera u otra han sido clave importante en mi vida, cada vez que recibía de ellos una palabra de aliento, este es el momento adecuado para decirles gracias por cada instante que han pasado a mi lado.

Jaqueline Maribi Cárcamo Preza.

Agradecimientos A:

Dios mi padre celestial quien es mi mayor inspiración, que cuida de mí y de mi familia llenándonos de bendiciones; mis padres por ser quienes han creído en mí, me han dado su confianza, amor, protección y dedicación que han sido mi apoyo en todas las etapas de mi vida; mis hermanos Keny y Héctor que siempre han estado conmigo dándome palabras de aliento; mi tía María Elena quien me ha guiado por el buen camino y ha sido un ejemplo a seguir. A mi amado novio Alex Arana y su familia, por su amor y comprensión; mis amigos por su incondicional amistad y especialmente a mi amiga Maribi quien es como una hermana para mí y a su familia por su cariño.

Ruth Steffany Meléndez Rosales.

Agradecimientos A:

Jesucristo por darme a mi familia, amigos, vida y salud, para culminar la carrera.

Claudia Patricia Vásquez Peña

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1 ANTECEDENTES DE SECTOR PRIVADO QUE PRESTA SERVICIOS DE EDUCACION MEDIA	1
1.2 CONCEPTOS	4
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN MEDIA	5
1.3.1 Limitantes de las instituciones privadas de educación media	6
1.3.2 Importancia de las instituciones privadas de educación media	7
1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA APLICADA A INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN MEDIA	7
1.4.1 Generalidades	7
1.4.2 Clasificación de la planeación estratégica financiera	8
1.4.3 Importancia de la planeación estratégica financiera	9
1.5 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	10
1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO	11
1.7 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA PRIVADA	12
1.8 BASE LEGAL QUE REGULA INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACION MEDIA	12
Cuadro N°1: Base Legal.	12
1.9 BASE TÉCNICA APLICABLE A INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACION MEDIA	15
Cuadro N°2: Base técnica.	15
1.10 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	16
Cuadro N°3: Área administrativa.	17
Cuadro N°4: Área financiera.	17

Cuadro N°5: Área financiera-contable.	18
CAPITULO II: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO	19
PARA LA INSTITUCIÓN “CENTRO EDUCATIVO, S.A DE C.V”	
2.1 CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	19
Figura N° 1: Organigrama de la institución “Centro Educativo, S.A. de C.V.”	20
2.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA	21
Gráfico 1: Liquidez y solvencia.	24
Gráfico 2: Nivel de endeudamiento.	25
Gráfico 3: Ingresos y costos/gastos.	25
Cuadro N° 6: Fuentes de Ingresos.	26
Cuadro N°7: Fuentes de gastos.	26
2.3. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD	26
2.4 SELECCIÓN DE LA ESTRATÉGIA	27
Cuadro N° 8: Selección de la estrategia.	28
2.5 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PLAN PARA INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACION MEDIA	28
2.6 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO PARA INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACION MEDIA	29
2.6.1 Objetivo general	29
2.6.2 Objetivos especificos	29
2.7 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	29
Cuadro N° 9: Acciones a realizar y recursos a emplear para objetivo 1 de estrategia 1.	30
Cuadro N° 10: Acciones a realizar y recursos a emplear para objetivo 2 de estrategia 1.	30
Cuadro N° 11: Presupuesto de inversión de acciones para objetivo 1 de estrategia 2.	31
(Precios según promedio cotizado en principales distribuidores de PC, partes y accesorios de computadoras)	31

Cuadro N° 12: Presupuesto de inversión de acciones para objetivo 1 de estrategia 3.	32
Cuadro N° 13: Reducción de costos y gastos por implementación de estrategia de ahorro.	33
Cuadro N° 14: Presupuesto de inversión de acción i para objetivo 1 de estrategia 4.	34
Cuadro N° 15: Presupuesto de inversión de acción ii para objetivo 1 de estrategia 4.	34
2.8. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATÉGIA	35
Cuadro N° 16: Proyección de ingresos.	37
Cuadro N° 17: Proyección de gastos	39
Cuadro N° 17: Asignación de responsabilidades.	40
Cuadro N° 18: Planta docente de Centro Educativo, S.A. de C.V.	41
Figura N° 2: Principales fechas para la generación de ingresos	43
2.9 PLAN FINANCIERO	44
Cuadro N° 20: Presupuesto de inversión	44
(Precios según promedio cotizado en principales distribuidores y proveedores)	44
Cuadro N° 21: Flujo de caja proyectado (los incrementos fueron aprobados)	45
Cuadro N° 22: Flujo de caja proyectado (si los incrementos no se efectuaran)	46
2.10 CIERRE DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
2.11.1 CONCLUSIONES	48
2.11.2 RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	51

RESUMEN EJECUTIVO

La educación en el transcurso de los años ha tenido una mejora con la implementación de colegios privados en El Salvador, a partir de los años 1900, que fueron creados con el fin de una enseñanza técnica vocacional para preparar a las nuevas generaciones a afrontar los nuevos avances técnicos que se presenten.

En este siglo, el sector privado dedicado a la enseñanza ha tenido una gran demanda, ya que los padres de familia están optando a ellos por la simple necesidad de una educación de calidad.

En la actualidad, los centros de educación media privada han presentado problemas de financiamiento a raíz de la aprobación del Decreto 533 del 10 de marzo de 2008. Hoy con la reforma del decreto antes mencionado sólo podrán percibir en un mismo año lectivo, en concepto de pago por los servicios que otorgan a los alumnos, la matrícula escolar y las cuotas de escolaridad o colegiaturas, por lo que se han visto con la obligación de cerrar los centros de educación privados por la falta de recursos financieros para su funcionamiento.

Dicha problemática hace despertar un interés por investigar la realidad de estos centros de enseñanza, para proporcionar un plan estratégico financiero para instituciones privadas de educación media.

Para realizar la investigación de campo fue necesario identificar las principales dificultades que afrontan estas entidades, al no contar con la información suficiente para la creación de un Plan Estratégico Financiero dentro de las instituciones, para ello se utilizaron fuentes de información primarias, es decir; información obtenida por medio de libros, tesis, leyes y páginas web que respaldaron la información. Asimismo, fuentes secundarias como una encuesta dirigida a los directores, administradores y contadores.

Para llevar a cabo la investigación se contó con la colaboración de 29 centros de educación privada. De esta manera, se recolectó información que permitió diagnosticar que la mayoría de estas entidades no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar un plan estratégico financiero.

Tal es el caso que los resultados en la encuesta son los siguientes:

El impacto producido por la implementación del Decreto 533 ha afectado de manera significativa las finanzas de los centros educativos, ya que no pueden incrementar las cuotas y matriculas, lo que da lugar a que tengan problemas con los aumentos salariales de los docentes y que no cumplan con la calidad educativa que los padres de familia exigen.

Y observando que la mayoría de centros de educación media privada no cuentan con un plan estratégico financiero que les permitirían desarrollar y evaluar actividades en un periodo determinado, lo que nos llevo a la conclusión de que los colegios de educación media privados, necesitan para seguir su funcionamiento un plan estratégico financiero.

Por lo que se llegó a las conclusiones siguientes:

Capacitar y concientizar a los maestros y alumnos, en el uso y ahorro de recursos didácticos y servicios con los que cuenta, para disminuir gastos dentro de la institución.

Que se necesita crear un presupuesto que se utilice para solventar necesidades que las entidades afronten en la actualidad o en el futuro. Por ello es que vemos la necesidad de crear un Plan Estratégico Financiero, para que las instituciones puedan seguir funcionando teniendo una guía que les ayude a desarrollar, sus planes, objetivos, metas y presupuestos.

INTRODUCCIÓN

Ante la realidad observada en las entidades dedicadas a la enseñanza del sector privado de educación media sobre las restricciones legales establecidas en la Ley General de Educación, por medio del decreto 533, el cual regula el aumento de cuotas escolares y menciona que se debe contar con la aprobación del 75% de los padres de familia, lo que significa que deben pasar muchos años sin que el costo de las matrículas y colegiaturas aumente, por lo tanto se necesita una herramienta financiera para mitigar esta situación.

La investigación que se plantea en el presente documento busca profundizar en que se utilicen herramientas por medio de las cuales obtengan aumentos necesarios en las cuotas escolares para el mejoramiento de la calidad educativa y los recursos de los centros educativos.

El documento está basado en la creación de un plan estratégico financiero para las instituciones privadas de educación media, que se centra en el Departamento de San Salvador tomando como referencias la información financiera a partir de los años 2009 hasta 2011, que son las fechas en las cuales entra en vigencia el decreto.

El contenido del presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco teórico, la planeación estratégica financiera, generalidades; clasificación de la planeación estratégica financiera; importancia de la planeación estratégica financiera; objetivos de la planeación estratégica financiera; ventajas y desventajas de un plan estratégico financiero; situación actual de las instituciones de educación media privada, en donde se refleja la situación financiera de las entidades y como ha afectado el decreto 533; base Legal que contiene aspectos que rigen a las instituciones privadas de educación media; base técnica en el cual se representan las secciones de las NIIF para PYMES aplicadas; diagnostico de la investigación que consta de la presentación de la encuesta y el análisis de la misma.

Capítulo II: Contiene la propuesta de un plan estratégico financiero para la institución “Centro Educativo S.A. de C.V.” en donde se determina el conocimiento de la institución, antecedentes y su estructura organizativa; formulación de la estrategia que se desarrolló por la misión, visión y un análisis FODA; un análisis financiero; plan financiero que contiene un presupuesto de inversión que cuantifica las estrategias, flujos de efectivo proyectados; concluyendo con la bibliografía consultada y respectivos anexos que ayudan a la comprensión e la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DE SECTOR PRIVADO QUE PRESTA SERVICIOS DE EDUCACION MEDIA

A nivel mundial, la educación ha tenido lugar en la mayoría de las comunidades desde las épocas más tempranas. Cada generación ha tratado de transmitir sus valores culturales y sociales; tales como: tradicionales, morales, religiosos y habilidades para un desarrollo integral en las nuevas generación.

En sociedades poco alfabetizadas, la educación se logró por vía oral y mediante la observación e imitación. El joven aprendía de sus padres y familiares. Con el desarrollo de la escritura, se pudieron transferir conocimientos culturas; los cuales en sociedades preindustriales solo estaban disponibles para los religiosos y ricos que podía pagarse un tutor.

En El Salvador, los inicios de la educación, se remonta a la época colonial, en que la enseñanza era prácticamente un privilegio de un sector social; donde había escuelas en las cuales los indígenas eran los responsables por la paga y alimentación del tutor.

Existían otros sectores del país en cuya estructura educativa era administrada por sacerdotes. El fracaso de este sistema, según los representantes de la iglesia, era provocado por los siguientes factores: (a) por los tutores;(b) porque los muchachos no asistían; (c) no pagaban las cuotas de escolaridad y; (d) porque emigraban a otros países. Durante el largo período de la colonia y parte de la vida independiente, las únicas posibilidades de una educación sistemática más allá de lo elemental solo eran posibles en Guatemala, en donde hubo por lo menos una media docena de colegios privados, varios de estos existieron desde el siglo XVI¹.

¹S., Alejandro, Historia de la educación en El Salvador, S/E, El Salvador, 2008. S/Np.

En 1841, se creó la Universidad de El Salvador, con el fin de preparar personas aptas para la creación de centros intermediarios que luego darían origen a la expansión de la enseñanza a nivel nacional, por lo cual se fundó el colegio La Asunción, siendo el primero de educación media en el país.²

A finales de 1897 llegaron los primeros padres salesianos a El Salvador, esto no solo representaba una influencia italiana de la educación salvadoreña, sino la introducción de la enseñanza técnica vocacional. Los salesianos con ayuda de familias altruistas fundaron los colegios Santa Cecilia (1900), Don Bosco (1900) y San José, de Santa Ana (1903).³

El sector privado dedicado a la enseñanza, ha tenido más apogeo, ya que el área pública no cubre las grandes necesidades de educación que la creciente población salvadoreña demanda, es así como en los últimos años muchas instituciones de carácter lucrativo dedicadas a brindar dicho servicios a la sociedad, se han aumentado hoy en día, ya que los padres de familia están optando a ellos por la simple necesidad de una educación de calidad.

El Ministerio de Educación es el encargado de supervisar y regular los centros privados de enseñanza a través de la Ley General de Educación.

En la actualidad, el sector privado dedicado a la educación media ha presentado problemas de financiamiento a raíz de la aprobación del Decreto 533 del 10 de marzo de 2008, que permitió la reforma de los artículos 83, 83-A y 100 de la Ley General de Educación, que antes establecía el Art. 83 lo siguiente: “La administración económica de los centros privados de educación corresponde a los propietarios o encargados de los mismos”.

² IDEM.

³ IBIDEM.

Hoy con la reforma los centros privados de educación, sólo podrán percibir en un mismo año lectivo, en concepto de pago por los servicios que otorgan a los alumnos, la matrícula escolar y las cuotas de escolaridad o colegiaturas registradas en el prospecto anual respectivo; consecuentemente queda prohibido establecer cuotas adicionales de cualquier clase, en forma directa o por cualquier otro medio, y los padres de familia están eximidos de la responsabilidad de dichos pagos.

Todo aumento referido a la carga económica para el año lectivo siguiente deberá informarse en la Asamblea General de padres de familia, a realizarse a más tardar tres meses antes de finalizar el año lectivo escolar.

La dirección del centro educativo deberá comunicar al Ministerio de Educación el lugar, fecha y hora de realización de dicha asamblea por lo menos quince días antes.

La dirección del centro educativo enviará al Ministerio de Educación, a más tardar en los ocho días hábiles siguientes a la Asamblea indicada en el inciso anterior, el punto de acta concerniente al incremento de la carga económica, y a los padres de familia, a través de un comunicado por escrito.

Este Decreto establece que los centros educativos que quieran aumentar las cuotas deben contar con el aval del 75% más uno de los padres de familia, convocados a una asamblea general para tratar ese punto en específico.

Ante esta situación el sector educativo privado se encuentra atravesando problemas de financiamiento para los proyectos de mejoramiento de la educación y para cumplir los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación para poder seguir operando. El efecto ha sido tal que muchos centro educativos pertenecientes a este sector cerraron sus operaciones de forma definitiva.

1.2 CONCEPTOS

Educación:

Es el conjunto de conocimientos, órdenes y métodos por medio de los cuales se ayuda al individuo en el desarrollo y mejora de las facultades intelectuales, morales y físicas.

Estrategia:

Es aquella que se aplica a distintas disciplinas y/o situaciones que se persigan objetivos concretos.⁴

Centros privados de educación:

Son aquellos que ofrecen sus servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas, en promedio, estos centros colaboran con el Estado en la expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación⁵.

Planeación:

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.⁶

Planeación estratégica:

Esta es de largo o mediano plazo y cubre periodos de tres, cinco o más años, en el cual los objetivos representan las posiciones estratégicas, permite a las organizaciones ser proactivas en

⁴Zaldívar. Antonio. Planeación Financiera de la Empresa. Edic. Tridillas. 1999. Págs 26-30.

⁵Ley General de Educación, artículo 79

⁶Reyes Ponce, Agustín. Administración por objetivos, Mc Graw Hill Interamericana. 2008. 300 Págs.

La proyección del futuro, a partir de la formulación, ejecución y evolución.⁷

Planeación financiera:

Consiste en la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción, mercadotecnia entre otros, posteriormente se decide como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados.

Planeación financiera estratégica:

Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN MEDIA

Los colegios mantienen una administración de carácter familiar, por lo menos en los altos mandos. El sector está formado por entidades privadas con fines de lucro y sin fines de lucro⁸.

Las empresas que forman parte de la educación media ofrece la formación en dos modalidades educativas: una general y otra técnico vocacional, ambas permitirán continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral.

⁷Planeación estratégica aplicada .Mc Graw Hill, México 1998.116p.Pág.5-10.

⁸ Ley General de Educación, artículo 79. Boletín oficial del Ministerio de Educación

Algunas características de los colegios privados, que los colocan en ventaja frente a los públicos:

- a) Imparten disciplina: un gran porcentaje pone especial atención a la disciplina y el comportamiento del alumno.
- b) Profesores altamente capacitados: llevan a cabo una selección muy exigente de los profesionales – docentes que dictarán clases en sus aulas. Por lo general eligen profesores que tienen una capacitación especializada sobre las temáticas que enseñarán.
- c) Ofrecen múltiples ventajas y servicios educativos, es común observar que cada uno se especialice en un rubro diferente y posean principios distintos entre sí, algunos dan más importancia a los religiosos y familiares además de la enseñanza básica, otros hacen hincapié en la escritura, arte, deporte, entre otros; pero los padres de familia son libres de elegir la educación que tendrán sus hijos.

1.3.1 Limitantes de las instituciones privadas de educación media

En la actualidad las instituciones privadas de educación media en El Salvador, están limitadas financieramente por no tener autonomía absoluta para establecer el monto a cobrar en concepto de matrícula y escolaridad, ya que están sujetas a lo regulado por la Ley General de Educación.

La falta de una herramienta financiera en el sector que sirva para obtener recursos financieros suficientes, crea incertidumbre en los proyectos educativos y en la continuidad a largo plazo de sus operaciones. Con la elaboración del plan estratégico financiero tendrán la oportunidad de establecer metas y objetivos estratégicos y los medios para poder alcanzarlos, evitando agudizar la situación actual de cierres de centros de enseñanza privados por falta de recursos.

1.3.2 Importancia de las instituciones privadas de educación media

En los últimos años se ha incrementado el fenómeno de la migración de las instituciones de enseñanza pública hacia la privada en los distintos niveles, aumentando la demanda de estas últimas⁹. Lo anterior se debe a que las entidades con fines de lucro en promedio, se han esforzado para dar un excelente servicio al educando y a la inseguridad social que rodea a las públicas.

En muchos aspectos, se debe a que han tomado la iniciativa en lo que respecta a las modernas técnicas psicopedagógicas que en la actualidad propone cubrir la reforma educativa. La razón de ser de todas estas entidades es brindar educación de calidad acorde a las exigencias de un mundo globalizado, para lo cual necesita aumentar sus recursos financieros, a fin de lograr la satisfacción de las necesidades de los educandos y los padres de familia que siempre desean lo mejor para sus hijos.

1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA APLICADA A INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN MEDIA

1.4.1 Generalidades

La planeación estratégica financiera, es un sistema que inicia con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos dentro del sector de educación, esto ayuda en gran medida a obtener un resultado rápido y eficaz de la situación económica, llevar un orden lógico en el cual se desarrollen planes de trabajo y contingencias en los casos de que suceda algún tipo de siniestro.

⁹ ACPES en Proyección, Volumen 12, abril 2005, Pág. 4

1.4.2 Clasificación de la planeación estratégica financiera¹⁰

Presupuesto a corto plazo

Egresos

Está integrado por los gastos administrativos (pagos de sueldos y salario) y operativos (pagos de servicios).

Ingresos

Está formado por las matrículas y pagos de cuotas de mensualidad.

De efectivo

Aquí se trata de un plan de proyección de ingresos y egreso en efectivo durante cierto tiempo.

Financiero

Se utiliza para la estructura financiera de la empresa, es decir la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y el capital. Y su objetivo primordial se resume en dos factores liquidez y rentabilidad.

Presupuesto a largo plazo

De capital

Se trata de realizar una inversión del capital, incurriendo en una salida de efectivo actual, con el propósito de obtener beneficios económicos futuros.

¹⁰Alfonso L. Ortega Castro, Planeación Financiera Estratégica, primera edición. Koontz Harold, Wehrch Heinz, "Administración: Una perspectiva global, Mc Graw Hill, 11 Ed., México, 1998.

1.4.3 Importancia de la planeación estratégica financiera

La planeación estratégica financiera es importante porque permite establecer métodos para la utilización de los recursos, esto ayuda en gran medida a la disminución de costos. Se reconoce la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si se define eficientemente la misión tendrán mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio¹¹.

Para la administración de los colegios sirve como una herramienta financiera, permitiéndoles tener un punto de vista más amplio, necesario para considerar todos los aspectos de la organización.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- a) propicia el desarrollo al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- b) reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- c) prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

¹¹ Alfonso L. Ortega Castro, Planeación Financiera Estratégica, primera edición. Koontz Harold, Wehrch Heinz, "Administración: Una perspectiva global, Mc Graw Hill, 11 Ed., México, 1998.

- d) mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr mejores cosas.

1.5 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

Los objetivos constituyen un componente fundamental en el planeamiento estratégico de las finanzas, porque se orientan al éxito de proporcionar lineamientos para el diseño racional de los costos e incrementar la calidad de sus servicios.

Los colegios necesitan objetivos estratégicos que les permita obtener los recursos financieros necesarios para su continuidad a corto y largo plazo.

Fijar un objetivo es responsabilidad de la gerencia, ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la institución hacia el futuro. Su función principal es coordinar a la dirección, antes de que se vaya al fracaso.

Entre los objetivos que la planeación estratégica financiera pretende alcanzar están:

- a) Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
- b) Establecer el cambio óptimo para enlazar la organización de hoy con la que deberá ser en el futuro.

1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO¹²

Ventajas

- a) Se utiliza para conocer las áreas en las que está fallando.
- b) Evalúa la realidad y el comportamiento de las entidades.
- c) Ayuda a la administración a comparar los resultados obtenidos con los esperados o planeados.
- d) Contribuye a medir el desempeño. Un sistema de planeación estratégica permite llevar a cabo un análisis del entorno interno y externo (FODA) como marco de referencia para la debida estructuración de planes y estrategias.
- e) Permite dar a conocer los diversos criterios de la gerencia, que guiaran la operatividad y toma de decisiones.

Desventajas

- a) Se requiere de disponibilidad de tiempo e interés por parte de la administración para realizar un análisis financiero.
- b) Resistencia interna, al introducir nuevos sistemas, ya que las formas tradicionales de hacer las cosas pueden estar tan arraigadas que su cambio puede volverse una tarea sumamente difícil.
- c) Los beneficios potenciales deben ser evaluados periódicamente mediante un análisis de costo beneficio, que permita justificar continuar o desistir de lo planeado ya sea en parte o en su totalidad.

¹² Alfonso L. Ortega Castro, Planeación Financiera Estratégica, primera edición. Koontz Harold, Wehrch Heinz, "Administración: Una perspectiva global, Mc Graw Hill, 11 Ed., México, 1998.

1.7 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA PRIVADA

En la actualidad para las entidades educativas con fines de lucro, reconocidas legalmente por el Ministerio de Educación, existe una restricción para los incrementos en las cuotas, reguladas por la Ley General de Educación en sus artículos 83 y 100 que fueron reformados por medio del Decreto 533, en los cuales se establece que para el incremento de cuotas en los centros de enseñanza privados con Fines de lucro se debe de aprobar en asamblea general de padres de familia y obtener una aprobación de un 75% de los padres asistentes para obtener el incremento en cuotas y matrícula escolares, quedan excluidas de cualquier restricción las entidades sin fines de lucro, ya que éstas están obligadas a anunciar a los padres de familia sus incrementos para el año lectivo en los meses de junio y julio, pero tiene que hacerse mención en el acta que refleje los incrementos.

Por lo anterior, las instituciones enfrentan problemas financieros para mantener los costos operativos y solventar los requisitos exigidos por las autoridades correspondientes, al no permitírseles controlar los aumentos en cuotas y escolaridades.

Las entidades que forman parte de sector privado de educación media, no cuentan con una herramienta financiera práctica que les ayude a afrontar sus problemas financieros.

1.8 BASE LEGAL QUE REGULA INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACION MEDIA

Los aspectos legales que rigen a las instituciones privadas de educación media se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N°1: Base Legal.

LEY	ART.	ASPECTO QUE REGULA
Constitución de la República	57	La vigilancia y reglamentación de los centros de enseñanza privada es potestad del Estado a través del ente designado.

LEY	ART.	ASPECTO QUE REGULA
Ley General de Educación.	79	Sujeción de los centros de enseñanza privada a la ley y reglamento de educación como legislación pertinente.
	Del 83 al 83 A	La administración económica de los colegios corresponde a los propietarios o encargados de los mismos, pero debe contar con la aprobación de por lo menos tres cuartas partes de los padres de familia asistentes convocados en asamblea general para poder aumentar la matrícula y cuotas.
	Del 95 al 100	Infracciones y tipo de sanciones a aplicar a los centros de enseñanza privada en general, que transgredan las disposiciones establecidas en la Ley General de Educación. Incumplir el artículo 83 de dicha ley es considerada falta muy grave lo cual puede permitir el cierre de un centro educativo privado.
Código de Comercio	Del 411 al 422	Los centros de enseñanza privada con fines de lucro deben cumplir los requisitos y obligaciones al que todo comerciante está sujeto respecto a la matrícula de comercio de sus establecimientos, renovación y cancelación de estas.
Ley del Registro de Comercio	64	Los centros de enseñanza privada que figuren como persona jurídica (sociedades) están sujetos a la inscripción, la solicitud de renovación de matrícula de empresa en el mes que figura en la Escritura de Constitución.
	63	El arancel por el registro de matrícula se deberá pagar de acuerdo al activo de la empresa, el cual se verá reflejado en el Balance inicial (para el caso de la primera matrícula) o en el Balance general (en el caso de las renovaciones).
Ley General de Impuestos Municipales	Del 11 al 21	Los centros de enseñanza con fines de lucro deben cumplir las obligaciones en cuanto a la cancelación de los impuestos según la municipalidad donde se encuentre ubicada la empresa (colegio).
Código de Trabajo	7	Los colegios están sujetos a que el Ministerio de trabajo y Previsión Social formule, ejecute y supervise las políticas de relaciones laborales, inspección del trabajo, seguridad e higiene. Lo antes expuesto representa, para el colegio como empresa parte de las obligaciones legales. Así como la seguridad social de sus empleados.

LEY	ART.	ASPECTO QUE REGULA
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios	Del 4 al 13	Los centros educativos inscritos en el registro de contribuyentes por ofrecer servicios ajenos a los específicos de educación deberán cumplir con la documentación que establece la ley: facturas, así como deberá cumplir con los procedimientos que esta ley establece para el tratamiento del hecho generador del impuesto.
	46 Lit. e) y 54	Los ingresos percibidos por servicios de educación son exentos del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.
	93	Por su actividad comercial tiene el deber de inscribirse como contribuyente y obligación de informar al fisco con responsabilidad, un informe de sus actividades comerciales y retenciones legales que esta realice durante cada período tributario (1 mes calendario), los primeros diez días hábiles de cada mes en los formularios de IVA y pago a cuenta, informes de percepción y retención, al mismo tiempo deberá presentar anualmente el informe de renta anual durante los primeros cuatro meses de cada año.
Código Tributario	91	Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos bajo la potestad de la Administración Tributaria, sea en calidad de contribuyente o de responsables, aun cuando ella no dé lugar a pago del impuesto.
	120	Los centros de enseñanza privada que figuran como sociedades están sujetos a todas las disposiciones establecidas por la administración tributaria aplicables a cualquier sociedad con fines de lucro.
Ley del Impuesto sobre la Renta	Del 28 al 32	Los ingresos percibidos por los centros de educación privada son sujetos al impuesto sobre la renta, los que estén considerados con fines de lucro; los gastos y costos de operación son deducibles de renta conforme a lo dispuesto en la Ley del Impuesto sobre la Renta.
	41	Los centros de enseñanza con fines de lucro estarán sujetos a la disposición de la ley considerándose sujetos pasivos del impuesto, los cuales lo calcularán sobre una base del 30% si sus ingresos anuales son superiores a \$150,000 dólares; de no exceder esta cantidad la base imponible se mantiene en 25% .
Ley de Marcas y Signos distintivos.	57	Los centros educativos, adquieren su nombre comercial cuando: Por su primer uso público en el comercio es únicamente con relación al giro o actividad mercantil de la empresa que identifica. Cuando las instituciones tengan más de un establecimiento, podrán identificarse con su nombre comercial.

1.9 BASE TÉCNICA APLICABLE A INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACION MEDIA

Secciones de las NIIF para PYMES¹³

La mayor parte de las secciones de las NIIF Para PYMES son aplicables de forma general a los centros educativos de enseñanza privada, pero algunas son de aplicación específica a aspectos financieros importantes al momento de realizar la planificación financiera, cabe mencionar que si bien las NIIF Para PYMES no abarcan este tema si se encargan de dar los lineamientos para contabilizar de forma razonable partidas que son consideradas al momento de realizar dicha planificación que sirve como base para realizar un plan estratégico financiero; en el siguiente cuadro se presentan las secciones específicas a tales partida:

Cuadro N°2: Base técnica.

SECCIÓN	ASPECTOS
Sección 17: Propiedades, planta y equipo	Para los centros educativos la infraestructura de sus instalaciones es prioridad, ya que es primordial el buen estado de estos para que el Estado les permita el funcionamiento. Ante esto la aplicación de la sección 17 a efecto de una adecuada medición de las propiedades.
Sección 18: Activos Intangibles Distintos a la Plusvalía	Se aplica a los activos intangibles que poseen los colegios, a fin de tener un marco de medición y reconocimiento para estos.
Sección 23: Ingresos de Actividades ordinarias Páfos. 23.14, 23.15	Es de aplicación para los centros educativos privados en lo relacionado a la matrícula las cuotas que percibe por los servicios educativos que presta, así también por lo percibido de servicios adicionales tales como transporte y venta de útiles escolares, uniformes entre otros. La medición de los ingresos de actividades ordinarias se realizará en base al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir.

¹³ IASB, "Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades", 2009.

SECCIÓN	ASPECTOS
Sección 25: Costos por préstamos	Una buena parte de los centros educativos privados mantiene préstamos para continuar operando, dado que no pueden aumentar sus ingresos con facilidad vía aumento de matrícula y cuota, por lo que se vuelve indispensable la sección 25 para el reconocimiento y la información a revelar de los costos por préstamos a los interesados en la toma de decisiones financieras.
Sección 28: Beneficios a los empleados Páfos. 28.4 -28.7	Una parte considerable de los costos de operación de los centros educativos privados está compuesta por el pago de sueldos, salarios y aportaciones a la seguridad social entre otros a empleados (personal docente en su mayoría), este tipo de pago es considerado beneficios a corto plazo por parte de la sección 28.

1.10 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó un diagnóstico basado en resultados obtenidos del análisis y recopilación de información del sector privado de educación media, en la cual se elaboraron observaciones y conclusiones relacionadas con la problemática, sobre la importancia que tiene para las instituciones de educación media la elaboración de un plan estratégico financiero. Con la información obtenida se elaboró el presente diagnóstico el cual permite corroborar la situación en estudio y validar la investigación.

a) ÁREA ADMINISTRATIVA

El 48.28% no poseen objetivos y metas escritas, únicamente 27.59% instituciones los elaboran, esto quiere decir que casi el cincuenta por ciento funcionan sin bases claras para tomar decisiones, dificultando evaluarlas apropiadamente para lograr que la entidad se desarrolle adecuadamente.

El 55.17% no posee ningún plan estratégico con el cual puedan desarrollar y evaluar las actividades que realizan, mientras que el 44.83% elaboran planes aunque estos se enfocan en su mayoría en planes educacionales que les permite desarrollar actividades proyectándose hacia el futuro y evaluar el entorno al que se enfrentan (ver cuadro N°3).

Cuadro N°3: Área administrativa.

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
13	No elaboran objetivos y metas	14	48.28%
12	No elaboran planes estratégicos	16	57.14%

b) ÁREA FINANCIERA

El 58.62% de los colegios indicó que la situación financiera de las entidades se considera regular respecto a la que tenía antes de la reforma del año 2008; es decir que existe una mayor incertidumbre de seguir funcionando para las entidades. El 69% consideró que el principal problema a enfrentar es financiero, considerando el impacto alto en las finanzas ocasionado por la aprobación del Decreto 533 según el 44.83% de los encuestados, ya que estas instituciones no pueden fijar precios a los servicios que prestan en base a las crecientes necesidades, sino que dependen de la aprobación de los padres de familia para poder financiar sus proyectos.

El acceso a fuentes de financiamiento es la opción tomada por el 45% del sector afectado por el decreto, agravando su situación financiera.

A pesar de todo lo anterior el 57.14% entidades no cuenta con un plan estratégico de ningún tipo, que les ayude a enfrentar la situación actual en el sector. Además el 44.83% planifica para corto plazo, dificultando procesos a más de un año (ver cuadro N°4).

Cuadro N°4: Área financiera.

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
1	Situación financiera regular	17	58.62%
2	Planifican para periodos de menos de un año	13	44.83%
4	Problemas financieros	20	69%
6	No poseen fuentes de financiamiento	9	32.14%
8	Impacto del Decreto (alto)	13	44.83%
12	No elaboran planes estratégicos	16	57.14%

c) ÁREA FINANCIERA CONTABLE

El 58.62% no elabora un plan estratégico financiero que les permita determinar las necesidades de efectivo en el tiempo, aun cuando el 69% consideran que los principales problemas a enfrentar son financieros. El área financiera se alimenta con los datos contables de área contable de las entidades estudiadas.

Entre los datos importantes es necesario mencionar que el 48.28% consiente que los costos se han incrementado entre el 25% y el 40% durante los últimos años, siendo el mayor gasto según el 48.28% la parte salarial que representa más del 50% de los ingresos percibidos.

Al analizar la pregunta 15 que cuestionaba si las entidades creen necesario contar con un plan estratégico financiero, el 93.10% respondió que sí lo es, a fin de permitir a la entidad desarrollar mejor las actividades que realizan; para que los padres de familia conozcan el destino del dinero y puedan así dar su aprobación para los incrementos en las cuotas y matrículas que cobran (ver cuadro N°5).

Cuadro N°5: Área financiera-contable.

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
4	Problemas financieros	20	69%
6	No poseen fuentes de financiamiento	9	32.14%
8	Impacto del Decreto (alto)	13	44.83%
9	aprobación de incrementos(más de 5 años)	16	55.17%
10	aumento de costos entre 25% y 40%	14	48.28%
11	Representación de la parte salarial de más del 50% de los ingresos.	13	44.83%
12	No posee un Plan estratégico Financiero	17	57.14%
15	Es necesario poseer un plan estratégico financiero Para dar a conocer los proyectos del colegio a los padres de familia.	27	93.10%

CAPITULO II: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA INSTITUCIÓN “CENTRO EDUCATIVO, S.A DE C.V”

2.1 CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

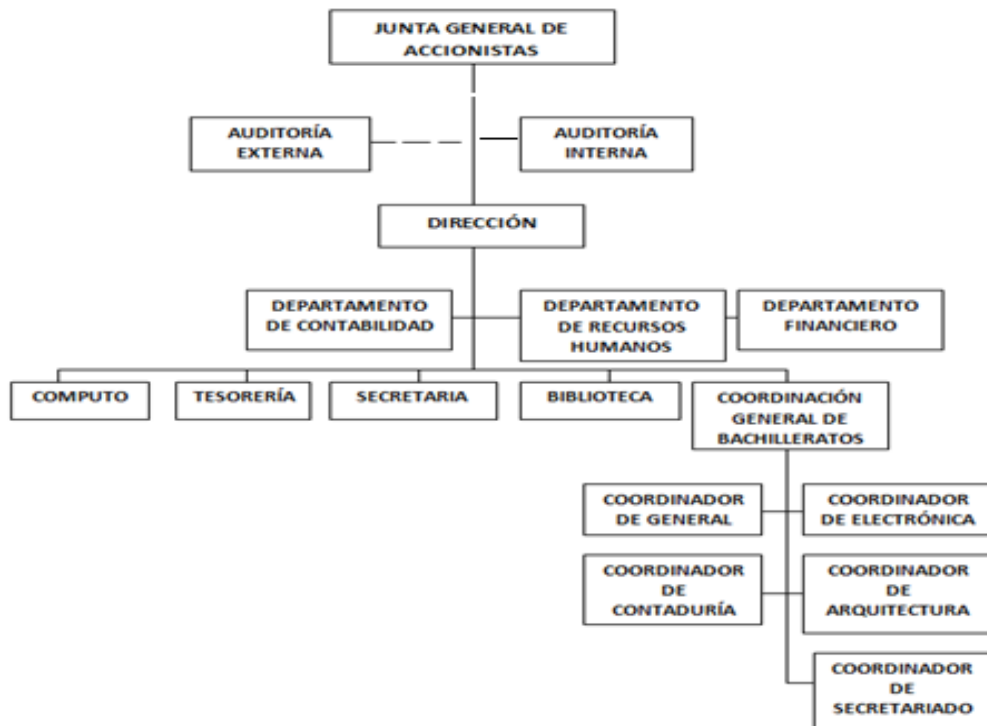
Para poder elaborar la propuesta, se analizaron las instituciones privadas de educación media con fines de lucro, ubicadas en el departamento de San Salvador, dedicadas a brindar servicios de educación media, sector en el cual se basará la elaboración del plan estratégico. En la investigación de campo, se determinó en el diagnostico que la mayoría de instituciones no cuentan con un plan estratégico que permita realizar sus actividades y mucho menos lograr sus objetivos y metas trazados. La institución en la cual se basará el caso práctico no elabora ningún plan estratégico; y en los estados financieros de la institución se puede observar que cuentan con recursos para implementar el plan.

Antecedentes de la institución “Centro Educativo, S.A de C.V”

A mediados de 1995, nace la idea de crear una academia de informática, a través de 14 personas preocupados por innovar la educación tecnológica del país, lo cual se pone en marcha en noviembre de dicho año, con la idea de brindar cursos temporales de computación para estudiantes del nivel de bachillerato, fue ubicada en la 49° Av. Sur (boulevard de los Héroes).

A medida que fue creciendo el éxito de la institución se llegó a la necesidad de extender la cobertura educacional bajo las exigencias del cliente y su permanencia. En noviembre de 1996 nace la institución Centro Educativo brindando la educación de bachilleratos general y técnico vocacional con las especialidades de arquitectura, electrónica, contaduría y secretariado con el fin de fomentar la cultura y la informática. La institución está conformada por una Junta General de Accionistas y se divide en diferentes departamentos que se puede observar en su organigrama. (Ver figura N°1).

Figura N° 1: Organigrama de la institución “Centro Educativo, S.A. de C.V.”¹⁴



El plan de estudios de Centro Educativo está dividido en los siguientes ramos:

Bachilleratos:

- Arquitectura
- Electrónica
- Contaduría
- Secretariado
- General

¹⁴ Fuente: elaboración propia, con datos de la entidad.

En sus diferentes niveles, presta especial atención al aprendizaje de la informática, y de las nuevas tecnologías, brindando a los alumnos la oportunidad de poder especializarse en el área de informática como:

- Diseñador arquitectónico
- Diseñador gráfico digital
- Programador analista
- Mantenimiento de computadoras

Plan Académico

A los alumnos se le proporciona experiencias vitales, aprendizajes significativos y afianzar la experiencia oral y escrita; todo ello enfocado hacia los dos aspectos principales que ha de cubrir la educación:

- El aprendizaje de conocimiento
- La educación en valores

2.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para la elaboración de la estrategia es importante comenzar con la creación de una misión y visión que permita definir qué se espera de la institución a corto y largo plazo creando así las actividades necesarias para poder alcanzar los objetivos trazados.

Misión

“Potenciar la creatividad, autoestima, respeto y el espíritu crítico constructivo de todos los estudiantes, a través de la educación, para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, graduándolos con un alto grado de conocimiento en el área de la informática de vanguardia. Y así, colaboren en la transformación social y cultural de nuestro país, apoyados en los valores éticos y morales”.

Visión

“Ser una organización educativa, líder en la formación técnica-académica, comprometida en la construcción de valores, promoción de liderazgos. Aprovechando los avances de la ciencia, la cultura, la tecnología y garantizar una educación integral.”

Evaluación de factores internos y externos

Para la elaboración del plan estratégico financiero es necesario determinar los factores externos e internos, en los cuales la entidad se desenvuelve por ello, se realizó el análisis FODA para la institución.

Análisis FODA.

El análisis FODA de Centro Educativo, S.A. de C.V. presenta los siguientes aspectos:

Fortalezas

El colegio cuenta con personal capacitado, lo que pesa ante los padres de familia.

La elaboración de un plan para realizar sus labores educativas, permitiéndoles conocer el rumbo a seguir a lo largo del año escolar.

La infraestructura le permite cumplir los requerimientos mínimos exigidos por el Ministerio de Educación, dándole una buena calificación que mostrar ante los padres de familia de los educandos.

Las capacitaciones constantes en el área docente como administrativa ayudan a orientar la utilización de los recursos tecnológicos de una forma eficiente

Oportunidades

Desarrollar un plan estratégico financiero para presentar a los padres de familia y que contribuye a que acepten que el colegio aumente las cuotas.

Un plan estratégico financiero que el colegio presente ante instituciones crediticias y poder acceder a financiamiento.

Puede ofrecer sus servicios educativos a un sector con mayor capacidad de pago.

Mejorar las instalaciones para poder contar con un buen ambiente para los estudiantes.

Ampliar las instalaciones para crear más especialidades de bachillerato, y tener variedad de opciones para los alumnos.

Debilidades

No cuenta con un plan estratégico financiero que le permita evaluar el área financiera

Falta de suficientes recursos financieros para desarrollar actividades de inversión que permita mejorar el servicio que presta.

No tiene ningún tipo de seguro.

La estructura de costos y gastos actuales es elevada con relación a sus ingresos.

Ejecuta lo planeado parcialmente a raíz de contingencias que requieren de más recursos financieros.

Amenazas

La baja liquidez de la institución puede provocar problemas legales a futuro por la falta de pago de sus obligaciones inmediatas.

Por no contar con un plan de contingencias, podría afectar de forma severa la ocurrencia de un fenómeno natural o provocado que dañe sustancialmente sus activos.

No contar con los recursos económicos suficientes para continuar funcionando.

Sufrir la revocatoria de la autorización de funcionamiento, por incumplimiento de requisitos mínimos exigidos por el MINED, producto de la falta de recursos financieros para cumplirlos.

Principales competidores

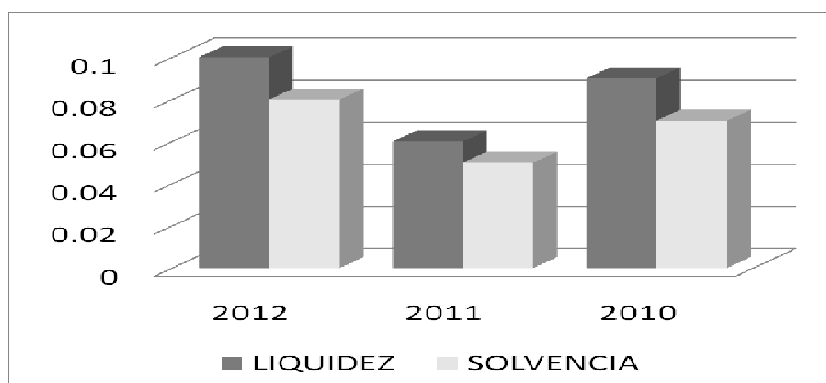
La competencia directa de Centro Educativo, S.A. de C.V. está compuesta por todas las instituciones con fines de lucro y sin fines de lucro del departamento de San Salvador, que poseen una estructura curricular similar a la ofrecida por este.

Análisis financiero

Situación de liquidez y solvencia

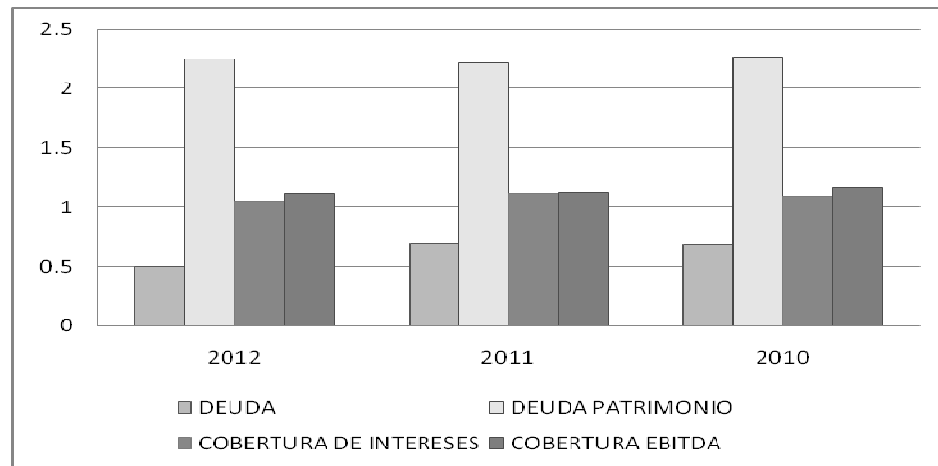
La liquidez y la solvencia de Centro Educativo, S.A. de C.V. disminuyó durante los años 2010 y 2011, pasó de ser de 0.08 a 0.06 y subió a 0.09 en el 2012 gracias al aumento del alumnado por aula de clase. El préstamo en que incurrió durante el 2010 para la readecuar sus instalaciones y modernizar la tecnología causó la disminución durante el 2011.

Gráfico 1: Liquidez y solvencia.



Niveles de endeudamiento

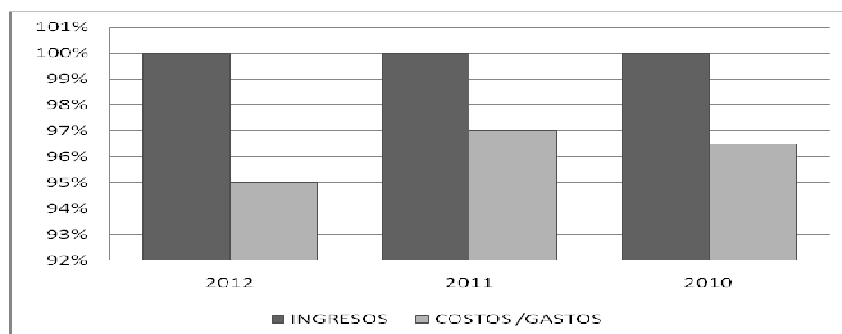
Los niveles de endeudamiento de Centro Educativo, S.A. de C.V. observados desde el 2010 al 2012, aumentaron significativamente, al no permitirsele a la entidad aumentar sus cuotas libremente recurrió a un préstamo a largo plazo para suplir sus necesidades de funcionamiento y poder cumplir requerimientos de infraestructura exigidos por el MINED.

Gráfico 2: Nivel de endeudamiento.

Evaluación de resultados económicos

Los ingresos del Centro Educativo, S.A. de C.V. durante los periodos del 2010 a 2012 tiene un patrón de crecimiento del 4%, y en el año 2011 bajo a un 3%, esto a causa del retiro de alumnos ante la sugerencia de un aumento en las cuotas. La institución no logró la aprobación del aumento ocasionando dificultades financieras para cubrir los costos y gastos operativos.

La estructura de los costos y gastos es elevada en comparación a los ingresos percibidos por la institución (ver grafico 3).

Gráfico 3: Ingresos y costos/gastos.

Identificación de ingresos de la institución

En base a datos históricos presentados en el estado de resultados de la institución “Centro Educativo, S.A de C.V” la composición de los ingresos se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 6: Fuentes de Ingresos.

TIPOS DE INGRESOS	% PROMEDIO ANUAL POR TIPO DE INGRESO	AÑOS BASE		
		2012	2011	2010
MATRÍCULA	14.46%	\$ 84,385.38	\$ 83,549.88	\$ 86,986.34
CUOTA	86.54%	\$ 478,183.81	\$473,449.32	\$492,922.57
TOTAL	100%	\$562,569.19	\$556,999.20	\$579,908.91

Identificación de costos y gastos de la institución

En base a los datos históricos presentados en el Estado de Resultados de la institución “Centro Educativo, S.A de C.V”, los costos y gastos ascienden a un total de 550,748.21, los cuales se desglosan por clasificación en el siguiente cuadro:

Cuadro N°7: Fuentes de costos y gastos.

CONCEPTO	2012 DATOS HISTORICOS
Gastos de Administración	\$ 121,038.28
Gastos de Venta	\$ 49,624.11
Gastos Financieros	\$ 123,402.02
Otros Gastos	\$ 4,559.69
Costos	\$ 252,124.11
TOTAL	\$ 550,748.21

2.3. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD

Implementar el plan estratégico, resulta factible para la Institución “Centro Educativo, S.A de C.V”, por la buena imagen que posee ante los padres de familia y su gran experiencia en la prestación de servicios educativos; así como, para obtener ingresos necesarios para su implementación; tiene el personal administrativo adecuado para desarrollar cada una de las

actividades que se requieren para ejecutar el plan; además, de contar con un alto grado de interés y aceptación por parte de la Junta Directiva en mejorar el manejo de recursos económicos que disponen. El proceso de planeación financiera para la institución, es parte de una intensa organización interna que otorga muchos beneficios, permite cumplir la misión y visión, así como identificar las necesidades a cubrir, evaluar y llamar la atención de los padres de familia en las áreas que son de importancia para la educación de sus hijos.

Al implementar el plan será de vital importancia llevar un constante seguimiento del mismo, ya que las revisiones son necesarias para determinar si el plan se está implementando de una forma correcta o si necesita ser ajustado en alguna área específica, debido a factores internos o externos que influyan en su desarrollo.

2.4 SELECCIÓN DE LA ESTRATÉGIA

Las instituciones privadas de educación media enfrentan similares problemas, siendo el principal de ellos la obtención de recursos financieros suficientes para su operatividad, requiriendo de estrategias para continuar operando. Centro Educativo, S.A. de C.V. no está excluido de dicho problema, por lo cual se necesita un plan de prestigio académico que permita presentarse como una opción en la que los padres paguen por tener a sus hijos estudiando en la institución considerando que es una excelente inversión a futuro.

En el siguiente cuadro se muestra una matriz en la que se plantean las debilidades por áreas, en las que se detectó requieren especial atención, y lo que motivó la propuesta estratégica a fin de contribuir con la institución a corregirlas, y así brindarle una herramienta financiera que sirva para tomar decisiones. (Ver cuadro N°8)

Cuadro N° 8: Selección de la estrategia.

ÁREA	DEBILIDAD DETECTADA	ACCIONES ESTRATÉGIA
FINANCIERA	Falta de liquidez, ocasionada por la poca producción de flujos de efectivo, al verse imposibilitada para poder generarlos con libertad. Carece de los suficientes recursos financieros para llevar a cabo objetivos y planes operativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el uso de recursos financieros, a través de la reducción de costos y gastos. • Implementar políticas de uso racional de los recursos de la institución. • Mejorar los recursos tecnológicos educativos de la entidad, y así mejorar la calidad educativa del alumnado despertando el interés en los padres de familia a aprobar aumentos en cuotas y matrícula necesarios. • Involucrar activamente a los padres de familia en el plan estratégico de la institución, dándoles a conocer como este mejora la educación de sus hijos a medida se implementa.
ADMINISTRATIVA	Posee una misión y visión, pero no ha logrado cumplirlas en su totalidad. Actualmente traza planes operativos financieros sin cumplir a cabalidad sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el apoyo administrativo y expertos en el área financiera necesaria para realizar las actividades del plan estratégico financiero a desarrollar en la institución.

2.5 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PLAN PARA INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACION MEDIA

Con los resultados obtenidos, se pudo identificar que la entidad se perfila como un centro educativo avanzado en ciencia y tecnología, a causa de esto amplió sus instalaciones, pero necesita mejorar sus recursos educativos tecnológicos, debido a que los flujos de efectivo con los que cuenta no son suficientes, es necesario el incremento de cuotas, para que los padres de familia estén informados en que se invierten los recursos financieros, se hace indispensable elaborar un plan estratégico, que debe enfocarse en generar los flujos necesarios para impulsar los cambios que requiere la institución.

En el plan se detalla la meta a cumplir, para ello se proponen un objetivo general y tres objetivos específicos con cada una de las actividades que se consideran necesarios para lograrlos; por lo

que se elaboró en base a la problemática de la falta de excedentes de efectivo para mejorar sus recursos educativos tecnológicos y así posicionarse en un estándar que le permita la aceptación de los padres de familia.

2.6 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO PARA INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACION MEDIA

2.6.1 Objetivo general

Identificar las estrategias que permita a Centro Educativo S.A. de C.V, concientizar a los padres de familia que los aumentos en las cuotas y matrícula, son necesarios para generar los recursos financieros suficientes durante los próximos cinco años que ayudará mejorar la calidad de la educación de sus hijos.

2.6.2 Objetivos específicos

- Determinar los principales intereses que motivarían a los padres de familia a dar sus votos para aprobar aumentos en cuotas y matrículas
- Aumentar los ingresos financieros a través de cuotas y matrícula cobradas por la institución.
- Generar estrategias que ayuden al incremento de los flujos de efectivo de la entidad.

2.7 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Estrategias N° 1: Promover actividades que permitan la participación de los padres de familia en la vida académica de la institución.

Objetivo 1: Involucrar activamente a los padres de familia en el plan estratégico de la institución, dándoles a conocer como este mejora la educación de sus hijos a medida se implementa.

Cuadro N° 9: Acciones a realizar y recursos a emplear para objetivo 1 de estrategia 1.

ACCIONES	RECURSOS		
	HUMANO	TIEMPO	FINANCIERO
i. Desarrollar en las sesiones y asambleas de padres charlas informativas, que permita conocer hacia donde se dirige la institución en un corto y mediano plazo en cuanto a la calidad educativa.	Personal docente de la institución	Una sesión de padres de familia no debe durar más de una hora.	La institución no se incurriría en gastos adicionales en recurso humano, se tomaría en cuenta el personal docente de planta de la institución.
ii. Incluir al personal docente de la institución en las asambleas, capacitándoles internamente para que expongan a los padres en qué consisten los planes educativos impartidos a sus hijos.		La asamblea general de padres de familia dura de acuerdo a la necesidad del tema a tratar.	

Objetivo 2: Demostrar a los padres de familia en las actividades educativas extracurriculares de la institución el desarrollo tecnológico-académico adquirido por sus hijos.

Cuadro N° 10: Acciones a realizar y recursos a emplear para objetivo 2 de estrategia 1.

ACCIONES	RECURSOS		
	HUMANO	TIEMPO	FINANCIERO
i. Instar a los padres de familia en cada sesión la asistencia a la expo feria tecnológica desarrollada por la institución, donde el alumnado demuestra lo aprendido en las clases y talleres prácticos. Estas deben realizarse en el periodo previo al inicio de inscripciones para el siguiente año escolar, y así llamar la atención de nuevos alumnos.	Personal docente de la institución	Una sesión de padres de familia no debe durar más de una hora.	La institución no se incurriría en gastos adicionales en recurso humano, se tomaría en cuenta el personal docente de planta de la institución.

Estrategia N° 2: Optimizar el factor tecnológico de formación académica de la entidad.

Objetivo 1: Mejorar los recursos tecnológicos educativos de la entidad y así mejorar la calidad educativa del alumnado.

Acciones:

- i. Potenciar los recursos tecnológicos educativos con los que cuenta la institución, como software y aplicaciones adaptadas a cursos impartidos.
- ii. Adquirir nueva tecnología para implementar en la estructura curricular actual.

Cuadro N° 11: Presupuesto de inversión de acciones para objetivo 1 de estrategia 2.

(Precios según promedio cotizado en principales distribuidores de PC, partes y accesorios de computadoras)

EQUIPO/SOFTWARE	DESCRIPCIÓN	USO/UBICACIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Servidor	Capacidad de, soporte de,	Laboratorio de prácticas	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Licencia software Autocad 3D	Para modelado de diseños.	Centro de cómputo, área de arquitectura.	1	\$ 420.00	\$ 420.00
Licencia software Xara3D	Para modelado de datos	Centro de cómputo, área de electrónica.	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Memorias RAM 4gb	Aumentar capacidad de computadoras.	Centro de cómputo	20	\$ 60.00	\$ 1,200.00
TOTAL					\$ 4,570.00 ^Y

^Y Precios no incluyen IVA

Estrategia N° 3: Reducir costos y gastos con la implementación de políticas de ahorro y desarrollo de proyecto de energía solar.

Objetivo 1: Reducir los costos y gastos entre un 1.6% y 2.8% cada año.

Acciones:

- i. Capacitar un docente por cada área vocacional, el que será encargado de capacitar al resto del personal involucrado en las áreas especializadas, debe hacerse cada vez que acontezca un cambio significativo en las tecnologías aplicadas a la currícula.¹⁵

¹⁵ Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA-FEPADE). Capacitaciones. Disponible en <http://www.itca.edu.sv/index.php/cursos-y-diplomados>, consultada el 01 de Octubre de 2012.

- ii. Promover normas de buen uso de los recursos, entre el personal y el alumnado.
- iii. Impulsar el desarrollo de un sistema de energía solar, el cual se implementará con la ayuda de docentes y los alumnos, haciendo uso de los recursos materiales propios, aprovechando las capacitaciones y beneficios impulsados por la SIGET¹⁶ para empresas que decidan optar por el uso y desarrollo de energías renovables.

**Cuadro N° 12: Presupuesto de inversión de acciones para objetivo 1 de estrategia 3.
(Precios según promedio cotizado en principales distribuidores)**

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
100 Lámparas LED	\$ 22.12	\$ 2,212.40
409 maquetas de placas solares	\$ 26.55	\$ 10,858.95
2560.98 Mtrs de base de polímero	\$ 3.80	\$ 9,731.72
100 Unid. De resina Tox.	\$ 2.60	\$ 26.00
Materiales para batería y transformador		\$ 4,424.78
Instalación de lámparas		\$ 442.48
TOTAL		\$ 27,696.33 ^y

^y Precios no incluyen IVA

La implementación del proyecto de ahorro iniciará con la compra e instalación de lámparas LED, que contribuirán a ahorrar un 25% de la factura actual de energía eléctrica, el desarrollo del sistema de energía renovable durará 10 y 12 meses en la fase inicial, el resto se implementará durante los próximos 3 años (del 2014 al 2016). Al principio el sistema solo suplirá la demanda energética de iluminación de las instalaciones, hasta alcanzar a suplir en su totalidad la necesidad de energía eléctrica de la institución.

En el 2013 se invertirán \$8,019.81 en el desarrollo inicial de la estrategia de ahorro, los restantes \$19,676.52 de los \$27,696.33 a invertir en total en el proyecto se distribuirán como inversiones en los años restantes del plan.

¹⁶

http://www.elsalvadorahorraenergia.com.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=5:manual-es-de-uso-eficiente-de-la-energia&Itemid=3

Cuadro N° 13: Reducción de costos y gastos por implementación de estrategia de ahorro.

AÑOS	TIPO DE REDUCCIÓN DE COSTO/GASTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO ^a	CUANTIFICACIÓN DE LA REDUCCIÓN POR AÑO
2013	Capacitaciones ¹⁷	5	\$ 75.22	\$ 376.10
	Kwh de energía eléctrica ¹⁸	12500	\$ 0.23	\$ 2,875.00
	Mtrs ³ . de agua ¹⁹	25	\$ 0.75	\$ 90.27
	TOTAL			\$ 3,341.37
2014	Capacitaciones	5	\$ 75.22	\$ 376.10
	Kwh de energía eléctrica	25000	\$ 0.23	\$ 5,745.58
	Mtrs ³ . de agua	25	\$ 0.75	\$ 90.27
	TOTAL			\$ 6,211.94
2015	Capacitaciones	5	\$ 75.22	\$ 376.10
	Kwh de energía eléctrica	25000	\$ 0.23	\$ 5,745.58
	TOTAL			\$ 6,121.68
2016	Capacitaciones	5	\$ 75.22	\$ 376.10
	Kwh de energía eléctrica	25000	\$ 0.23	\$ 5,745.58
	TOTAL			\$ 6,121.68
2017	Capacitaciones	5	\$ 75.22	\$ 376.10
	Kwh de energía eléctrica	50000	\$ 0.23	\$ 11,491.15
	TOTAL			\$ 11,867.25

^a Las precios unitarios se tomaron de los pliegos tarifarios de las entidades estatales a cargo de la distribución, el valor de las capacitaciones se tomo de una cotización entre varios capacitadores.

Los valores contenidos en el cuadro anterior pueden variar año con año, considerando la situación económica actual en El Salvador, con precios que tienden a la alza por estar sujetos a insumos que provienen del extranjero, como la energía eléctrica que depende en buena parte de combustible fósil, lo cual podría representar un ahorro mayor a futuro o menor si por el contrario los precios bajan.

¹⁷ Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA-FEPADE).Capacitaciones. Disponible en <http://www.itca.edu.sv/index.php/cusos-y-diplomados>, consultada el 01 de Octubre de 2012.

¹⁸ <http://www.siget.gob.sv/temas/tema-n/documentos/tarifas>

¹⁹ http://www.anda.gob.sv/index.php?option=com_tag&task=tag&tag=pliego+tarifario

Estrategia N° 4: Desarrollo de proyectos que contribuyan a mejorar el ambiente estructural educativo.

Objetivo 1: Crear un ambiente agradable para el alumnado, permitiendo un buen desenvolvimiento de las labores educativas.

Acciones:

- i. Adquisición de un sistema de ventilación para el taller de electrónica, el cual deberá renovarse dos años después.

Cuadro N° 14: Presupuesto de inversión de acción i para objetivo 1 de estrategia 4.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	USO/UBICACIÓN	CANTIDAD	POR PRECIO UNITARIO	TOTAL
Aire acondicionado	Mejorar ambiente del taller de electrónica	Taller de electrónica	2	\$ 442.48	\$ 896.96 ^v

^v Y Precio no incluye IVA

- ii. Mantenimiento anual de las instalaciones, incluye pintado y dos fumigaciones al año, las reparaciones necesarias están a cargo del personal de limpieza y mantenimiento de rutina.

Cuadro N° 15: Presupuesto de inversión de acción ii para objetivo 1 de estrategia 4.

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO SIN IVA	TOTAL
PINTURA	20 galones	\$ 9.27	\$ 185.49
FUMIGACIÓN	2 ANUALES	\$ 88.50	\$ 177.00
TOTAL			\$ 362.49

Estrategia N° 5: Contar con la ayuda de expertos en el área administración financiera para aumentar recursos financieros.

Objetivo 1: Obtener el apoyo administrativo necesario para la gestión y toma de decisiones.

Acción:

- i. Contar con el apoyo administrativo y expertos en el área financiera necesaria para realizar las actividades del plan estratégico financiero a desarrollar en la institución.

La institución no incurrirá en gastos financieros para realizar la acción anterior.

2.8. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Políticas

- a. Para el oportuno aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos y financieros se establecerá un control interno del uso de los mismos.
- b. Promover entre el personal y el alumnado la disciplina del buen uso de los recursos de la institución.
- c. La promoción del desarrollo de un sistema de energía solar, que deberá desarrollarse internamente con la ayuda de los docentes y del alumnado. La implementación del sistema será gradual año con año, al menos deberá suplir las necesidades de alumbrado eléctrico de los salones de clase.
- d. Optimizar el uso de la infraestructura.
- e. La institución promoverá actividades de involucren a los padres de familia en lo planeado.
- f. Incluir de manera activa al personal administrativo y docente en el desarrollo de lo planeado, generando compromiso con las estrategias institucionales.
- g. Establecer un monitoreo y hacer los ajustes correspondientes al plan, según sea necesario retroalimentarlo.
- h. Asegurar los activos de la institución, a fin de afrontar posibles amenazas de daño y robo de estos.

Proyección de ingresos

Los ingresos proyectados para los próximos cinco años se sujetan a variaciones conforme el plan se sujete al entorno económico de las entidades de educación media. Para calcular los ingresos se consideraron los incrementos en los costos y gastos operativos producidos por los aumentos en los costos de la vida, esto se refleja mejor en los índice económicos de país²⁰; además, se consideraron los resultados del análisis financiero contenido en este capítulo que refleja la uniformidad en el comportamiento del crecimiento financiero y económico (ver gráfico 3) de la entidad, permitiendo utilizar el método de proyección.

No se consideró aumentar el número de alumnos para aumentar los ingresos dado que las aulas funcionan actualmente al límite de su capacidad según requisitos establecidos por el MINED (45 alumnos por cada aula de la institución).²¹

El cuadro N° 16 describe los aumentos proyectados en un 9.3% para las cuotas en los años 2013 y 2015, que resulta de dividir \$ 4 aumento estimado por cuota a cobrar por alumno entre \$ 43 cuota actual, dando un total de \$ 95,842.69 sumatoria de aumentar el ingreso por cuota en \$ 45792.02 en el 2013 y \$ 50,090.07 para el 2015; del 12.25% de aumento en matrícula que equivale a dividir \$ 5 aumento que se pretende en matrículas de los años 2015 y 2017 en \$10,644.26 y \$ 11,309.52 respectivamente sumando un total de \$ 21,953.78, en el entendido que la ley no permite aumentar ambos para un mismo periodo.²²

²⁰ Banco Central de Reserva de El Salvador. Índices económicos en El Salvador. Disponible en <http://www.bcr.gob.sv/>, consultada el 01 de Octubre de 2012.

²¹ Ministerio de educación de El Salvador. Disposiciones del Presupuesto General de educación de El Salvador, Decreto 3 Art. 95. Disponible en <http://www.mined.gob.sv>, consultada el 15 de noviembre de 2012.

²² Ministerio de educación de El Salvador. Ley General de educación de El Salvador, Art. 83. Disponible en <http://www.mined.gob.sv>, consultada el 15 de mayo de 2012.

Cuadro N° 16: Proyección de ingresos.

AÑO	CONCEPTO	INGRESOS PROYECTADOS	TIPO DE AUMENTO	TOTAL POR AÑO
2013	CUOTA	\$ 18,937.95		\$ 492,387.27
	MATRÍCULA	\$ 3,342.02		\$ 86,891.90
	TOTAL	\$ 22,279.97		\$ 579,279.17
2014	CUOTA	\$ 45,792.02	CUOTA	\$ 538,179.29
	MATRÍCULA	\$ -		\$ 86,891.90
	TOTAL	\$ 45,792.02		\$ 625,071.19
2015	CUOTA	\$ -		\$ 538,179.29
	MATRÍCULA	\$ 10,644.26	MATRÍCULA	\$ 97,536.16
	TOTAL	\$ 10,644.26		\$ 635,715.45
2016	CUOTA	\$ 50,050.67	CUOTA	\$ 588,229.96
	MATRÍCULA	\$ -		\$ 92,322.64
	TOTAL	\$ 50,050.67		\$ 680,552.60
2017	CUOTA	\$ -		\$ 588,229.96
	MATRÍCULA	\$ 11,309.52	MATRÍCULA	\$ 103,632.16
	TOTAL	\$ 11,309.52		\$ 691,862.12

Proyección de gastos

Para proyectar los gastos se consideró el análisis financiero, el índice económico de inflación²³ y el análisis financiero de la entidad, se consideró este índice ya que el sector privado de educación media constantemente se pronuncia en medios denunciando que los costos se elevan por la inflación actual en el país²⁴ y la proyección se realizó en base al método progresivo teniendo cuidado de estabilizar el crecimiento de los gastos, cuya estructura tiende a ser de crecimiento desigual al de los ingresos percibidos (Ver gráfico 3 y cuadro N°16).

El cuadro N° 17 refleja la proyección de los costos y gastos para los años del 2013 al 2017, durante el 2013 se efectuará una inversión inicial de \$13,032.28 para iniciar el plan estratégico financiero, por lo que no se reflejará el impacto de las políticas de ahorro al principio, durante los años restantes el crecimiento de los costos y los gastos seguirá un patrón apegado a las medidas de ahorro; las disminuciones se empezarán a notar a partir del 2014 por un monto de \$ 6,211.94 hasta alcanzar a los \$11,867.25 (ver cuadro N° 13) en reducción de costos y gastos.

²³Banco Central de Reserva de El Salvador. Índices de inflación en El Salvador. Disponible en <http://www.bcr.gob.sv/>, consultada el 01 de Octubre de 2012.

²⁴Diario Colatino de El Salvador. ANIEP solicita a la Asamblea reformar el Decreto 533.05 de mayo de 2009. Disponible en <http://www.diariocolatino.com/es/20090505/nacionales/66493/ANIEP-solicita-a-la-Asamblea-reformar-el-decreto-533.htm#.T6sJpDHu3zA.email>, consultada el 03 de Marzo de 2012.

Cuadro N° 17: Proyección de gastos

AÑO	GASTOS	GASTOS PROYECTADOS
2013	ADMINISTRATIVOS	\$ 120,833.10
	OPERATIVOS	\$ 257,915.71
	VENTA	\$ 50,554.73
	FINANCIEROS	\$ 120,970.51
TOTAL		\$ 571,386.45
2014	ADMINISTRATIVOS	\$ 116,412.81
	OPERATIVOS	\$ 264,951.61
	VENTA	\$ 53,374.66
	FINANCIEROS	\$ 119,772.79
TOTAL		\$ 554,511.88
2015	ADMINISTRATIVOS	\$ 117,725.57
	OPERATIVOS	\$ 275,465.68
	VENTA	\$ 54,628.37
	FINANCIEROS	\$ 118,586.92
TOTAL		\$ 566,406.54
2016	ADMINISTRATIVOS	\$ 118,960.28
	OPERATIVOS	\$ 287,049.50
	VENTA	\$ 60,354.93
	FINANCIEROS	\$ 117,412.79
TOTAL		\$ 583,777.50
2017	ADMINISTRATIVOS	\$ 114,461.77
	OPERATIVOS	\$ 292,719.27
	VENTA	\$ 65,596.87
	FINANCIEROS	\$ 116,250.29
TOTAL		\$ 589,028.20

Posición de la institución

La administración está a cargo de los propietarios de la institución, y consideran que esta debe potenciar los recursos actuales con el fin de captar la atención de más padres de familia interesados en que sus hijos estudien en una institución de prestigio. Actualmente mantiene una campaña de propaganda que genera resultados y gozan de prestigio, pero consideran que

necesitan estar más presentes en las mentes de los jóvenes de San Salvador como una opción de estudio de peso ante el público en general.

Mercado a alcanzar

Por la ubicación de la institución y la accesibilidad de transporte, espera ser una opción para jóvenes y padres de estos residentes en el área metropolitana de San Salvador.

Programación y coordinación de acciones a implementar

Asignar facilitadores para la elaboración del plan estratégico

Para elaborar el plan las facilitadoras serán: Steffany M., Claudia V. y Jaqueline C., proporcionando a la Institución “Centro Educativo, S.A de C.V” un Modelo de Plan Estratégico Financiero para el manejo de los recursos.

Evaluar los recursos humanos que se necesitan

Recursos Humanos:

- Facilitadoras: Steffany M., Claudia V. y Jaqueline C.
- Junta General de Accionistas
- Personal Administrativo de la institución: administrador, contador, y auxiliar contable.

Determinar la asignación de responsabilidades para la ejecución del plan.

Cuadro N° 17: Asignación de responsabilidades.

ACCIONES	RESPONSABLES
Elaborar plan estratégico financiero	Facilitadores
Involucrar a la Junta General de Accionistas	Administrador
Revisar y actualizar el plan estratégico	Todo el personal
Priorización y costo de actividades	Facilitadoras y personal contable-administrativo
Desarrollar las proyecciones de ingresos y gastos	Facilitadoras
Realizar el monitoreo y evaluación	Todo el personal
Poner en marcha la ejecución del Plan Estratégico	La administración

Cuadro N° 18: Planta docente de Centro Educativo, S.A. de C.V.²⁵

Materia	Tiempo completo		Con escalafón	Sin escalafón
	Sueldo 600	Medio tiempo 300		
CIENCIAS NATURALES	2	1	3	
ESTUDIOS SOCIALES Y CIVICA	2	1	3	
INGLES	1	1	2	
ORIENTACION PARA LA VIDA	1	1	2	
INFORMATICA	3	2	3	2
MATEMATICAS	3	2	5	
LENGUAJE Y LITERATURA.	2	1	3	
CURSO DE HABILIDAD LABORAL	2	2	4	
SEMINARIOS		2	2	
TOTAL	16	13	27	2
ARQUITECTURA	1	1	1	1
CONTABILIDAD	2	1	2	1
SECRETARIADO	2	1	2	1
ELECTRONICA	2		2	
TOTAL	7	3	7	3

²⁵ Fuente: elaboración propia con información de la institución.

4. Tiempo para el proceso de elaboración del plan estratégico

Se hace necesario establecer el tiempo que se llevará la elaboración del plan estratégico para garantizar el proceso y determinar las fechas límites.

Se estima para la elaboración del plan estratégico cuatro semanas, en las cuales se desarrollará cada actividad según se muestra en el siguiente cronograma.

CRONOGRAMA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO

ACTIVIDAD	SEMANA			
	1	2	3	4
Asignación de facilitadores				
Evaluación de recurso humano y financiero				
Asignación de responsabilidades				
Análisis del entorno				
Identificación de fuentes de ingreso				
Identificación de los gastos				
Elaboración de meta y objetivos del plan				
Establecer la prioridad de las actividades para cada objetivo				
Diseño de procedimientos para cada actividad				
Evaluación de la factibilidad del Plan				

5. Evaluación de recursos financieros para elaborar el plan estratégico financiero

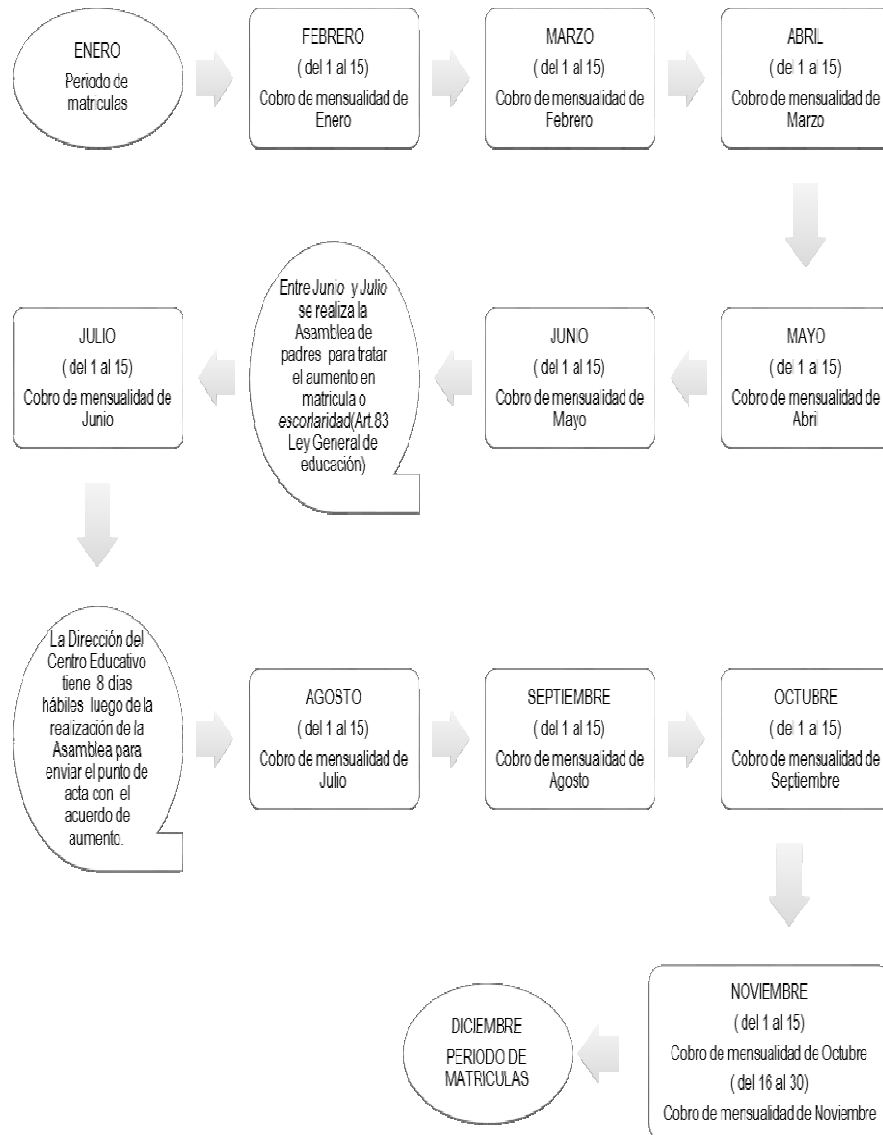
Recursos Financieros

- La institución no incurrirá en gastos económicos para la elaboración del plan estratégico, porque las facilitadoras lo elaboraran sin costo alguno.
- La adquisición de un nuevo servidor, la instalación de aire acondicionado, licencias de software, mantenimiento anual y la adquisición de 12 pupitres cada año requerirá de una inversión adicional (ver cuadro N° 19).

Programación de actividades anuales de la institución

Previo a fechas importantes de obtención de ingresos la institución debe demostrar en las asambleas y sesiones de padres de familia el alcance de la educación impartida y el desarrollo intelectual del alumnado.

Figura N° 2: Principales fechas para la generación de ingresos²⁶



²⁶Fuente: elaboración propia con datos de la entidad.

2.9 PLAN FINANCIERO

Presupuesto

La expresión en términos cuantitativos de los objetivos propuestos a alcanzar por la administración de la institución a un periodo es el presupuesto, en este caso con la adopción de las estrategias propuestas para alcanzarlos, siendo el plan estratégico financiero la herramienta financiera utilizada.

Detalle de inversión

En el siguiente cuadro se muestra el presupuesto de inversión en la adquisición de un nuevo servidor y dos licencias de software, para optimizar los recursos tecnológicos de la institución.

Cuadro N° 20: Presupuesto de inversión

(Precios según promedio cotizado en principales distribuidores y proveedores)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	USO/UBICACIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Servidor ^x	Capacidad de, soporte de,	Laboratorio de prácticas.	2	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00
Licencia software Autocad 3D	Para modelado de diseños.	Centro de cómputo, área de arquitectura.	2	\$ 420.00	\$ 840.00
Licencia software Xara3D	Para modelado de datos	Centro de cómputo, área de electrónica.	2	\$ 450.00	\$ 900.00
Aire acondicionado	Mejorar ambiente del taller de electrónica	Taller de electrónica	2	\$ 442.48	\$ 884.64
60 pupitres	De madera y hierro	Salones de clase	60	\$ 22.12	\$ 1,327.20
Memorias RAM 4gb	Aumentar capacidad de computadoras.	Centro de cómputo	20	\$ 60.00	\$ 1,200.00
Mantenimiento anual	Pintura, fumigación.	Toda la instalación	5	\$ 362.49	\$ 1,812.45
Capacitaciones	Para docentes de áreas especializadas	Áreas especializadas	5	\$ 376.10	\$ 1,880.80
Proyecto de energía solar y ahorro ^w	Lámparas LED, implementos y materiales para el sistema de energía solar.	A nivel institución.			\$ 27,696.33
TOTAL					\$ 40,789.32^y

^x El precio de servidor incluye instalación y capacitación de uso.

^y Se incluyó en costos de operación y gastos del periodo según clasificación correspondiente.

^z Los precios no incluyen IVA

^w Del sistema de energía solar solo los paneles necesitarán renovarse entre cada 5 u 8 años, según uso.

Los datos contenidos en el detalle de la inversión se originan de la cuantificación de las acciones del plan estratégico financiero, sumando un monto total de inversión de **\$ 40,789.32**. (Ver cuadro 20)

¿Cómo se financiará la inversión?

La inversión se financiara con inversión propia por un monto de \$40,789.32 producto de los aumentos proyectados de implementar plan estratégico financiero, estimando obtener \$107,043.60. La entidad en la actualidad tiene una deuda de \$ 1, 086,440.73 adquirida el año 2010 a una tasa del 12% a 10 años plazo según contrato; permitiendo obtener otro préstamo.

FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS

A continuación se desarrollan los flujos de caja proyectados a cinco años como parte del plan estratégico financiero, mostrando dos situaciones la primera, si los aumentos en cuota o matrícula son aprobados para la realización de los proyectos de inversión que la entidad presenta, y el segundo flujo en el cual se desarrollan los mismos proyectos de inversión pero en este caso no se han aprobado los incrementos en las cuotas.

Cuadro N° 21: Flujo de caja proyectado (los incrementos fueron aprobados)

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Inversion inicial	\$ -13,394.77				
Inversiones		\$ -5,613.42	\$ -9,425.90	\$ -5,613.42	\$ -5,613.42
Ingresos	\$ 579,279.17	\$ 596,657.55	\$ 602,624.12	\$ 608,650.36	\$ 614,736.87
Ingresos del plan	\$ 22,279.97	\$ 45,792.02	\$ 10,644.26	\$ 50,050.67	\$ 11,309.52
Egresos del plan					
Servidor	\$ -2,500.00		\$ -2,500.00		
Licencia de software autocad 3D	\$ -420.00		\$ -420.00		
Licencia de software Xara 3D	\$ -450.00		\$ -450.00		
Memorias Ram 4 Gb	\$ -1,200.00				
Aire acondicionado	\$ -442.48		\$ -442.48		
Pupitres		\$ -331.80	\$ -331.80	\$ -331.80	\$ -331.80
Mantenimiento anual	\$ -362.49	\$ -362.49	\$ -362.49	\$ -362.49	\$ -362.49
Sistema de energia solar	\$ -8,019.80	\$ -4,919.13	\$ -4,919.13	\$ -4,919.13	\$ -4,919.13
Egresos (costos y gastos sin depreciaciones más inversiones del plan)	\$ -381,730.17	\$ -372,634.89	\$ -380,693.02	\$ -401,249.53	\$ -413,171.18
Depreciaciones	\$ -191,915.20	\$ -190,530.57	\$ -194,698.72	\$ -191,592.09	\$ -194,795.74
Depreciacion de inversiones nuevas según plan	\$ -328.03	\$ -2,436.83	\$ -2,155.99	\$ -926.47	\$ -2,543.01
Utilidad antes de Impto. Sobre la Renta	\$ 14,190.97	\$ 76,847.27	\$ 35,720.65	\$ 64,932.95	\$ 15,536.46
Reserva legal	\$ 993.37	\$ 5,379.31	\$ 2,500.45	\$ 4,545.31	\$ 1,087.55
Impuesto sobre la Renta	\$ 3,299.40	\$ 17,866.99	\$ 8,305.05	\$ 15,096.91	\$ 3,612.23
Utilidad neta	\$ 9,898.20	\$ 53,600.97	\$ 24,915.15	\$ 45,290.73	\$ 10,836.68
Mas depreciaciones y reserva legal	\$ 193,236.60	\$ 198,346.71	\$ 199,355.16	\$ 197,063.87	\$ 198,426.30
Total de flujo proyectado	\$ 203,134.80	\$ 251,947.68	\$ 224,270.31	\$ 242,354.60	\$ 209,262.98

Cuadro N° 22: Flujo de caja proyectado (si los incrementos no se efectuaran)

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Inversion inicial	\$ -13,394.77				
Inversiones		\$ -1,446.49	\$ -5,258.97	\$ -1,446.49	\$ -1,446.49
Ingresos	\$ 579,279.17	\$ 579,279.17	\$ 579,279.17	\$ 579,279.17	\$ 579,279.17
Servidor	\$ -2,500.00		\$ -2,500.00		
Licencia de software autocad 3D	\$ -420.00		\$ -420.00		
Licencia de software Xara 3D	\$ -450.00		\$ -450.00		
Memorias Ram 4 Gb	\$ -1,200.00				
Aire acondicionado	\$ -442.48		\$ -442.48		
Pupitres		\$ -331.80	\$ -331.80	\$ -331.80	\$ -331.80
Mantenimiento anual	\$ -362.49	\$ -362.49	\$ -362.49	\$ -362.49	\$ -362.49
Sistema de energía solar	\$ -8,019.80	\$ -4,919.13	\$ -4,919.13	\$ -4,919.13	\$ -4,919.13
Egresos (costos y gastos sin depreciaciones más inversiones del plan)	\$ -364,199.07	\$ -378,216.17	\$ -390,419.09	\$ -411,750.10	\$ -424,671.75
Depreciacion	\$ -191,915.20	\$ -190,530.57	\$ -194,698.72	\$ -191,592.09	\$ -194,795.74
Depreciacion de inversiones nuevas necesarias	\$ -328.03	\$ -2,436.83	\$ -2,155.99	\$ -926.47	\$ -2,543.01
Utilidad antes de Impto. Sobre la Renta	\$ 9,442.10	\$ 8,095.60	\$ -7,994.63	\$ -24,989.49	\$ -42,731.33
Impuesto sobre la Renta	\$ 2,360.52	\$ 2,023.90	\$ -1,998.66	\$ -6,247.37	\$ -10,682.83
Utilidad neta	\$ 7,081.57	\$ 6,071.70	\$ -5,995.97	\$ -18,742.12	\$ -32,048.50
Mas depreciaciones	\$ 192,243.23	\$ 192,967.40	\$ 196,854.71	\$ 192,518.56	\$ 197,338.75
Total de flujo proyectado	\$ 199,324.81	\$ 199,039.10	\$ 190,858.74	\$ 173,776.44	\$ 165,290.25

2.10 CIERRE DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha desarrollado el contenido de un plan estratégico financiero, ya que es una herramienta que se utiliza como soporte para poder valorar la consecución de los objetivos, se elaboraron proyecciones financieras basadas en supuestos de aprobación de aumentos en las cuotas ya sea matriculas o mensualidades en instituciones de educación media privada para los próximos cinco años.

Además se estudiaron diversos escenarios en donde se supone que si se aprobaron los incrementos (Ver Cuadro N°20), en este escenario se determino que al hacerse efectivos los aumentos, por medio de la presentación en junta de padres de familia de los planes a cinco años que la institución realizará ,para los proyectos establecidos en el plan la situación económica presenta saldos mas favorables lo cual significa que la entidad posee una mayor liquidez, a diferencia del escenario pesimista en donde los incrementos no fueron aprobados(Ver Cuadro N°22).

Por lo anterior se concluye que la ejecución del plan estratégico financiero, es viable si se efectúan los aumentos requeridos, cabe mencionar que en las entidades encuestadas, manifestaron la importancia de contar con una herramienta financiera, que les oriente el rumbo a seguir para el logro de los objetivos.

2.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.11.1 CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada se determinó que las instituciones privadas de educación media no cuentan con lo siguiente:

- ✓ Con objetivos y metas estratégicas que les permita identificar y evaluar los diferentes problemas que tiene la institución.
- ✓ No elaboran un Plan Estratégico Financiero que les permita obtener mejores resultados económicos de las actividades que desarrolla la institución.
- ✓ La ausencia de un proceso de Planeación Estratégica no les permite priorizar sus actividades y determinar las deficiencias en las diferentes áreas de la organización.

Es de suma importancia para las instituciones de educación media privada que desarrollen sus actividades con base a un Plan Estratégico Financiero tomando como ejemplo el modelo propuesto en el presente documento, para optimizar los recursos económicos y obtener los resultados satisfactorios que permitan el crecimiento financiero a mediano plazo.

2.11.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Que las instituciones de educación media elaboren objetivos y metas estratégicas que les permitan evaluar e identificar los diferentes problemas que tiene la entidad.
- ✓ La utilización de una herramienta financiera que les permita obtener beneficios económicos de las actividades que realizan dentro de la institución.
- ✓ Que utilicen como base el plan estratégico financiero propuesto, proporcionado en este documento, una vez lo establezcan fomentar un seguimiento para realizar los ajustes necesarios que les permita priorizar sus actividades y determinar en qué áreas están fallando.

Las instituciones de educación media privada que opten por utilizar un plan estratégico financiero, como herramienta financiera que contribuya a la toma de decisiones, pueden usar como referencia el modelo presentado en este documento.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración Nacional de acueductos y Alcantarillados. Pliego tarifario. Disponible en http://www.anda.gob.sv/index.php?option=com_tag&task=tag&tag=pliego+tarifario, consultada el 18 de febrero de 2013.
- ALFONSO L. Ortega Castro, Planeación financiera estratégica, primera edición Koontz Harold, Wehrich Heinz, "Administración: una perspectiva global", Mc Graw Hill ,11 Ed., México, 1998, Pág. 783.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. Índices económicos en El Salvador. Disponible en <http://www.bcr.gob.sv/>, consultada el 01 de Octubre de 2012.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. Índices de inflación en El Salvador. Disponible en <http://www.bcr.gob.sv/>, consultada el 01 de Octubre de 2012.
- Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°38 año 1938.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB siglas en inglés). Año 2009. Primera Edición. "Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)". Departamento de publicaciones IASCF. Reino Unido.
- Decreto Legislativo N° 533, del 10 de enero de 2008, Diario Oficial N° 378, del 31 de marzo de 2008 Ley de Registro de Comercio de El Salvador
- Diario Colatino de El Salvador. ANIEP solicita a la Asamblea reformar el Decreto 533.05 de mayo de 2009. Disponible: <http://www.diariocolatino.com/es/20090505/nacionales/66493/ANIEP-solicita-a-la-Asamblea-reformar-el-decreto-533.htm#.T6sJpDHu3zA.email>, consultada el 03 de Marzo de 2012.
- GOODSTEIN, Leonar y Nolan, Timothy. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, México 1998. 116p.
- H. Mintzberg, J.B. Quinn, "El Proceso Estratégico"; Editorial Pearson Educación, Madrid, Ed. 1°. europea año 1999 Pág.
- JOVEL, Jovel, Roberto Carlos. Año 2011." Guía del informe final, trabajo de graduación". Escuela de Contaduría Pública. Universidad de El Salvador.

MENDOZA, Orantes, Ricardo. Recopilación de Leyes Tributarias, Editorial Jurídica Salvadoreña. 54 Ed. Año 2012. 559 Págs.

MENDOZA, Orantes, Ricardo. Leyes en materia de educación (con sus reformas). , Editorial Jurídica Salvadoreña. 3° ed. año 2011. 241 Págs.

MENDOZA, Orantes, Ricardo. Código de Comercio, Editorial Jurídica Salvadoreña. 55 Ed. Año 2012.

Ministerio de Educación de El Salvador. Autorización de Incrementos 2013. Disponible en <http://www.nined.gob.sv/autorizaciónincremento/05092013>, consultada el 05 de septiembre de 2012.

Ministerio de educación de El Salvador. Disposiciones del Presupuesto General de educación de El Salvador, Decreto 3 Art. 95. Disponible en <http://www.mined.gob.sv>, consultada el 15 de noviembre de 2012.

“República de El Salvador Código Municipal”, Edición a cargo de la fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo. 2ª edición actualizada, Marzo 2000 impreso por imprenta criterio

Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones. Pliego tarifario. Disponible en <http://www.siget.gob.sv/temas/tema-n/documentos/tarifas>, consultada el 18 de febrero de 2013.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Metodología de Investigación

Anexo 2: Encuesta

Anexo 3: Análisis de resultados y tabulación.

Anexo 4: Muestra tomada del Directorio de Empresas de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

Anexo 5: Estados Financieros del Colegio "Centro Educativo, S.A. de C.V."

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE ESTUDIO

Para la presente investigación se utilizó el tipo de estudio deductivo con la finalidad de conocer como el impacto producido por la reforma realizada por el Decreto 533 a la Ley General de Educación, limitó la alternativa a los centros de enseñanza para hacer incrementos en las cuotas de escolaridad, y someterlos a un precio que ha resultado no muy práctico y la necesidad de contar con un Plan Estratégico Financiero.

Deductivo

Se dedujo diferentes alternativas de solución como consecuencia del resultado que las instituciones de educación media privada al contar con un Plan Estratégico Financiero obtengan un mejor uso de sus recursos económicos y los aumentos necesarios en sus ingresos.

UNIDADES DE ANÁLISIS

Se consideraron como unidades de análisis para la presente investigación, los gerentes financieros, administradores y contadores de las entidades que prestan servicios de educación media, los gerentes financieros, administradores y contadores de las entidades que prestan servicios de educación media, del Departamento de San Salvador, con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del estudio realizado.

UNIVERSO Y MUESTRA

UNIVERSO

Para la presente investigación se tomó como universo, las empresas que se dedican a la prestación de servicios de educación media, que según fuentes de Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC) suman 43 Colegios en el área metropolitana de San Salvador. (Ver anexo 4)

MUESTRA

La muestra para la investigación se obtuvo mediante la selección aleatoria de los elementos y se calculó en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{e^2}$$

$$(N-1) e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2$$

Parámetros:

n= Tamaño de la muestra

N= Población = 43

Z= Coeficiente de confianza = 1.96

e= Margen de error =0.1

P= Probabilidad de éxito de que exista la problemática = 0.65

Q= Probabilidad de fracaso = 0.35

$$n = \frac{43 \cdot 0.65 \cdot 0.35 \cdot (1.96)^2}{(43-1) (0.10)^2 + (0.65 \cdot 0.35 \cdot (1.95)^2)} =$$

$$n = \frac{9.7825 \cdot (1.96)^2}{0.42 + 0.87} =$$

$$n = \frac{37.58}{1.29} = 29.13$$

n= 29 Colegios.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar la información necesaria para la investigación fueron:

Encuesta

Se dirigió al personal operativo que intervienen y conocen sobre la administración y funciones de las instituciones privadas de educación media con el objetivo de recopilar información necesaria que permitió fundamentar el diagnóstico de la investigación. (Ver anexo 2)

Recopilación bibliográfica

Se recopiló la información bibliográfica necesaria la cual ilustra y refuerza la investigación de campo sobre la importancia de las instituciones privadas de educación media, cuentan con un plan estratégico financiero que les permita incrementar y mejorar el uso de sus recursos económicos.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada a través de las técnicas utilizadas, se procesó en hojas de cálculo del programa Microsoft office Excel, mediante la tabulación de los datos por medio de tablas con la que se elaboraron los cuadros y gráficos estadísticos que reflejan los resultados de la investigación.(Ver Anexo 3)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Se realizó un análisis individual de cada pregunta por cada pregunta plasmada en la técnica de las encuestas y los resultados se tabularon y se representan gráficamente, al pie se colocó su respectiva interpretación mediante un estudio puntual. (Ver anexo 3)

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

Reciban un cordial saludo de parte de la Universidad de El Salvador. La presente encuesta está dirigida al sector dedicado a la educación formal privada del Departamento de San Salvador, mediante la cual se recopilara información que servirá para sustentar el trabajo de investigación denominado: **PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA.**

Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información que será proporcionada, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

GRUPO F 32

Integrantes del Equipo de Investigación:

CÁRCAMO PREZA, JAQUELINE MARIBI

MELÉNDEZ ROSALES, RUTH STEFFANY

VÁSQUEZ PEÑA, CLAUDIA PATRICIA

OBJETIVO.

Recopilar información veraz y objetiva para la elaboración de un diagnóstico sobre la necesidad de un plan estratégico financiero para las entidades de educación media del municipio de San Salvador, y con ello contribuir a la propuesta de un plan estratégico financiero para el manejo de los recursos financieros.

INDICACIONES

Marque con una "X" y complemente las preguntas que así lo requieran conveniente de acuerdo a las necesidades enmarcadas en este instrumento.

1. ¿Cómo considera la situación Financiera de su empresa en la actualidad?

Buena

Mala

Regular

2. ¿Con que finalidad utiliza las finanzas la administración?

Con el fin de hacer una planificación a largo plazo (1 a 5 años)

Tomar decisión a corto plazo (Menos de 1 año)

Otras causas especifique

3. ¿Cuáles considera son los aspectos fuertes de la entidad?

Infraestructura

Plan educacional

Personal capacitado

Planeación de actividades y ejecución de lo planeado

4. ¿Cuáles considera son los principales problemas que tiene la entidad?

Financieros

Falta de organización

Falta de planeación de las actividades

Ejecutar lo planeado

5. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la entidad?

Oportunidad de posibles financiamientos
Relaciones con organismos internacionales
Aceptación de los servicios educativos que brinda la entidad por parte de un sector social con mayor capacidad de pago
Incremento de matrículas y mensualidades

6. ¿Tiene acceso a fuentes de financiamiento del Sistema Financiero? Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿A qué tipo de fuente accesan?

Si

No

No Tengo
Conocimiento

Bancos
Asociaciones Cooperativas
Organismos como: CONAMIPE, FADEMIPE

7. ¿Actualmente cuál es la fuente de financiamiento para realizar sus actividades económicas?

Fondos propios
Préstamos bancarios
Programas de desarrollo
Fondos provenientes de ONG'S

8. ¿Cómo ha sido el impacto del Decreto 533 del año 2008 que se refiere a la reforma del aumento de las cuotas en los centros educativos privados en la Ley General de Educación en las finanzas de la entidad?

Alto

Medio

Bajo

9. ¿Cuándo fue el último incremento en el valor de la cuota de escolaridad y matrícula en su Colegio?

Un año
Dos años
Tres años
Otro

10. ¿En qué porcentaje se han incrementado los costos en los últimos tres años?

Menos del 10%
Entre el 10% y 25%
Entre el 25% y 40%

Más del 50%

11. ¿Qué porcentaje representan los ingresos totales en la parte salarial de los docentes y personal administrativo?

Menos del 25%

Entre el 25% y 40%

40% y 50%

Más del 50%

12. ¿Cuentan con un Plan Estratégico en su Empresa?

Si

No

13. ¿Elabora en su Empresa objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus actividades?

Si

No

No tiene conocimiento

Si su respuesta es positiva, ¿se cumplen las metas y objetivos trazados?

Si

No

No tiene conocimiento

14. ¿Considera importante en su empresa la elaboración de un plan estratégico financiero?

Si

No

¿Por qué?

15. ¿Considera que un plan estratégico financiero es necesario para poder darle a conocer los proyectos del colegio a los padres de familia y que autoricen el incremento de las cuotas?

Si

No

¿Por qué?

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Pregunta N° 1

¿Cómo considera la situación Financiera de su empresa en la actualidad?

OBJETIVO:

Determinar el estado de la situación financiera de las instituciones de educación media, ubicándola en un rango de tres categorías.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
BUENA	5	17.24%
MALA	7	24.14%
REGULAR	17	58.62%
TOTAL	29	100.00%

GRÁFICO N ° 1



ANÁLISIS:

Los colegios perciben una situación con incertidumbre a raíz de los resultados obtenidos estos últimos años por lo que el 58.62% de las Instituciones de educación media en la actualidad mencionaron que sus finanzas se encuentran en la categoría REGULAR, mientras el 24.14% de colegios poseen un mayor grado de incertidumbre debido a que calificaron su situación financiera como MALA debido al efecto sobre sus finanzas de la situación actual en cambio un 17.24% mencionó que por el momento su situación financiera es BUENA

Pregunta N° 2

¿Con que finalidad utiliza las finanzas la administración?

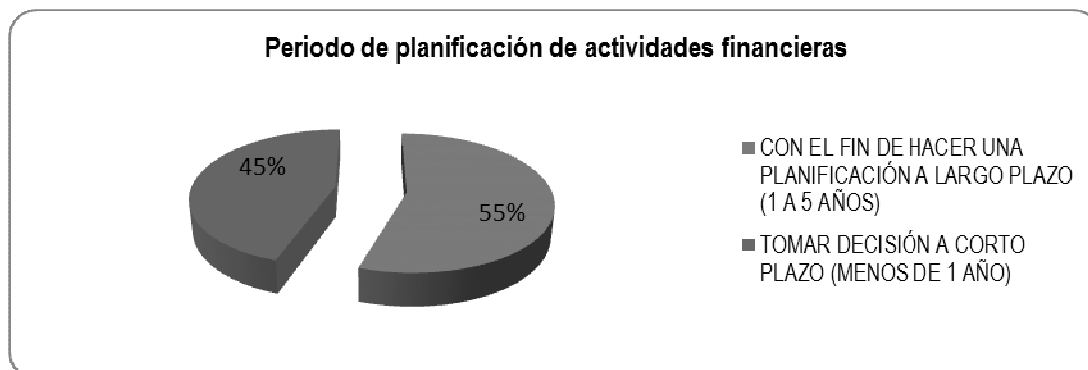
OBJETIVO:

Conocer el periodo de tiempo más frecuente para el cual planifican los colegios sus actividades financieras.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
CON EL FIN DE HACER UNA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO (1 A 5 AÑOS)	16	55.17%
TOMAR DECISIÓN A CORTO PLAZO (MENOS DE 1 AÑO)	13	44.83%
TOTAL	29	100.00%

GRÁFICO N ° 2



ANÁLISIS:

Más del cincuenta por ciento de los colegios utiliza su información financiera para realizar una planificación a largo de entre uno a cinco años, el tipo de planificación al que se refieren es a realizar presupuestos en el mejor de los casos sujetos a modificaciones según los factores externos como la economía lo exigen, mientras que el 44.83% la utiliza para un tiempo más corto (menos de un año) para la toma de decisiones considerando que existen factores que no les permite planificar a más de un año por la incertidumbre del sector actualmente.

Pregunta N° 3

¿Cuáles considera son los aspectos fuertes de la entidad?

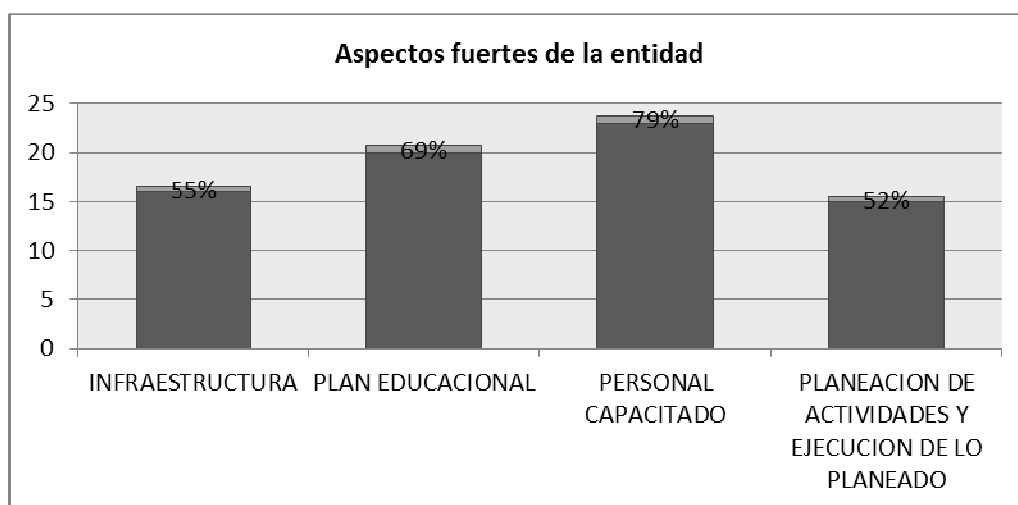
OBJETIVO:

Determinar cuáles son las Fortalezas que poseen las entidades.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
INFRAESTRUCTURA	16	55%
PLAN EDUCACIONAL	20	69%
PERSONAL CAPACITADO	23	79%
PLANEACION DE ACTIVIDADES Y EJECUCION DE LO PLANEADO	15	52%

GRÁFICO N ° 3



ANÁLISIS:

Los aspectos mostrados en el gráfico N° 3 son las principales fortalezas con las que cuentan los colegios para hacer frente el entorno social y económico, estos aspectos están relacionados al cumplimiento de los requerimientos dictados por el ente regulador del sector de educación (MINED), por ser requisitos para mantener sus permisos de funcionamiento convirtiéndolos en el principal centro de atención de las entidades educativas, dejando de lado otros aspectos estratégicos que contribuirían al sostenimiento de los requisitos exigidos.

Pregunta N° 4

¿Cuáles considera son los principales problemas que tiene la entidad?

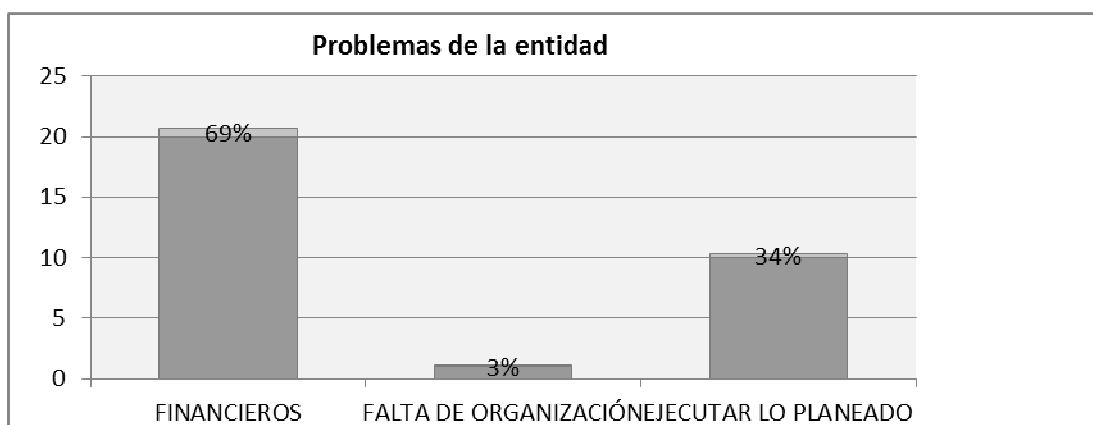
OBJETIVO:

Identificar cuáles son las principales Debilidades que poseen las entidades.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
FINANCIEROS	20	69%
FALTA DE ORGANIZACIÓN	1	3%
EJECUTAR LO PLANEADO	10	34%

GRÁFICO N ° 4



ANÁLISIS:

El sector de educación media tiene como principal problema lo financiero, esto a causa del impacto del Decreto 533 que les impide aumentar las cuotas y la matrícula de acuerdo a sus necesidades, necesidades que incrementan por aspectos legales que son requerimientos de funcionamiento, los aumentos salariales a los docentes, la exigencia de los padres de familia de una educación de calidad para que sus hijos puedan enfrentar los retos que presenta una economía globalizada, estos factores implican un aumento en los costos operativos además del aumento procedente de la injerencia de la inflación en los costos. Los aspectos administrativos como ejecutar lo planeado y la falta de organización quedan en segundo plano para el sector según los resultados observados en el gráfico N° 4.

Pregunta N° 5

¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la entidad?

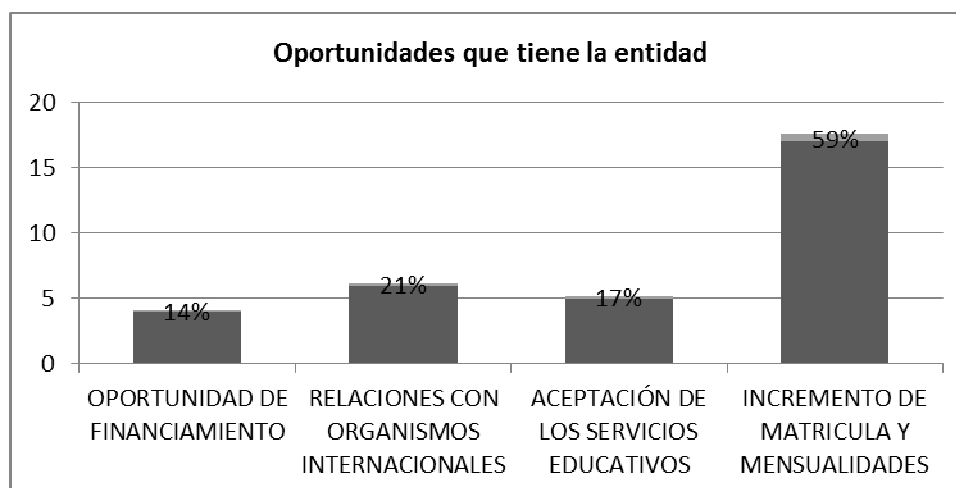
OBJETIVO:

Identificar las oportunidades que poseen las entidades, para que estas sean utilizadas en la elaboración y análisis de la matriz FODA.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr)
OPORTUNIDAD DE FINANCIAMIENTO	4	14%
RELACIONES CON ORGANISMOS INTERNACIONALES	6	21%
ACEPTACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS	5	17%
INCREMENTO DE MATRICULA Y MENSUALIDADES	17	59%

GRÁFICO N ° 5



ANÁLISIS:

Para los colegios la principal oportunidad con la que cuentan es incrementar sus matrículas y cuotas mensuales, según expresa el sector no solo en la encuesta como lo refleja el gráfico N° 5, sino también en los medios de comunicación. Dejando muy por debajo otras posibilidades.

Pregunta N° 6

¿Tiene acceso a fuentes de financiamiento del Sistema Financiero?

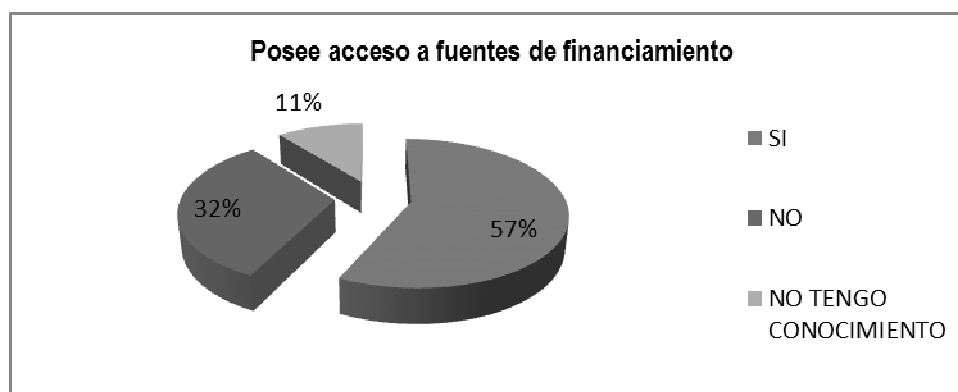
OBJETIVO:

Establecer si las entidades poseen financiamiento a través de instituciones del Sistema Financiero y determinar a qué tipo de fuentes tiene acceso.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
SI	16	57.14%
NO	9	32.14%
NO TENGO CONOCIMIENTO	3	10.71%
TOTAL	28*	100.00%

GRÁFICO N ° 6



*Una persona no contestó.

ANÁLISIS:

Para más del 60% de colegios su principal fuente de financiamiento son los préstamos obtenidos por medio de Bancos, esto a raíz del efecto provocado por el Decreto 533 al imposibilitar manejar con liberalidad los aumentos, llevándolos a buscar medios alternativos como financiamiento externo. Mientras que un 28.57% indicó que no posee fuentes de financiamiento y un 10.71% no tiene conocimiento alguno.

Pregunta N° 7

¿Actualmente cuál es la fuente de financiamiento para realizar sus actividades económicas?

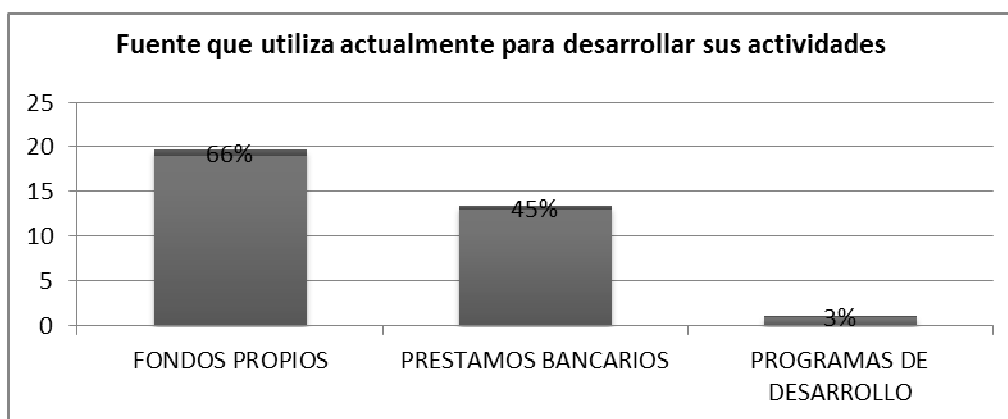
OBJETIVO:

Conocer cuál es la fuente de financiamiento que la entidad actualmente utiliza para el desarrollo de sus actividades.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA(Fr)
FONDOS PROPIOS	19	66%
PRESTAMOS BANCARIOS	13	45%
PROGRAMAS DE DESARROLLO	1	3%

GRÁFICO N ° 7



ANÁLISIS:

Los colegios actualmente complementan sus recursos financieros para continuar funcionando con préstamos bancarios, aun tratan de solventar su situación financiera con fondos propios provenientes de única fuente de ingresos las cuotas y matriculas, el patrón que siguen es a que por cada dólar que obtienen del giro casi es igual a lo que deben prestar para continuar operando.

Pregunta N° 8

¿Cómo ha sido el impacto del Decreto 533 del año 2008 que se refiere a la reforma del aumento de las cuotas en los centros educativos privados en la Ley General de Educación en las finanzas de la entidad?

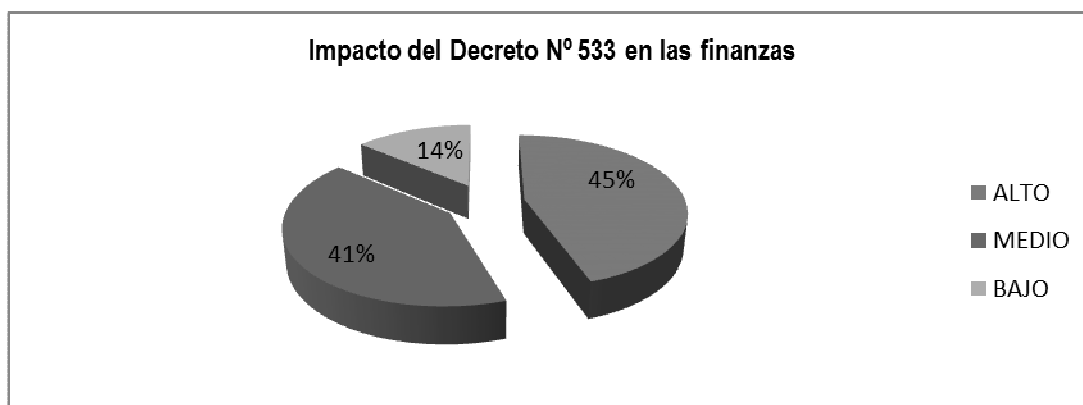
OBJETIVO:

Medir el impacto ocasionado por el Decreto 533, en las Finanzas de las instituciones dentro de tres categorías de impacto.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
ALTO	13	44.83%
MEDIO	12	41.38%
BAJO	4	13.79%
TOTAL	29	100.00%

GRÁFICO N ° 8



ANÁLISIS:

El 44.83% considera que el impacto producido por la aprobación del Decreto 533 es alto, ya que desde la aprobación de dicho Decreto los colegios operan bajo incertidumbre financiera uniéndosele un 41.38% que lo considera medio, esto nos indica que un 85% aproximadamente de las entidades manifestaron que sus finanzas se han visto afectadas desde la creación de este Decreto; mientras que un 13.79% considera que el impacto es bajo.

Pregunta N° 9

¿Cuándo fue el último incremento en el valor de la cuota de escolaridad y matrícula en su Colegio?

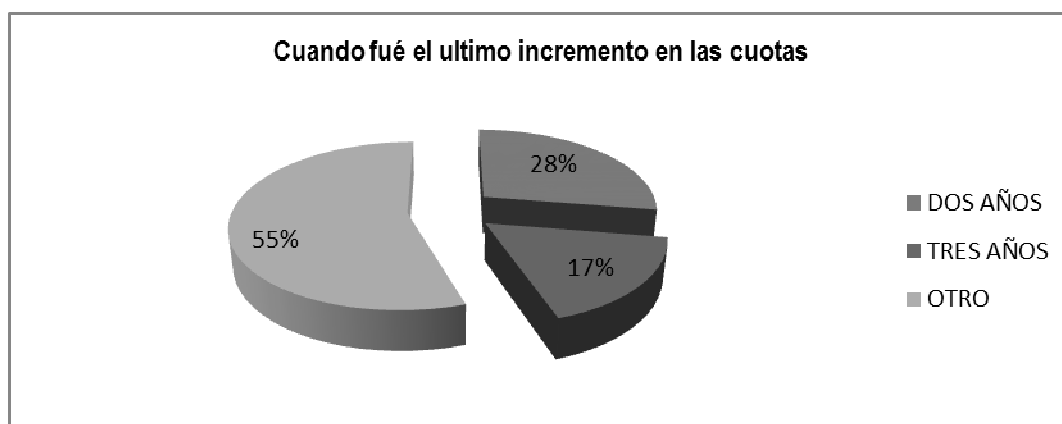
OBJETIVO:

Determinar cuando se aprobó el último incremento en cuota y/o matrícula en las instituciones, a raíz de la aprobación del Decreto 533 de la Ley General de educación.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
DOS AÑOS	8	27.59%
TRES AÑOS	5	17.24%
OTRO	16	55.17%
TOTAL	29	100.00%

GRÁFICO N ° 9



ANÁLISIS:

El 55.17% indicó que los incrementos fueron aprobados en un tiempo diferente al de las opciones presentadas, ya que en estos los incrementos se habían realizado hace cinco y cuatro años otros en cambio manifestaron que este año habían sido aprobados los incrementos, esto se debe a que en el 2008 fue aprobado el Decreto 533. El 27.59% indicó que los incrementos fueron realizados hace dos años lo cual han logrado con dificultades y el resto señaló que los incrementos se realizaron hace tres años.

Pregunta N° 10

¿En qué porcentaje se han incrementado los costos en los últimos tres años?

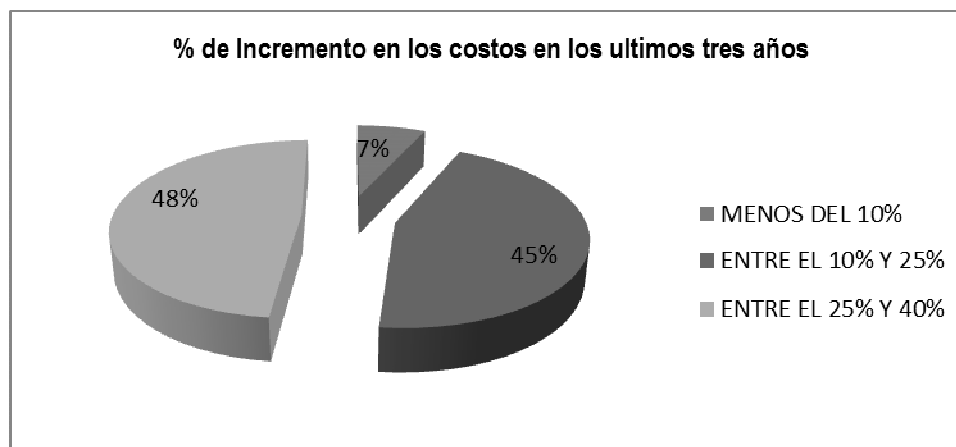
OBJETIVO:

Establecer cuanto ha sido el incremento en porcentaje de los costos de las instituciones en los últimos tres años por causa del Decreto 533.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
MENOS DEL 10%	2	6.90%
ENTRE EL 10% Y 25%	13	44.83%
ENTRE EL 25% Y 40%	14	48.28%
TOTAL	29	100.00%

GRÁFICO N ° 10



ANÁLISIS:

El 51.72% manifiesta que los costos han incrementado en los últimos tres años entre el 25% y 40% dado las circunstancias económicas y sociales, además de los requerimiento legales impuesto por el MINED para que los colegios continúen operando y un 41.38% ha indicado que para ellos el incremento de los costos solo representa entre el 10% y 25% y solo un 6.90% ha señalado que sus costos se han visto incrementados en los últimos tres años en un 10%.

Pregunta N° 11

¿Qué porcentaje representan los ingresos totales en la parte salarial de los docentes y personal administrativo?

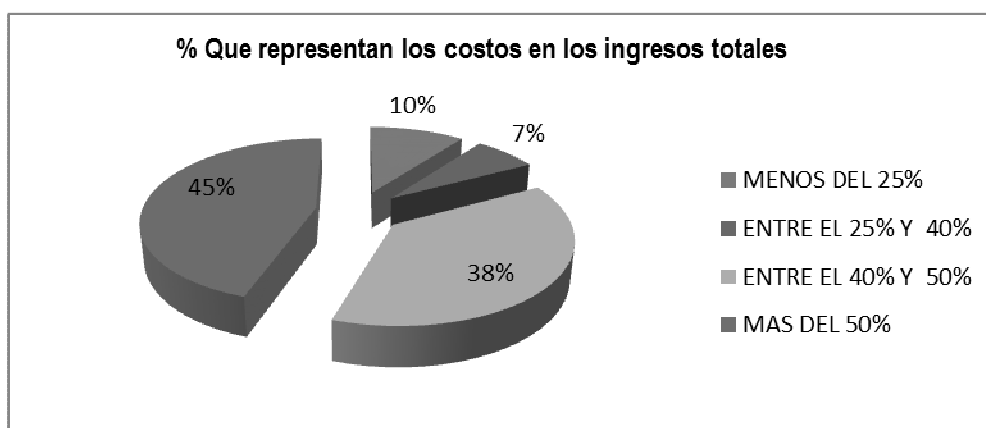
OBJETIVO:

Conocer qué porcentaje de los ingresos representa la carga salarial de los empleados de los Colegios.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
MENOS DEL 25%	3	10,34%
ENTRE EL 25% Y 40%	2	6,90%
ENTRE EL 40% Y 50%	11	37,93%
MAS DEL 50%	13	44,83%
TOTAL	29	100,00%

GRÁFICO N ° 11



ANÁLISIS:

El principal costo que afrontan los colegios de educación media lo comprende la carga salarial según lo ubica más del ochenta por ciento de las entidades encuestadas para las cuales representa entre un 40% y 50% de sus más de los ingresos totales, debido al número de docentes requeridos por cada entidad y los escalafones salariales que deben respetarse, mientras que el porcentaje restante lo ubica como menos del 40%.

Pregunta N° 12

¿Cuentan con un Plan Estratégico en su Empresa?

OBJETIVO:

Identificar si las Instituciones realizan sus actividades y acciones con ayuda de herramientas que les permitan alcanzar sus metas y objetivos, dentro de un marco de tiempo definido, así mismo, evaluar si este es adecuado para la organización por el entorno al que enfrentan.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
SI	12	41.38%
NO	17	58.62%
TOTAL	29	100.00%

GRÁFICO N ° 12



ANÁLISIS:

El 55.17% no poseen ningún plan con el cual puedan desarrollar y evaluar las actividades que realizan, mientras en el 44.83% elabora planes aunque estos se enfocan en su mayoría en planes educacionales que les permite desarrollar actividades proyectándose a hacia el futuro y evaluar el entorno al que se enfrentan.

Pregunta N° 13

¿Elabora en su Empresa objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus actividades?

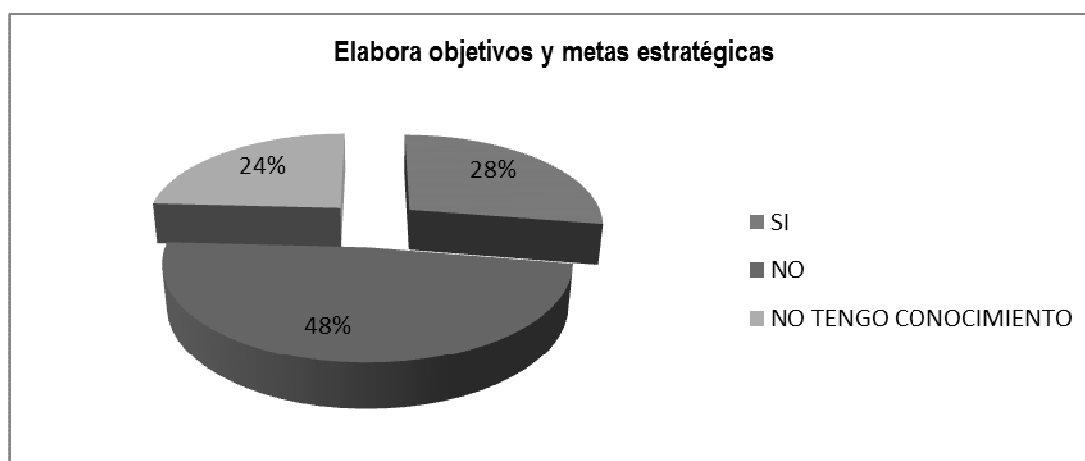
OBJETIVO:

Conocer si los Colegios establecen prioridades y alcances encaminados hacia el futuro, evaluando los resultados, programados y medibles de lo que quieren hacer con las acciones que realizan en un tiempo determinado.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
SI	8	27.59%
NO	14	48.28%
NO TENGO CONOCIMIENTO	7	24.14%
TOTAL	29	100.00%

GRÁFICO N ° 13



ANÁLISIS:

El 48.28% no posee objetivos y metas, por ser en su mayoría entidades familiares aunque figuren bajo la denominación de sociedades, el 27.59% de colegios de educación media si posee objetivos y metas establecidas permitiéndoles evaluar los resultados e identificar las prioridades generalmente son colegios formados de prestigio. En cambio un 24.14% no tiene conocimiento si la entidad elabora objetivos y metas.

Pregunta N° 14

¿Considera importante en su empresa la elaboración de un plan estratégico financiero?

OBJETIVO:

Analizar la importancia que tiene para las instituciones poseer un plan estratégico financiero que les permita manejar de una mejor forma los recursos económicos.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
SI	27	93,10%
NO	2	6,90%
TOTAL	29	100,00%

GRÁFICO N ° 14



ANÁLISIS:

Si bien gran parte de los colegios de educación media no elaboran un plan estratégico financiero 93.1% de las instituciones considera que es si es importante poseer un plan estratégico financiero ya que consideran que es una herramienta que ayudaría a mejora el manejo de los recursos.

Pregunta N° 15

¿Considera que un plan estratégico financiero es necesario para poder darle a conocer los proyectos del colegio a los padres de familia y que autoricen el incremento de las cuotas?

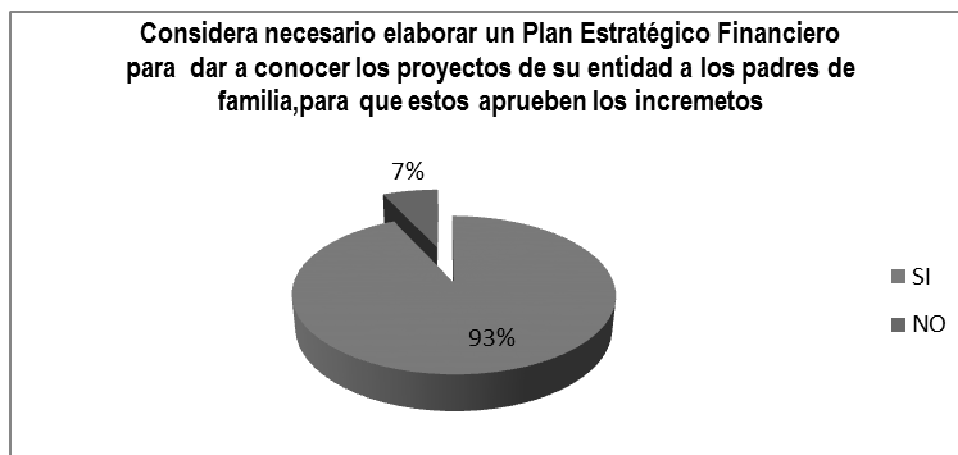
OBJETIVO:

Evaluar si la elaboración de un plan estratégico financiero ayudaría a las instituciones, para que los padres de familia autoricen los incrementos en las cuotas.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr%)
SI	27	93,10%
NO	2	6,90%
TOTAL	29	100,00%

GRÁFICO N ° 15



ANÁLISIS:

Un 93.1% opina que definitivamente poseer un plan estratégico financiero ayudaría a que los padres de familia autoricen los incrementos en las cuotas y matrículas, actualmente la Ley General de Educación exige que los colegios presenten un plan anual de trabajo en junta general de padres de familia si desean promover un aumento de cuota y matrícula, dicho plan no posee no está relacionado con estrategias financieras haciendo más atractivo para los colegios esta herramienta financiera.

MUESTRA ENCUESTADA OBTENIDA DEL DIRECTORIO ECONÓMICO DE EMPRESAS DE LA DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS. (DIGESTYC)

N°	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO
1	Instituto Técnico Exsal	Avenida Peralta #5 San Salvador	22214911	registro@itexsal.edu.sv
2	Colegio San Antonio de Soyapango	Segunda Calle Poniente # Cuatro, Soyapango	22778867	cosan@turbonett.com
3	Colegio Cristiano Rey Salomón	Urbanización Sierra Morena Dos Calle Cerro Verde frente a Telecom Soyapango	22971183	colegioreysalomon@yahoo.com
4	Colegio Laura Lehtinen	Colonia San Francisco Avenida Las Gardenias #4 San Salvador	22246864	chentinen@hotmail.com
5	Colegio Americano de Computación	Primera Avenida Norte #383 Barrio San Miguelito San Salvador	22222131	
6	Centro Educativo Joyas de Cerén	Primera calle poniente y sesenta y tres avenida norte numero ciento ochenta y dos Colonia Escalón San Salvador	25254002	elcor_mejia@yahoo.com
7	Colegio Gran Comisión	Colonia San Francisco Avenida Las Amapolas casa doce, San Salvador	22481061	shandyderoman@yahoo.com
8	Colegio Internacional de San Salvador, S. A. de C.V.	Calle La Reforma #169 Colonia San Benito	22241330	c_stemp@intschoolsansal.com
9	Colegio La Ceiba	Calle Nueva No. Uno #3655 Colonia Escalón San Salvador	22244131	laceiba1@integra.com.sv
10	Colegio María Inmaculada	Séptima Avenida Norte # 411	22227151	mariaainmaculadasv@yahoo.es
11	Colegio Miralvalle	Col. Y Paseo Miralvalle #198		
12	Colegio Salvadoreño Español	Final Sesenta Y Cinco Avenida sur #doscientos cincuenta y siete Colonia Roma	22337451	
13	Colegio Salvadoreño Inglés	Ochenta Y Cinco Av. Nte.#113 Colonia Escalón San Salvador	22637586	direccion@cso_elsalvador.com
14	Colegio Spencer	25 Av. Norte Y Calle Gabriela Mistral San Salvador	22261326	regacad@colegiospencer.edu.sv

N°	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO
15	Colegios Cristianos Shalom, S. A. de C. V.	Urbanización Sierra Morena calle Cerro Verde Soyapango	22971183	colegioreysalomon@yahoo.com
16	Escuela Bilingüe Maquilishuat	Boulevard Del Hipódromo #540 Colonia San Benito	22638008	m.alas@ebm.edu.sv
17	Colegio Anglo Americano	Colonia Miramonte calle Sisimiles #3130 San Salvador	22601215	apocasangre@yahoo.com
18	Instituto Salvadoreño de Superación Integral S.A. de C.V.	Sexta Avenida Sur # 438, San Salvador	22223635	direccion@inssi.edu.sv/manuel machado@navegante.com.sv
19	Instituto Cultural Oxford	Primera Avenida Norte y 15 Calle Poniente, Numero 850	22211977	culturaloxford@gmail.com
20	Instituto El Salvador S.A. de C.V.	Alameda Juan Pablo Segundo # 115	22210415	institutoelsalvador@hotmail.com
21	Liceo Rubén Darío, S.A.	Alameda Juan Pablo Segundo, San Salvador		
22	Liceo San Benito, S.A. De C.V.	Calle La Mascota N°1 #116 Colonia San Benito	22244165	info@houseoflearning.edu.sv
23	Queens` School Of Business, S.A. de C.V.	Cuarta Calle Poniente Numero 2317 Colonia Flor Blanca	22606986	ehenriquez@navegante.com.sv
24	C.I.P.C.	25 Avenida Norte San Salvador Contiguo A Scotiabank	22820801	colegiojardin@yahoo.es
25	Colegio Bautista Isabel Allende	Entrada de Altavista, Ilopango		
26	Colegio Jerusalén	Adelante del Puente de Ticsa, San Bartolo		
27	Colegio García Flamenco, S. A. de C. V.	Final 57 Avenida Norte Y Prolongación Alameda Juan Pablo Segundo Colonia Miramonte	25288700	cgf@garciaflemnco.edu.sv
28	Colegio Cristiano Jardines de San José	Reperto San José Numero Uno Calle Numero Cinco Casa Numero Cinco Soyapango	22900232	ccjsj@navegante.com.sv
29	Liceo Leonardo Azcunaga	Calle Roosevelt Oriente numero cuarenta y cinco bis Soyapango	22271283	info@liceoazcunaga.com

CENTRO EDUCATIVO S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012, 2011 Y 2010
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

	2012	2011	2010		2012	2011	2010
<u>ACTIVO</u>				<u>PASIVO Y</u>			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>				<u>PATRIMONIO</u>			
Efectivo y Equivalentes de efectivo	\$32,294.03	\$28,534.10	\$35,882.25	<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
Cuentas por Cobrar.	\$6,759.00		\$7,510.00	Cuentas por pagar	\$478,226.69	\$568,175.91	\$531,362.99
Pago a Cuenta	\$2,119.71	\$3,549.10	\$2,355.23	Provisiones y Retenciones	\$2,694.79	\$3,152.71	\$2,994.21
Pagos anticipados.	\$562.50	\$706.25	\$625.00	Beneficios a Empleados por pagar	\$1,120.80	\$882.59	\$1,245.33
<u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u>	\$41,735.42	\$32,789.45	\$46,372.69	Impuesto sobre la renta			
<u>ACTIVOS NO CORRIENTE</u>				Acreedores Diversos			
Propiedad, planta y equipo	\$196,761.74	\$238,035.28	\$218,624.14	<u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u>	\$482,042.28	\$572,211.21	\$535,602.53
Terrenos	\$871,591.82	\$968,435.35	\$968,435.35	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>			
Edificios, Construcciones y Otros	\$1263,751.49	\$1406,868.53	\$1404,168.32	Préstamos Bancarios a Largo plazo	\$1018,164.37	\$1086,440.73	\$1131,293.74
Depreciación Acumulada	\$152,180.95	\$192,177.40	\$169,089.94	Dividendos por Pagar	\$38,613.63	\$28,939.66	\$42,904.03
Activos intangibles				<u>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</u>	\$1056,777.99	\$1115,380.39	\$1174,197.77
Software	\$1,097.04	\$1,828.40	\$1,828.40	<u>TOTAL PASIVO</u>	\$1538,820.27	\$1687,591.60	\$1709,800.30
Amortización acumulada	\$548.52	\$1,218.93	\$609.47	<u>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</u>			
<u>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</u>	\$2181,569.64	\$2422,990.16	\$2423,966.27	Capital social	\$496,090.31	\$551,211.46	\$551,211.46
<u>TOTAL ACTIVO</u>	\$2223,305.06	\$2455,779.61	\$2470,338.96	Reserva legal	\$31,225.53	\$35,567.21	\$34,695.03
				Utilidades de Ejercicio Anteriores	\$150,051.97	\$174,632.17	\$166,724.41
				Utilidad del Presente Ejercicio	\$7,116.98	\$6,777.17	\$7,907.76
				<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	\$684,484.79	\$768,188.01	\$760,538.66
				<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	\$2223,305.06	\$2455,779.61	\$2470,338.96

F. Representante Legal

F. Contador

F. Auditor Interno

F. Auditor Externo

CENTRO EDUCATIVO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE 2012, 2011 Y 2010

EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

	2012	2011	2010
<u>INGRESOS POR SERVICIOS</u>	\$ 562,569.19	\$ 556,999.20	\$ 579,908.91
<u>MENOS</u>			
Costos por Servicios	\$ 252,124.11	\$ 249,627.83	\$ 245,709.06
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	\$ 310,445.08	\$ 307,371.37	\$ 334,199.85
Gastos de Operación			
Gastos de Administración	\$ 121,038.28	\$ 119,839.88	\$ 119,879.03
Gastos de Ventas	\$ 49,624.11	\$ 49,132.78	\$ 70,898.32
Gastos no Operacionales			
Gastos Financieros	\$ 123,402.02	\$ 122,180.22	\$ 122,960.41
<u>UTILIDAD DE OPERACION</u>	\$ 16,683.67	\$ 16,518.49	\$ 20,462.09
<u>MAS</u>			
Otros Ingresos	\$ 460.38	\$ 455.82	\$ 438.99
<u>MENOS</u>			
Otros Gastos Donación y No Deducibles	\$ 4,559.69	\$ 4,514.54	\$ 5,570.56
<u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</u>	\$ 12,584.37	\$ 12,459.77	\$ 15,330.52
Reserva Legal	\$ 880.90	\$ 872.18	\$ 1,073.14
Impuestos Sobre la Renta	\$ 4,858.52	\$ 4,810.42	\$ 6,349.63
<u>UTILIDAD NETA DE EJERCICIO</u>	\$ 6,844.94	\$ 6,777.17	\$ 7,907.15

F. Representante Legal

F. Contador

F. Auditor Interno

F. Auditor Externo