



## **DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

### **MAESTRIA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y GESTIÓN DE RIESGOS**

“Determinar el riesgo e impacto financiero por la gestión administrativa en el manejo y ejecución de los recursos en el sistema educativo privado para el período 2015 – 2019”.

**Trabajo de graduación previa la obtención del de título de Magister en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros.**

**Autora:** María Fernanda Mogrovejo Loyola

**Director:** Ing. Juan Carlos Pauta Ortiz

**Cuenca, Ecuador**

**2020**

## **DEDICATORIA**

*El Señor es mi pastor nada me faltará. Por prados de fresca hierba me apacienta.  
Hacia las aguas de reposo me conduce. Salmos 23.*

Este trabajo de investigación no es sólo debido a mis fuerzas o ganas de superarme siempre existirá una fuerza superior que me demostrará que, aunque mantenga planes bien diseñados y encaminados sin Dios en primer lugar no podré lograrlos. Razón por la cual mi dedicatoria en primer lugar será al ser todopoderoso que me da vida y salud para continuar y mantenerme firme en esta gran carrera que es la vida.

A mi señora madre Inés Loyola, aquella que siempre está pendiente de mí y me da las fuerzas que a veces desfallecen cuando no se puede más y que siempre está en todas aquellas decisiones o desafíos que me propongo.

A mis hermanas Thalía y Pamela y a mí hermano Daniel, mis motores y ganas de continuar porque gracias a ellos y a sus esfuerzos, advertencias, consejos y pruebas de vida me demuestran que todo lo hago por ellos y para ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Este presente proyecto no podría haber sido factible gracias a la confianza, respaldo y apoyo de las autoridades y Junta de Socios de la Unidad Educativa Particular “Bilingüe Interamericana”, en su representación el Lic. Lauro Jacinto García Franco, quien gracias a sus ánimos de perseverancia he podido continuar y mejorar mis estudios y experiencias.

Mi agradecimiento se hace extenso a los docentes que me han enseñado y demostrado que no solo existe trabajos o formas de autoaprendizaje si no que existen profesionales con altos estándares de superación y que nos han demostrado que como estudiantes debemos superar las diferentes adversidades no sólo en las aulas si no en nuestros puestos de trabajo.

Como agradecimiento final, al Ing. Juan Carlos Pauta Ortiz, director de este trabajo de investigación ya que con su experiencia y paciencia se puede culminar esta etapa de estudios.

## RESUMEN

Este trabajo de análisis tiene como principal objetivo determinar cómo los riesgos afectan de manera positiva o negativa a la gestión administrativa y financiera de los recursos que posee una empresa, especialmente en el sistema educativo privado.

El análisis realizado tiene como base de interpretación a la norma ISO 9001:2015 y los análisis horizontal y vertical de los principales estados financieros. Como resultado, se presenta la matriz de riesgos para definir el plan de mejora con los bienes y recursos que posee la organización.

Los procesos implementados dentro de la institución se identifican en los capítulos desarrollados, los mismos que buscan no despilfarrar recursos. Con una adecuada administración, estos procesos permitirán que aquellos puntos críticos identificados en la matriz de riesgos no afecten en un futuro cercano, que puedan en cierto punto llegar a ser mitigados y aquellos que puedan ser mejorados o reducidos al máximo sean los que fortalezcan a la institución.

**PALABRAS CLAVE.** Riesgos, empresa, mitigación, impacto financiero, crédito, liquidez.

## ABSTRACT

The main objective of this analysis was to determine how risks positively or negatively affect the administrative and financial management of the resources of a company, especially in the private educational system. The analysis carried out is based on the interpretation of the ISO 9001: 2015 standard and the horizontal and vertical analysis of the main financial statements. As a result, the risk matrix is presented to define the improvement plan with the assets and resources that the organization has. The processes implemented within the institution are identified in the developed chapters, which in turn seek not to waste resources. With proper management, these processes will allow those critical points identified in the risk matrix not to affect the near future, to be mitigated at some point and those that can be improved or reduced to the maximum will be those that strengthen the institution.

**KEYWORDS.** Risks, company, mitigation, financial impact, credit, liquidity.

Translated by



Fernanda Mogrovejo

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	12
<b>1.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR</b> <b>“INTERAMERICANA”</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5 INTRODUCCIÓN A LA ENTIDAD</b> .....	<b>13</b>
<b>1.6 VISIÓN, MISIÓN DE LA ENTIDAD</b> .....	<b>14</b>
<b>1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>14</b>
<b>1.8 AMBIENTE INTERNO</b> .....	<b>16</b>
1.8.1 Instalaciones.....	17
1.8.2 Academias Deportivas.....	18
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 RIESGO FINANCIERO</b> .....	<b>19</b>
2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS FINANCIEROS.....	19
2.2.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO.....	22
2.2.3 RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS.....	23
2.2.4 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MATRIZ FODA).....	23
2.2.5 VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO.....	25
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>31</b>
<b>NORMA ISO 9001:2015</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 GENERALIDADES</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2 DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>31</b>
3.2.1 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	31
3.2.2 ENFOQUE A PROCESOS.....	32
3.2.3 CICLO PHVA (Planificar – Hacer – Verificar - Actuar).....	33
3.2.4 PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS.....	33
<b>3.3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES</b> .....	<b>34</b>
3.3.1 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
3.3.2 LIDERAZGO.....	36
3.3.3 PLANIFICACIÓN.....	37
3.3.4 APOYO.....	38
3.3.5 OPERACIÓN.....	40
3.3.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	41
3.3.7 MEJORAMIENTO.....	43
<b>3.4 GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b> .....	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>46</b>
<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1 ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....	<b>46</b>

4.1.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS O ANÁLISIS HORIZONTAL.....	46
4.1.2 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS CON BASE PORCENTUAL O ANÁLISIS VERTICAL.....	56
4.2 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS.....	67
4.2.1 RAZONES DE LIQUIDEZ: .....	67
4.2.2 ÍNDICE DE SOLVENCIA .....	68
4.2.3 INDICADORES DE SOLVENCIA.....	68
4.2.4 ÍNDICES DE RENTABILIDAD.....	72
4.3 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE RIESGOS.....	75
4.4 ANÁLISIS DEL RIESGO.....	80
4.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS .....	81
4.6 PLAN DE MEJORA.....	87
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
6. BIBLIOGRAFÍA.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	15
FIGURA 1.2 MAPA TOPOGRÁFICO.....	16
FIGURA 2.1 MATRIZ DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO.....	25
FIGURA 2.2 MATRIZ DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO.....	27
FIGURA 3.1 CICLO PHVA.....	33
FIGURA 3.2 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
FIGURA 3.3 LIDERAZGO.....	36
FIGURA 3.4 PLANIFICACIÓN.....	38
FIGURA 3.5 SOPORTE.....	39
FIGURA 3.6 OPERACIÓN.....	40
FIGURA 3.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	42
FIGURA 3.8 MEJORAMIENTO.....	43
FIGURA 3.9 APLICACIÓN ISO 9001:2015.....	45
FIGURA 4.1 VARIACIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE.....	49
FIGURA 4.2 VARIACIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE.....	49
FIGURA 4.3 VARIACIÓN DEL PASIVO CORRIENTE.....	50
FIGURA 4.4 VARIACIÓN DEL PASIVO NO CORRIENTE.....	51
FIGURA 4.5 VARIACIÓN DEL PATRIMONIO.....	51
FIGURA 4.6 VARIACIÓN DE LOS INGRESOS.....	54
FIGURA 4.7 VARIACIÓN DE LOS GASTOS.....	55
FIGURA 4.8 VARIACIÓN DE PÉRDIDA – BENEFICIO.....	55
FIGURA 4.9 ESTRUCTURA DEL ACTIVO 2015-2019.....	58
FIGURA 4.10 ESTRUCTURA DEL PASIVO.....	61
FIGURA 4.11 ESTRUCTURA DEL PASIVO Y PATRIMONIO.....	61
FIGURA 4.12 VARIACIÓN EN LOS INGRESOS.....	64
FIGURA 4.13 VARIACIÓN EN GASTOS.....	66
FIGURA 4.14 ÍNDICE DE LIQUIDEZ.....	67
FIGURA 4.15 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO.....	68
FIGURA 4.16 PERÍODO PROMEDIO DE COBRO.....	69
FIGURA 4.17 ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO.....	70
FIGURA 4.18 ROTACIÓN DE INVENTARIOS - PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	71
FIGURA 4.19 IMPACTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS.....	72
FIGURA 4.20 RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO.....	73
FIGURA 4.21 MARGEN BRUTO.....	74
FIGURA 4.22: MARGEN OPERACIONAL.....	74
FIGURA 4.23 RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE EL PATRIMONIO.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "BILINGÜE INTERAMERICANA.....	16
TABLA 1.2 NIVELES DE EDUCACIÓN OFERTADOS.....	17
TABLA 2.1 CLASIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS.....	20
TABLA 2.2: ESCALA DE VALORACIÓN PARA MEDICIÓN DE PROBABILIDAD.....	22
TABLA 2.3 ESCALA DE VALORACIÓN PARA IMPACTO.....	22
TABLA 2.4: ESCALA DE VALORACIÓN DE RIESGO.....	23
TABLA 2.5 MATRIZ DE VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO.....	26
TABLA 2.6 <i>MATRIZ DE VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO</i> .....	28
TABLA 3.1 CALIFICACIÓN CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
TABLA 3.2 LIDERAZGO.....	36
TABLA 3.3 PLANIFICACIÓN.....	37
TABLA 3.4 SOPORTE.....	39
TABLA 3.5 OPERACIÓN.....	40
TABLA 3.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	42
TABLA 3.7 MEJORAMIENTO.....	43
TABLA 3.8 GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	44
TABLA 4.1 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ACTIVO.....	48
TABLA 4.2 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – PASIVO.....	52
TABLA 4.3 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - PATRIMONIO.....	53
TABLA 4.4 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ACTIVO.....	57
TABLA 4.5 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – PASIVO.....	59
TABLA 4.6 ANÁLISIS VERTICAL ESTADOS SITUACIÓN FINANCIERA – PATRIMONIO.....	60
TABLA 4.7 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS – INGRESOS.....	63
TABLA 4.8 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS - GASTOS.....	65
TABLA 4.9 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE EDUCADORES LUTERANOS - ANÁLISIS HORIZONTAL Y ANÁLISIS VERTICAL.....	76
TABLA 4.10 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE EDUCADORES LUTERANOS - ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS.....	78
TABLA 4.11 VALORACIÓN PARA MEDICIÓN DE PROBABILIDAD.....	80
TABLA 4.12 VALORACIÓN PARA MEDICIÓN DE IMPACTO.....	80
TABLA 4.13 ESCALA DE EVALUACIÓN DE RIESGO.....	81
TABLA 4.14: MATRIZ DE CALIFICACIÓN PARA EVALUAR RIESGOS.....	81
TABLA 4.15 MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS EDUCADORES LUTERANOS - ANÁLISIS HORIZONTAL Y ANÁLISIS VERTICAL.....	83

TABLA 4.16 MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS EDUCADORES LUTERANOS - ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS.....	85
TABLA 4.17 PLAN DE MEJORA PROPUESTO PARA EDUCADORES LUTERANOS CÍA. LTDA.....	88

## INTRODUCCIÓN

¿Cómo se puede interpretar la palabra riesgo? Pues la mayoría de la población al momento de toparse con este término rápidamente la relaciona con problemas o situaciones que son difíciles de manejar; pero si este término se encuentra en una organización o empresa la calificación o evaluación tiene un valor elevado debido al manejo de recursos que maneja y sobre todo lo que se relaciona con el ámbito financiero. De acuerdo a esta afirmación entonces lo que buscan los altos directivos y jefes financieros es que estos riesgos y su impacto no generen resultados con impacto más allá de los esperados.

La mayoría de los riesgos que se pueden observar en una organización mantienen estos conceptos, pero según análisis e investigaciones realizadas los riesgos no siempre consisten en ser una amenaza, al contrario, se pueden considerar como una oportunidad para mejorar no solo los procesos sino la situación financiera en sí.

Por lo tanto, se ha considerado que el objetivo de este estudio es realizar una evaluación de los riesgos financieros con especial énfasis en el riesgo de crédito y liquidez, las cuales están expuestas en las organizaciones o empresas que prestan servicios educativos que mantienen financiamiento propio (sistema particular o privado), las cuales poseen situaciones de riesgo que afectan sus operaciones administrativas, principalmente las financieras.

Estas organizaciones no sólo se deben a órganos de control del sistema público (Ministerio de Educación, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, etc.) si no directamente a una directiva que busca el crecimiento y el rendimiento de su inversión

Para el desarrollo de esta investigación se presentará la problemática, el objetivo general, los objetivos específicos, así como los materiales y métodos.

Como antecedentes se presentará la información de la institución como sus procesos y funciones entre administrativas y financieras, adicionalmente se presentará aspectos generales de control interno con sus principios, objetivos y componentes. Finalmente se investigará la forma de cómo está la estructura jerárquica de la institución con sus principales funciones hasta la constitución de ella; Gobierno Corporativo. (Gitman & Zutter, 2012)

En el capítulo 3 se realizará el estudio conceptual de la norma ISO 9001:2015; y con las directrices de la norma se realizará el análisis financiero como de riesgo a los principales balances financieros de la institución. (Romero, Vásquez, & Gonzalez, 2017)

Y para el capítulo final se presentará una propuesta o plan de mejora con los resultados obtenidos para reducir el impacto de los riesgos de la gestión administrativa en el manejo de los recursos.

## **CAPÍTULO 1**

### **1.1 PROBLEMÁTICA.**

La necesidad de implementar mejores y eficaces métodos para evitar el gasto, el despilfarro y fraude dentro de una organización, es razón indispensable para tomar las decisiones y medidas adecuadas que mitiguen los riesgos financieros; además de una eficiente administración de los recursos es el resultado de una adecuada implementación de control interno

El presente trabajo de investigación se basa en una serie de datos y observaciones realizadas a la institución que presta servicios de educación del sector privado, ya que para poder ofrecer estos servicios se deben cumplir una serie de requisitos debidamente justificados para la aprobación de los valores a ser cobrados.

Una de las razones fundamentales con este trabajo de investigación es que pretende encontrar las herramientas y proceder con las recomendaciones para mitigar el riesgo que se hallare, sobre todo en lo referente a los riesgos financieros como operativos que podrían afectar la liquidez y la permanencia de estas organizaciones.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar el riesgo e impacto financiero por la gestión administrativa en el manejo y ejecución de los recursos en el sistema educativo privado para el período 2015 – 2019”.

#### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Realizar el levantamiento de los procesos y funciones del área administrativa – financiera de la institución.
2. Diagnosticar como se encuentra estructurada (procesos y funciones) el área administrativa – financiera de la institución.
3. Identificar los riesgos que se presentarán en los principales estados financieros, en función de la ISO 9001, a través de un análisis y ratios financieros.
4. Presentar una propuesta o plan de mejora con los resultados obtenidos para reducir el impacto de los riesgos de la gestión administrativa en el manejo de los recursos

### **1.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO**

El campo de acción del presente trabajo de investigación se desarrollará dentro de las instalaciones de la Unidad Educativa Particular “Interamericana”, bajo la supervisión y colaboración del gerente administrativo y gerente académico de la institución.

Para el proceso de este trabajo se procederá por medio de estudios desarrollados para el manejo de un adecuado sistema de control interno, entre ellos, datos históricos, normas y leyes internacionales de acuerdo con la ISO 9001;2015, que serán representados con las encuestas y matrices expuestas por la norma (matrices de calificación de riesgo).

En lo que se refiere a la Gestión Administrativa y el manejo y ejecución de recursos para el período 2015 – 2019 el trabajo será analizado mediante encuestas de cumplimiento, indicadores financieros, análisis horizontal y vertical a los principales estados financieros.

Se espera que con esta investigación a ejecutar se alcance el objetivo principal de mejorar o desarrollar procesos para el correcto control interno y evitar que existan riesgos financieros y que estos se conviertan en incontrolables.

#### **1.4 ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “INTERAMERICANA”**

La historia de la educación en el Ecuador en la época de la colonia la educación era impartida por los padres jesuitas (educación pública); para la época republicana se dio la importancia de “crear un sistema educacional público, que sirviese para la educación y la formación moral y cívica de los ciudadanos, aún debido a los esfuerzos de ser una educación pública” (Lanchimba, 2016);

En el transcurso de la historia y debido a la inestabilidad política del país, los sucesivos cambios de presidentes y ministros, no permitió la construcción y sostenibilidad de políticas educativas del estado que han deteriorado la educación pública incidiendo al crecimiento de la educación privada (Tamayo Luna, 2014)

Para el organismo como la Unesco “la educación es un derecho humano fundamental, la mejor inversión que se puede realizar para alcanzar un futuro sostenible y para “no dejar a nadie atrás”. Por lo que, en septiembre del año 2015, con la presencia de los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas establecieron: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promocionar oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos y todas”. (UNESCO, 2017)

Con esta breve sinopsis de cómo se desarrolló la educación precaria por parte del sistema público a un sistema privado se desarrolla el capítulo a continuación para dar a conocer en forma general la información de la UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “BILINGÜE INTERAMERICANA” dando a conocer los principales puntos como: Introducción de la entidad, actividades en las cuales se desenvuelve, la Visión y Misión Institucional y su Estructura Organizacional.

#### **1.5 INTRODUCCIÓN A LA ENTIDAD.**

“Fundada el 07 de septiembre de 1959, como un proyecto especial para los hijos de los misioneros radicados en la ciudad debido al hostigamiento religioso y bajo Acuerdo N° 25 el cual expide la creación del Jardín de Infantes Bilingüe de Cuenca que al momento contaba con 5 estudiantes. Con el trabajo conjunto del personal y autoridades a cargo hasta la presente fecha cuenta con el permiso de funcionamiento por parte del Ministerio de Educación para formar a niños, niñas y jóvenes desde PRIMER AÑO GENERAL DE EDUCACIÓN BÁSICA hasta TERCER AÑO DE BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO”. (“BILINGUE INTERAMERICANA”, [www.uebi.edu.ec](http://www.uebi.edu.ec), 2017)

## **1.6 VISIÓN, MISIÓN DE LA ENTIDAD**

La Unidad Educativa es una institución de carácter cristiana y bilingüe se maneja bajo estos principios institucionales: visión y misión que mueve los fundamentos de la creación de la institución:

### **VISIÓN INSTITUCIONAL**

*“Ser una institución educativa bilingüe de vanguardia en descubrir el maravilloso mundo que Dios creó al que estamos llamado a cuidarlo y administrarlo sabiamente; basados en los estándares de calidad y fundamentada en los principios eternos revelados en la Biblia.”*

### **MISIÓN INSTITUCIONAL**

*“Somos una institución bilingüe de carácter cristiano evangélico, que formamos espiritual e intelectualmente a niños, niñas y jóvenes a través de un sistema de calidad en mejora continua que reflejan la luz de Cristo.”*

Considerada entre una de las 10 mejores unidades educativas según el examen SER BACHILLER durante el año lectivo 2018-2019, no ha sido exenta de los riesgos a los cuales están expuestas al ser una institución perteneciente al sector particular de educación. (BORJA, 2019)

## **1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Conforme a lo establecido para este análisis se procederá a la revisión de documentos institucionales que demuestren como la organización mantiene interacciones con la comunidad en general.

La Unidad Educativa Particular “Interamericana” se instituyó en el año 1959 por una comisión conformada por extranjeros provenientes de Noruega que buscaron una mejor calidad de educación para sus hijos; luego de su establecimiento esta comisión cedió sus conocimientos, bienes y estructuras a un grupo de 8 personas que forman parte del gobierno corporativo que ahora están a cargo de la unidad educativa.

La estructura organizacional de la Unidad Educativa Particular “Bilingüe Interamericana”, está determinada bajo el siguiente organigrama aprobado por el directorio institucional:

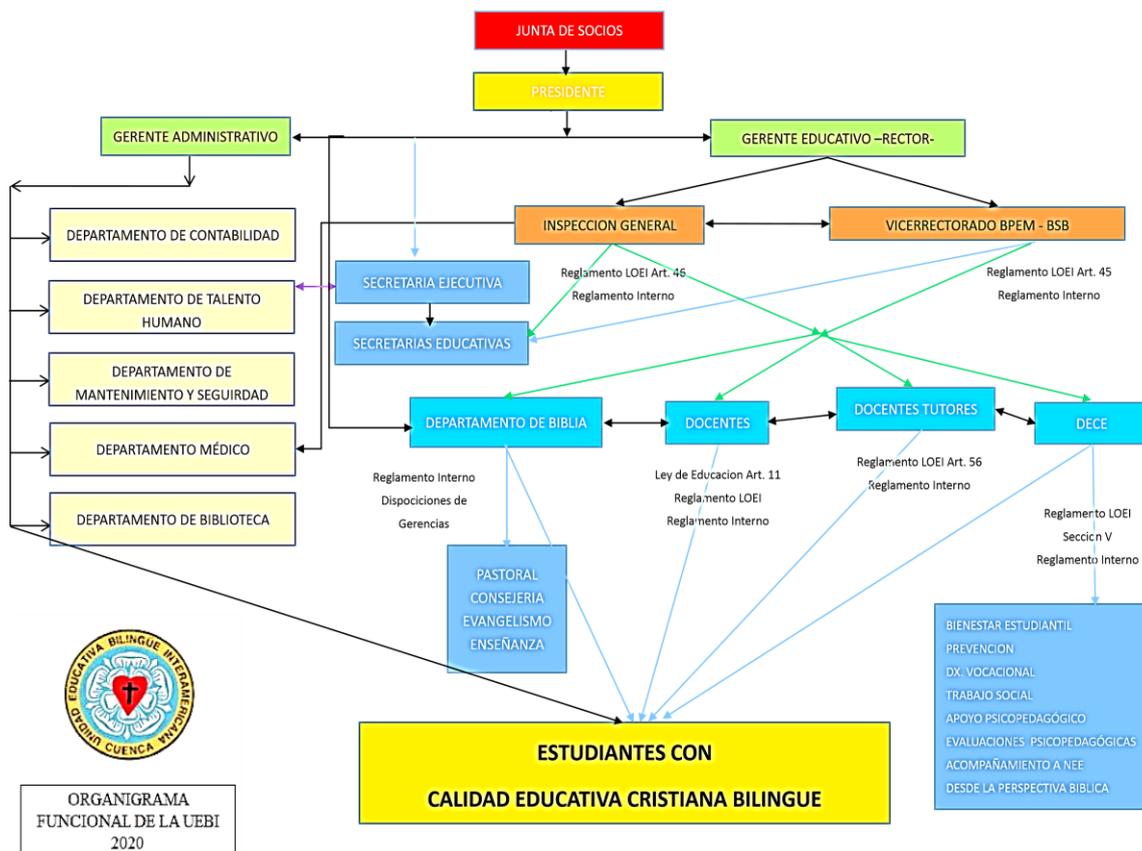


Figura 1. 1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Fuente: ("BILINGUE INTERAMERICANA", ARCHIVOS, 2020)

Las funciones establecidas para cada departamento y responsables se encuentran en total concordancia de acuerdo a responsabilidades, actividades y áreas administrativas, docentes o de servicio. Las autoridades buscan evitar la duplicidad de actividades o servicios.

De conformidad con el reglamento a la LOEI en su art. 44, la institución cumple con los requerimientos en el cual se expone las funciones y atribuciones de la Gerencia Académica.

En lo referente a la Gerencia Administrativa, esta mantiene funciones de representación legal y civil frente a organismos como el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Trabajo u otros organismos gubernamentales según leyes requeridas.

A continuación, se presenta el personal que labora en la institución:

**Tabla 1.1 PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "BILINGÜE INTERAMERICANA"**

PERSONAL	NÚMERO
DOCENTE	62
ADMINISTRATIVO	19
SERVICIO	3
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>

Fuente: ("BILINGUE INTERAMERICANA", ARCHIVOS, 2020)

### 1.8 AMBIENTE INTERNO.

Según el Art. 26 de la Constitución de la República del Ecuador en el cual expresa: *“La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”*. (ASAMBLEA, 2008)

La Unidad Educativa Particular “Interamericana” presta servicios educativos de carácter privado al servicio de la niñez y juventud con tres niveles de enseñanza Educación Inicial, Educación Básica y Bachillerato en jornada matutina; además que presta servicios de academias particulares de básquet, patinaje y voleibol. La institución se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, Cantón Cuenca, en la Av. 27 de febrero y Av. Fray Vicente Solano luego de varios espacios que fueron ocupados hasta que debido a las múltiples necesidades educativas se adquiere el lugar anteriormente indicado un 22 de julio de 1966 (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2017).

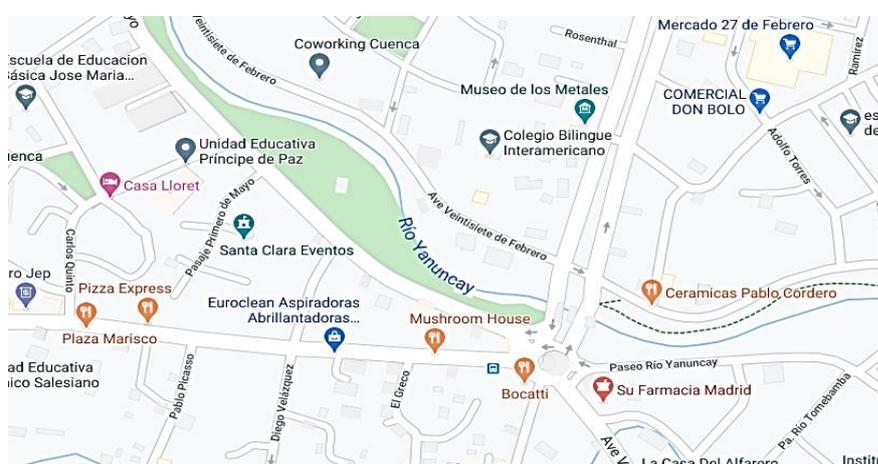


Figura 1.2 MAPA TOPOGRÁFICO

Fuente: ("BILINGUE INTERAMERICANA", [www.uebi.edu.ec](http://www.uebi.edu.ec), 2017)

La institución opera una población de 1532 (año lectivo 2019-2020) estudiantes distribuidos en un máximo de 40 estudiantes por paralelo. Cuenta con infraestructura tecnológica, biblioteca, canchas, coliseo y laboratorios de química, física y biología.

Los estudiantes se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1.2 NIVELES DE EDUCACIÓN OFERTADOS**

NIVEL DE EDUCACIÓN	NÚMERO DE ESTUDIANTES
BÁSICA PREPARATORIA	110
BÁSICA ELEMENTAL	327
BÁSICA MEDIA	344
BÁSICA SUPERIOR	377
BACHILLERATO GENERAL	374
<b>TOTAL</b>	<b>1532</b>

Fuente: ("BILINGUE INTERAMERICANA", ARCHIVOS, 2020)

### 1.8.1 Instalaciones

El local en el cual funciona la institución es de propiedad de la Junta General de Socios, el cual según el paso del tiempo y las necesidades de la comunidad educativa cuentan con acceso a los principales servicios básicos y a los espacios necesarios para el normal funcionamiento de las actividades de una institución educativa.

Las instalaciones están de acuerdo a las normas y exigencias de los organismos municipales, de educación y de gestión de riesgo. Las construcciones están delimitadas con áreas específicas para Básica Preparatoria, Elemental y Media (Escuela) y otra igual para Básica Superior y Bachillerato (Colegio). Además de que cada aula cuenta con los respectivos bienes, servicios y equipos tecnológicos de acuerdo a las necesidades educativas (Dirección Nacional de Estándares Educativos, 2017).

La Unidad Educativa Particular "Bilingüe Interamericana" cuenta con los espacios físicos acorde a las necesidades educativas, deportivas y culturales sin descuidar el servicio a la comunidad. Esta es la principal razón por la cual a continuación se considerará una breve descripción de cada espacio físico con el que cuenta la institución educativa:

#### **Salas o Aulas para clases**

Las salas o aulas de clases están adecuadas para impartir clases a los estudiantes de la institución educativa; para el área de Básica Preparatoria, Elemental y Media (Escuela), estos espacios que cuentan con gran iluminación natural para las actividades normales (consideradas como construcciones tipo colmena debido a su forma), también cuentan con espacios verdes, canchas de fútbol y básquet, y juegos infantiles. En el caso de Básica Superior y Bachillerato las construcciones cuentan con dos o tres plantas elevadas de conformidad a las necesidades de los estudiantes (Planos Distribución de Aulas 2005)

**Laboratorios de Computación, Biología, Química y Física.** - Estos espacios físicos se encuentran adecuados para funcionar según los requerimientos de cada necesidad

solicitada de conformidad a las Mallas Curriculares señaladas por el Ministerio de Educación ("BILINGUE INTERAMERICANA", ARCHIVOS, 2020)

**Espacios Físicos Anexos.** - Las autoridades han buscado la mejor manera de que la comunidad educativa posea espacios necesarios según las disposiciones y estándares educativos emitidos por el Ministerio de Educación. Entre los cuales se encuentran canchas deportivas, departamentos médicos (adecuados a las diferentes situaciones de emergencia que pueda presentarse), patio de comidas, biblioteca y oficinas administrativas (AGUINAGA TIPÁN & ESTRELLA SÁNCHEZ, 2016).

### **1.8.2 Academias Deportivas.**

La institución en su búsqueda de mejorar los servicios que presta, considera el arriendo de sus espacios físicos como canchas deportivas para el uso de academias deportivas entre las cuales se encuentran: Academia de Básquet "GATO ORTEGA", academia de patinaje "GABRIELA CAVALIERI" y la academia de voleibol "JUAN CARLOS PANAMÁ", con su respectivo contrato de acuerdo a lo establecido por las partes. Pero la institución mantiene el uso principal de todas las instalaciones acuerdo a las actividades que son planificadas y presentadas con anterioridad a las autoridades y comunidad educativa.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

El desarrollo de este trabajo de investigación se fundamentará en varios conceptos que de acuerdo al marco teórico sustentará la investigación realizada, el análisis desarrollado y la problemática encontrada.

Desde el punto de vista de la investigación los términos más importantes son: riesgo, probabilidad, incertidumbre, análisis, organización y valoración.

#### **2. RIESGO**

Considerado como una posible pérdida producida por eventos peligrosos e inciertos ligados a vulnerabilidades existentes. Es decir, es la probabilidad que un peligro ocasione un incidente con consecuencias no factibles de ser estimadas en una actividad determinada durante un periodo definido y además genere erogación de recursos financieros. (Gonzalez Soler, Lorenzo, Oñate, & Naranjo, 2018)

Los riesgos deben ser analizados y relacionados con la vulnerabilidad, la velocidad del evento y asociarlo también a la oportunidad que puede representar. (Gonzalez Soler, Lorenzo, Oñate, & Naranjo, 2018)

Por lo tanto y de acuerdo a estas definiciones, el riesgo se mide en base a la posibilidad de ocurrencia y las correspondientes consecuencias que puedan provocar. La posibilidad de que ocurra un evento se mide por su frecuencia que, equivale al número de ocurrencias del evento en un tiempo determinado. Por otra parte, las consecuencias hacen referencia a los resultados o impactos derivados de la ocurrencia del evento (consecuencias que pueden ser positivas o negativas) los cuales pueden ser medidos cuantitativa y/o cualitativamente (SIERRA CARDOZO, CALDERON GARCIA, & RAMIREZ AYA, 2018).

#### **2.1 RIESGO FINANCIERO**

El riesgo financiero, es considerado como la posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas a futuro, el cual no solo se limita a ser determinado, sino que este, se extiende a la medición, evaluación, cuantificación, predicción, gestión y control de cada uno de los factores asociados, el cual mediante un modelo sistemático, objetivo y homogéneo de Gestión de Riesgos vincula los riesgos de mercado, crédito y liquidez. (Ávila, 2005)

##### **2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS FINANCIEROS**

Los riesgos financieros son todas aquellas acciones que podrán llevar a pérdidas de efectivo o sus equivalentes si no se toman las respectivas acciones correctivas para mitigarlas de ser el caso. El riesgo financiero tiene la siguiente clasificación:

**Tabla 2.1 CLASIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS**

<p><b>RIESGOS DE MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Interés</li> <li>• Tipo de Cambio</li> <li>• Precio de las Acciones</li> <li>• Precio de las Mercancías</li> </ul>	<p><b>RIESGOS DE CRÉDITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Contraparte</li> <li>• De Emisor</li> <li>• De Entrega</li> <li>• De Settlement</li> </ul>	<p><b>RIESGOS OPERATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Informáticos</li> <li>• Fallos Humanos</li> </ul>
<p><b>RIESGOS DE LIQUIDEZ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Financiación</li> <li>• De Mercado / Producto</li> </ul>	<p><b>RIESGOS NORMATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legal</li> <li>• Fiscal</li> </ul>	

Fuente: (Ávila, 2005)

Existen empresas que clasifican a los riesgos en dos grandes grupos denominados:

1. **Riesgos Cuantificables.** – Son aquellos que su resultado puede interpretarse y expresarse en términos monetarios (riesgos de mercado y crédito).
2. **Riesgos no Cuantificables.** – Para la valoración de estos riesgos la organización de criterios aplicados (liquidez, legal y operativo). (Gómez & López, 2002)

#### **2.1.1.1 RIESGO DE MERCADO.**

Es la probabilidad de que el valor de la cartera de la empresa, ya sea de inversión o de negocio, se vea reducido debido al cambio desfavorable en el valor de los distintos factores del mercado. (Pérez, 2015).

En términos generales se puede indicar que el riesgo de mercado es la incertidumbre que posee una entidad, organización frente a los cambios que puedan presentarse en variables como el tipo de interés, la fluctuación de las divisas, etc.

#### **2.1.1.2 RIESGO DE CRÉDITO.**

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2003).

Para interpretar a la definición del riesgo de crédito expuesto por este organismo de control; para una institución educativa particular como es este caso siempre existirá la inseguridad y posibilidad o incertidumbre de que no se puedan recaudar los valores por servicios prestados (pensiones).

Razón por la cual se realizará el estudio sobre como este riesgo puede afectar las operaciones normales de la Unidad Educativa.

#### **2.1.1.3 RIESGO OPERACIONAL.**

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas para la entidad u organización, debido a fallas o insuficiencias originadas en procesos, personas, tecnología de información y eventos extremos. El riesgo operativo no incluye los originados por el entorno

político, económico y social, los riesgos sistémicos, estratégico y de reputación. (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2018).

#### **2.1.1.4 RIESGO DE LIQUIDEZ. -**

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por la incapacidad de convertir en líquido un activo mediante su venta o enajenación. (COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, 2013)

El riesgo de Liquidez se puede definir en función del activo o del pasivo:

1. **Riesgo de liquidez de mercado:** es la posibilidad de incurrir en pérdidas por la incapacidad de convertir en líquido un activo mediante su venta o enajenación.
2. **Riesgo de liquidez de fondos:** este riesgo es inherente a las actividades bancarias donde se conceden créditos a largo plazo y se financian depósitos a corto plazo.
3. **Riesgo de Liquidez sistémico:** es la posibilidad de sufrir contagios en otras instituciones a través de las infraestructuras de los mercados. (COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, 2013)

En pocas palabras se puede definir el riesgo de liquidez como la incapacidad de cubrir deudas o pasivos a corto plazo de una organización o empresa.

#### **2.1.1.5 RIESGO LEGAL. -**

Es la probabilidad de que una institución financiera o no financiera sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipulados. (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2003).

#### **2.1.1.6 RIESGO PAÍS.**

Riesgo que asumen las entidades financieras, las empresas o el estado, por el posible impago por operaciones comerciales o préstamos que realizan con el sector público o privado de otro país. (OLARTE, 2006)

## 2.2.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO.

Después de realizar una adecuada identificación de los riesgos que pueden afectar a una organización, se deberá otorgar una calificación a través de medidas y análisis para evaluar la probabilidad de ocurrencia y su impacto y de esta manera facilitar la correcta toma de decisiones (MUÑOZ, 2016).

Para la medición de la probabilidad de impacto y ocurrencia se definirá:

1. **Probabilidad.** - Es la frecuencia esperada con la cual se materializa un evento de riesgo.
2. **Impacto.** - Se refiere a la magnitud de la pérdida de materializarse un evento de riesgo.
3. **Actividades de Control.** - Es el grado de confianza en los cuales los controles existentes dentro de la organización mitigan los riesgos presentes (MUÑOZ, 2016).

Según lo expuesto, se puede tomar en consideración la siguiente tabla o escala de valores para desarrollar la representación de la matriz de riesgos:

**Tabla 2.2:** ESCALA DE VALORACIÓN PARA MEDICIÓN DE PROBABILIDAD

<b>ALTO</b>	Se espera que ocurra más de 10 veces en el período económico
<b>MEDIO</b>	Ocurrirá de hasta 5 veces en el período económico
<b>BAJO</b>	Ocurrirá de 1 vez en el período económico

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

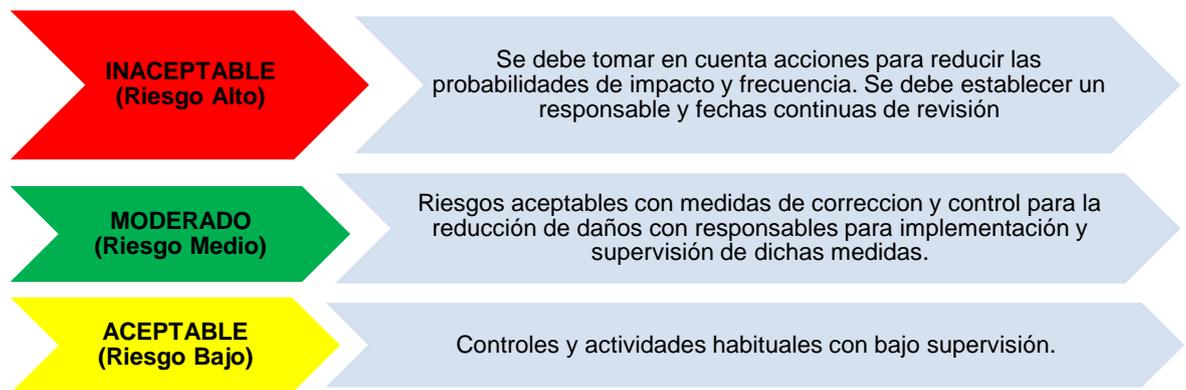
**Tabla 2.3** ESCALA DE VALORACIÓN PARA IMPACTO.

<b>CRÍTICO</b>	Los resultados pueden ser desastrosos para la organización. Daño extremo. Alta pérdida de recursos financieros. Con una valoración del 71% al 100%
<b>MODERADO</b>	Los resultados que se presentan pueden ser dañinos pero se pueden mejorar al modificar y analizar el proceso o áreas afectadas. Pérdidas de recursos financieros Media. Se considera una ponderación de 36% hasta un 70%.
<b>LEVE</b>	Los procedimientos se mejoran con actividades y procesos normales. El impacto se puede considerar desde 0% hasta el 35%. Baja pérdida de recursos financieros.

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Con la proporción de la escala de valoración de probabilidad e impacto, se puede señalar el cuadro de evaluación de riesgo, el cual se presentaría de la siguiente manera:

**Tabla 2. 4:** ESCALA DE VALORACIÓN DE RIESGO



Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

### 2.2.3 RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS

Las respuestas al riesgo son cuatro: aceptar, reducir, compartir o evitar.

1. **Aceptar un riesgo**, Se asume el riesgo debido a que su frecuencia es muy baja y no representa peligro para la entidad. En algunos casos se puede crear una provisión financiera para disponer de fondos y cargar a ella el costo del riesgo, si llega a materializarse, siempre y cuando este acto esté en conformidad con las normas vigentes.
2. **Reducir el riesgo**. - Se tomarán las respectivas medidas que disminuyan tanto la frecuencia como su impacto.
3. **Compartir el riesgo**. - cuando se reduce su impacto a través de la transferencia de las pérdidas a otras entidades, como en el caso de los seguros o a través de otros medios, como contratos a riesgo compartido, donde las partes distribuyen las pérdidas.
4. **Evitar el riesgo**. - se debe evitar o eliminar el riesgo cuando su frecuencia e impacto son altos. (MEJÍA QUIJANO, 2008)

### 2.2.4 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MATRIZ FODA)

Toda organización establecida posee Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades y en este caso la institución está no está excluida. A continuación, se realizará el análisis FODA a la institución:

#### FACTORES EXTERNOS

##### Oportunidades

1. Institución establecida desde hace 60 años de experiencia en el ámbito educativo
2. Ubicada dentro de la zona urbana con el debido acceso a diferentes servicios
3. Cumplimiento de las exigencias y estándares educativos.
4. Aulas con tecnología para una educación según el avance tecnológico.
5. Personal calificado con certificación B2 (inglés) para impartir clases.

6. Estabilidad de la moneda (favorece a la pequeñas y medianas empresas)
7. Imagen y presentación favorable a la Comunidad.
8. Convenios interinstitucionales y alianzas institucionales para la mejora del sistema educativo.

#### **Amenazas**

1. Por ser parte del sistema educativo particular se necesita del cobro de un mensual viéndose afectada al momento de existir déficit económico en el país
2. Normativa más exigente o una nueva que puedan perjudicar al proceso y cobro de matrículas y pensiones de las instituciones educativas fisco-misionales y particulares del sistema educativo nacional,
3. Deserción educativa e incremento en el sistema educativo fiscal.
4. Establecimiento de nuevas instituciones educativas en el sector.
5. Dimisión del personal docente capacitado.
6. Desaceleración de la economía nacional y con ende nueva o reformada normativa laboral y tributaria.
7. Falta de apoyo técnico por parte de los organismos reguladores y de control.
8. Cambio en los Gobiernos, provocando cambios en la Política de Educación.

#### **FACTORES INTERNOS**

##### **Fortalezas.**

1. La institución cuenta con el personal docente competente y calificado para todas las áreas.
2. Presentación de plan de capacitación, evaluación y reconocimientos por parte de las autoridades para el personal (PROGRAMA DE BIENESTAR Y PLAN DE INCENTIVOS).
3. Costos de acuerdo al estudio y análisis según el reglamento que establece el cobro de matrículas y pensiones por parte de los establecimientos educativos particulares.
4. Liderazgo transformacional. – es aquel practicado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización (BARCELÓ, 2018).
5. Acceso a diferentes servicios educativos (biblioteca, laboratorios, canchas, patio de comidas)
6. Becas y descuentos para padres de familia que cuenten con 2 o más hijos en la institución. Beneficio de becas a los hijos de los colaboradores.
7. Gestión institucional y finanzas de acuerdo a lo establecido por las leyes y estatutos.

##### **Debilidades**

1. Fortalecer destrezas de investigación para toda la comunidad educativa.

2. Promover un plan de capacitación general para docentes y demás personal de acuerdo a las necesidades de la institución.
3. Analizar los procesos globales de manera periódica.
4. Rotación del personal docente.
5. Falta de procesos para afirmar la satisfacción de los Padres de Familia y estudiantes.
6. Falta de compromiso por parte de los representantes y padres de familia con sus obligaciones económicas.

### 2.2.5 VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO.

Esta matriz tiene por objetivo “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (NÚÑEZ SANCHEZ, 2016).

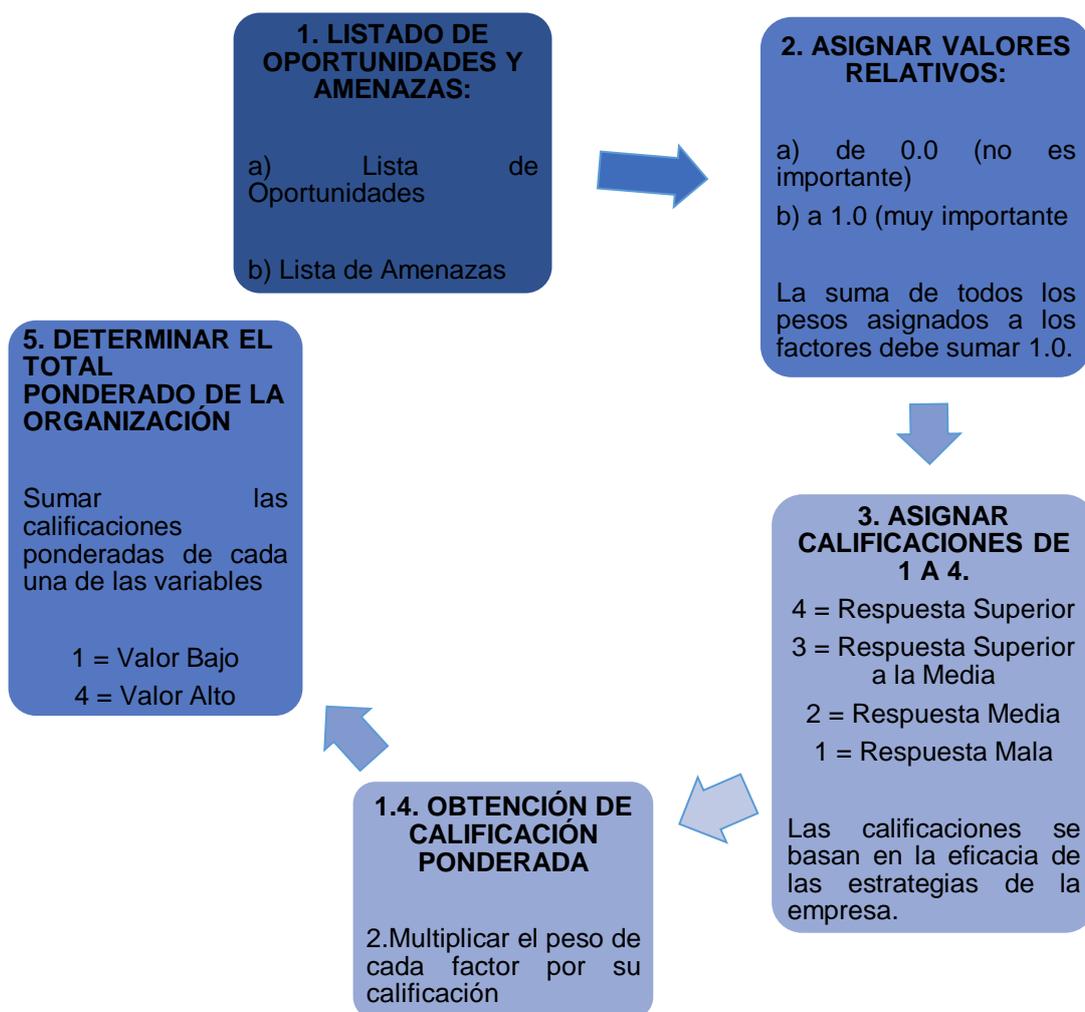


Figura 2.1 MATRIZ DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO

Fuente: (NÚÑEZ SANCHEZ, 2016)

El total ponderado más alto que puede obtener la institución es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la institución responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. Además, se indica que las estrategias se están aprovechando con eficacia, con las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando de la manera esperada (NÚÑEZ SANCHEZ, 2016).

**Tabla 2. 5** MATRIZ DE VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO.

<b>MATRIZ DE VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO</b>				
<b>Nº</b>	<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Institución establecida desde hace 60 años de experiencia en el ámbito educativo	0,015	4	0,06
2	Ubicada dentro de la zona urbana con el debido acceso a diferentes servicios	0,030	3	0,09
3	Cumplimiento de las exigencias y estándares educativos.	0,015	3	0,045
4	Aulas con tecnología para una educación según el avance tecnológico.	0,020	4	0,08
5	Personal calificado con certificación B2 (inglés) para impartir clases.	0,098	4	0,392
6	Estabilidad de la moneda (favorece a la pequeñas y medianas empresas)	0,045	4	0,18
7	Imagen y presentación favorable a la Comunidad.	0,070	3	0,21
8	Convenios interinstitucionales y alianzas institucionales para la mejora del sistema	0,040	2	0,08
<b>AMENAZAS</b>				
1	Cobro de un mensual viéndose afectada al momento de existir déficit económico en el país	0,219	2	0,438
2	Normativa más exigente o una nueva que puedan perjudicar al proceso y cobro de matrículas y pensiones	0,016	3	0,048
3	Deserción educativa e incremento en el sistema educativo fiscal.	0,058	2	0,116
4	Establecimiento de nuevas instituciones educativas en el sector.	0,069	3	0,207
5	Dimisión del personal docente capacitado.	0,090	3	0,27
6	Desaceleración de la economía nacional y con ende nueva o reformada normativa laboral y tributaria.	0,075	4	0,3
7	Falta de apoyo técnico por parte de los organismos reguladores y de control.	0,060	3	0,18
8	Cambio en los Gobiernos, provocando cambios en la Política de Educación.	0,080	3	0,24
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,94</b>

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Según la calificación otorgada (4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala), la institución está ubicada dentro de una respuesta media, es decir que las estrategias y propuestas planteadas por la directiva están dando el resultado esperado y están siendo aprovechadas para que las oportunidades externas sean reforzadas y explotadas; mientras que se trata de evitar o mitigar las amenazas.

### 2.2.6 VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO.

La presente matriz es el resultado de las fortalezas y debilidades más significativas encontradas en la institución y constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre las distintas áreas funcionales de la institución (MENA VILLAGÓMEZ, 2015).

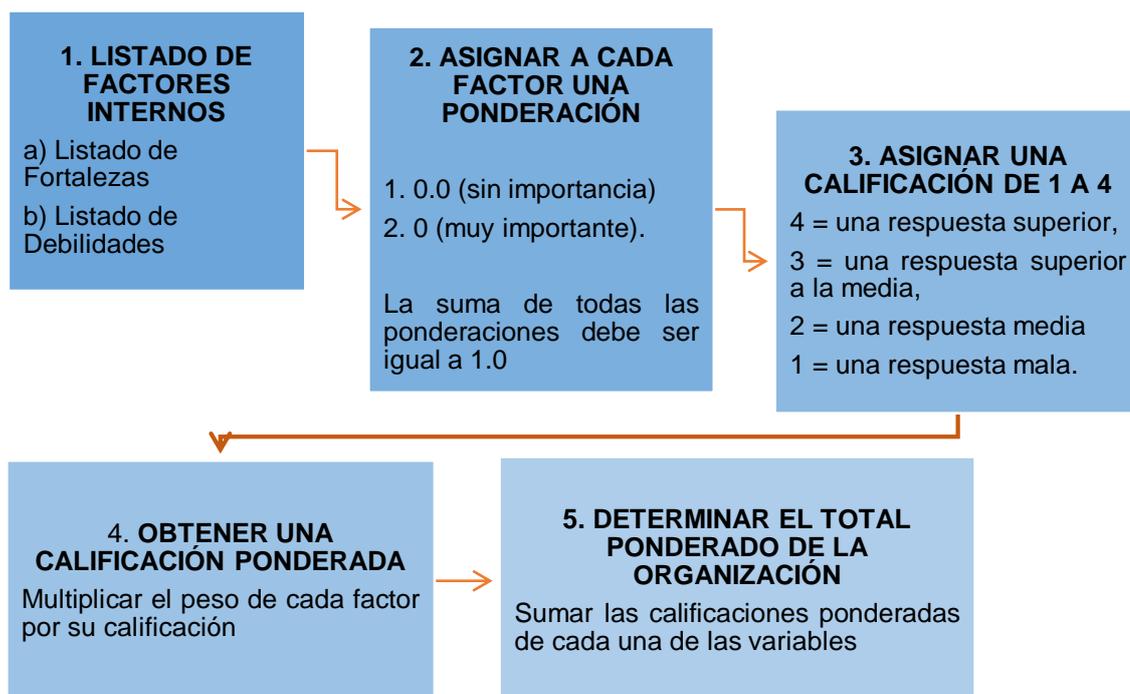


Figura 2. 2 MATRIZ DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO.

Fuente: (MENA VILLAGÓMEZ, 2015)

La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0 con una puntuación promedio de 2.5 sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Si un factor interno calve es tanto una fortaleza como una debilidad se le debe incluir dos veces, cada uno con su respectiva ponderación y clasificación (MENA VILLAGÓMEZ, 2015).

**Tabla 2.6 MATRIZ DE VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO**

<b>MATRIZ DE VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO</b>				
<b>Nº</b>	<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	La institución cuenta con el personal docente competente y calificado para todas las áreas.	0,130	4	0,520
2	Presentación de plan de capacitación, evaluación y reconocimientos por parte de las autoridades para el personal.	0,095	3	0,285
3	Costos de acuerdo al estudio y análisis según el reglamento que establece el cobro de matrículas y pensiones por parte de los establecimientos educativos particulares.	0,089	3	0,267
4	Liderazgo transformacional	0,075	4	0,300
5	Acceso a diferentes servicios educativos (biblioteca, laboratorios, canchas, patio de comidas)	0,086	3	0,258
6	Becas y descuentos para padres de familia que cuenten con 2 o más hijos en la institución. Beneficio de becas a los hijos de los colaboradores.	0,078	3	0,234
7	Gestión institucional y finanzas de acuerdo a lo establecido por las leyes y estatutos	0,099	4	0,396
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Fortalecer destrezas de investigación para toda la comunidad educativa.	0,009	2	0,018
2	Promover un plan de capacitación general para docentes y demás personal de acuerdo a las necesidades de la institución.	0,090	3	0,270
3	Analizar los procesos globales de manera periódica.	0,086	3	0,258
4	Rotación del personal docente.	0,015	2	0,030
5	Falta de procesos para afirmar la satisfacción de los Padres de Familia y estudiantes.	0,025	1	0,025
6	Falta de compromiso por parte de los representantes y padres de familia con sus obligaciones económicas	0,120	2	0,240
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,101</b>

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

El promedio manifestado en la matriz de valoración del análisis interno proyecta un valor de 3.101, valor superior al máximo permitido (2,5); el cual indica que la institución mantiene una situación interna aventajada y que sus fortalezas mantienen un mayor valor que sus debilidades debiendo ser estas aprovechadas a su potencial. Pero si es verdad que mantiene un valor por encima del permitido, esta calificación presentada debería permitir mejorar algunas políticas en los procesos que muestran debilidades.

### **2.2.7 ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS FODA**

El análisis de realizado en las matrices de valoración de resultados externos e internos permitió considerar y analizar las debilidades de la institución, las cuales se encuentran más relacionadas con la no cooperación de los representantes y padres de familia en cumplir con sus respectivas obligaciones, la rotación de docentes y la revisión periódica de procesos establecidos.

Después del análisis respectivo se presentarán las estrategias de mejoramiento para mejorar las fortalezas y oportunidades y disminuir las debilidades y poder enfrentar a las amenazas:

#### **ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO:**

##### **FORTALEZAS – OPORTUNIDADES:**

Estrategias o propuestas para maximizar las fortalezas y las oportunidades:

1. Mantener la motivación para evitar la rotación de personal sobre todo el docente, a través de mecanismos como capacitación, recompensas y beneficios en el ámbito profesional y personal.
2. Formalizar convenios con instituciones públicas y privadas para la mejora en la prestación de bienes o servicios para un beneficio común.
3. Definir como política institucional la innovación tecnológica.
4. Implementar el proceso para el reconocimiento a estudiantes, padres de familia y comunidad en general que haya buscado el beneficio para la institución.
5. Mejorar o expandir el uso de los diferentes servicios que presta la institución a la comunidad.
6. Estimular a todo el personal para comunicarse con liderazgo transformacional en las exigencias de los organismos de control.

##### **FORTALEZAS – AMENAZAS:**

Estrategias o propuestas para maximizar las fortalezas y reducir las amenazas.

1. Brindar la seguridad a la comunidad educativa de poseer infraestructura adecuada a las necesidades estudiantiles.
2. Buscar las alternativas para conocer la satisfacción de estudiantes, padres de familia y comunidad en general con los servicios que ofrece la institución.
3. Mejorar la atención al cliente (padre de familia o comunidad en general) brindándole información que sea relevante.
4. Investigar el desarrollo de nuevos servicios para innovar el servicio educativo.

##### **DEBILIDADES – OPORTUNIDADES**

Estrategias o políticas para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

1. Implementar el proceso de investigación a través de las destrezas y habilidades del estudiante con ayuda de sus padres y docentes y de igual manera el apoyo continuo a los docentes para presentar sus propuestas innovadoras de investigación que sean en beneficio propio y de la institución.
2. Presentar un plan de capacitación diferenciado para el personal (docente, administrativo y servicio) con diferentes instituciones avaladas y certificadas y que estén de acuerdo con la visión y misión de la institución.
3. Realizar el seguimiento de las actividades de acuerdo al manual de procesos.
4. Analizar y buscar el apoyo de otras instituciones de educación (privadas), públicas y de control, para proceder de mejor manera con padres de familia o representantes que no cumplan con sus obligaciones (financieras o de otro ámbito).

#### DEBILIDADES – AMENAZAS:

Estrategias y propuestas para minimizar las debilidades como las amenazas:

1. Presentar la propuesta de una inducción con los padres de estudiantes nuevos o admitidos para explicar detalladamente las políticas de la institución en especial en el ámbito de pago de las correspondientes mensualidades.
2. Constituir el proceso para reconocer sugerencias, comentarios y recomendaciones por los padres o representantes de familia o comunidad en general para poder mejorar o analizar los ámbitos de dichas solicitudes.
3. Buscar las mejores alternativas para que el servicio educativo no sea rígido con respecto a las leyes establecidas por órganos superiores.
4. Establecer políticas y procedimientos de mayor efectividad con respecto al cobro de las mensualidades.

## CAPÍTULO 3

### NORMA ISO 9001:2015

#### 3.1 GENERALIDADES

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica la cual ayudará a mejorar el desempeño global y proporcionará una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible en una organización. Entre los beneficios potenciales de la implementación de este sistema de gestión se encuentra lo siguiente:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios para satisfacer los requerimientos del cliente, los establecidos por la ley y reglamentos establecidos.
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (ISO O. I., 2015)

#### 3.2 DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico constituye una herramienta sencilla que busca los problemas o errores que impiden el crecimiento y desarrollo de una organización.

Un Sistema de gestión de la calidad según ISO 9000:2015 comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.,

La norma ISO 9001 en su versión 2015 ofrece las bases para la creación de un Sistema de Gestión de la Calidad y tiene como objetivo ayudar a las Organizaciones y Empresas a implementar procesos simplificados que ayuden a mejorar la eficiencia operativa (RUIZ MELO, 2017).

##### 3.2.1 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La norma ISO 9001 se fundamenta en los siguientes principios de Gestión de la Calidad

- 1. Enfoque en el cliente.** El objetivo principal de la Gestión de la Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y esforzarse por superar sus expectativas, comprender las necesidades generales de los clientes y las partes interesadas contribuye al éxito de la organización.
- 2. Liderazgo.** – El liderazgo permite a la organización organizar sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr los objetivos marcados con la colaboración de todos los actores de la organización.
- 3. Compromiso del personal.** – Un personal comprometido es necesario para mejorar la organización y por ende se podrá lograr la consecución de los objetivos de Calidad.

4. **Enfoque basado en procesos.** – Se logran resultados consistentes y predecibles de manera más efectiva y eficiente cuando las actividades se entienden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan bajo un sistema coherente.
5. **Mejora.** - Es esencial para mantener niveles actuales de rendimiento, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y se pueda crear nuevas oportunidades.
6. **Toma de decisiones basada en la evidencia.** – La toma de decisiones es un proceso complejo el cual en la mayoría de los casos implica incertidumbre, pero es importante entender las relaciones de causa – efecto y las consecuencias no deseadas. Los hechos, la evidencia y el análisis de datos conducen a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.
7. **Gestión de las relaciones.** – Para un éxito sostenido, se debe gestionar de manera eficaz las relaciones con partes interesadas para el objetivo de optimizar el impacto en los rendimientos (RUIZ MELO, 2017).

Al momento de analizar y presentar la norma ISO 9001:2015 a los directivos puedan tomar como consideración los beneficios que se presentaría en la organización como:

1. Se podrá mejorar o implementar procesos más simplificados para mejorar la eficiencia operacional.
2. Mejores decisiones para la satisfacción del cliente.
3. Optimización de las operaciones para cumplir los requisitos de los clientes.
4. Con estas mejoras se podrá incrementar sus beneficios (RUIZ MELO, 2017).

### 3.2.2 ENFOQUE A PROCESOS

La Norma Internacional ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque a procesos el cual contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. pero para que una organización pueda presentar estos beneficios deberá desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad,

Para definir el término Contexto de la Organización se incluye los requisitos específicos para la adopción de un enfoque a procesos. El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar - Actuar), puede aplicarse también un enfoque global de pensamiento basado en riesgos el cual está dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados (ISO O. I., 2015).

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;

- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) El logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

### 3.2.3 CICLO PHVA (Planificar – Hacer – Verificar - Actuar)

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. El ciclo PHVA puede describirse brevemente:

- a) **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- b) **Hacer:** implementar lo planificado;
- c) **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- d) **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

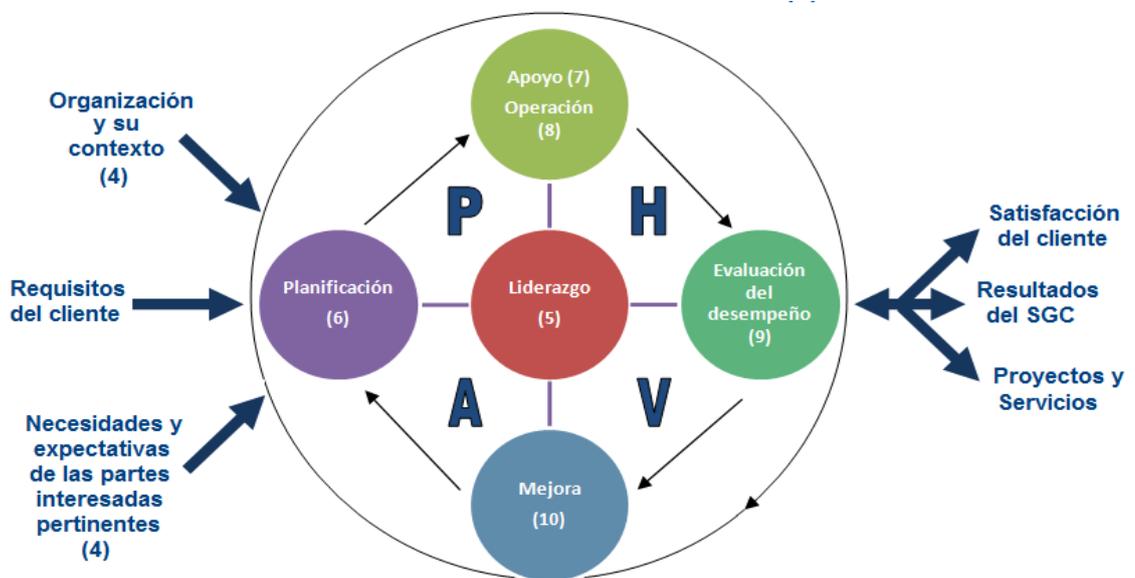


Figura 3.1 CICLO PHVA.

Fuente: (ISO O. I., 2015)

### 3.2.4 PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS

El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Según conformidad con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Los



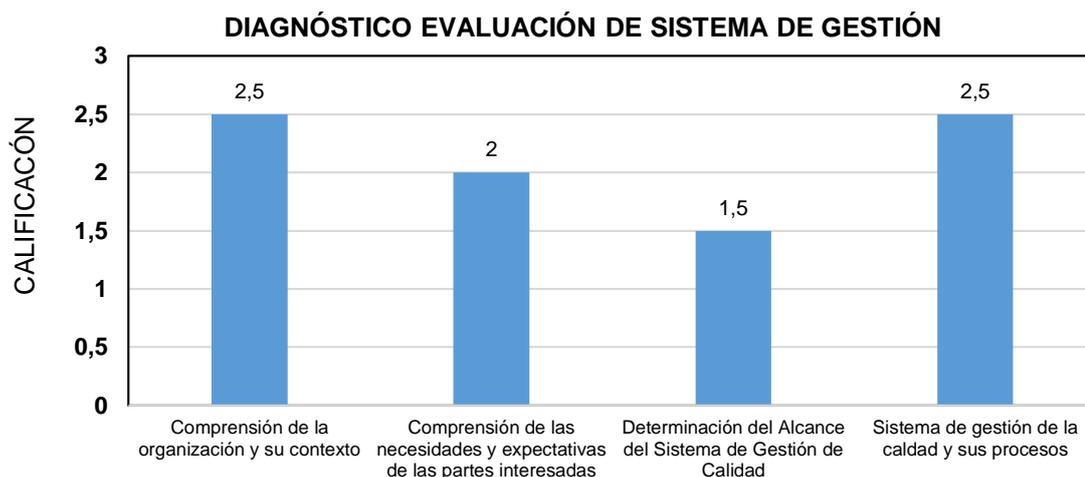


Figura 3.2 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Según el orden establecido por la ISO 9001:2015 en lo referente a la Comprensión de la organización y su contexto, se puede demostrar que la institución tiene una clara identificación de su Matriz FODA, se maneja una adecuada vigilancia sobre sus fortalezas y oportunidades y control en lo referente a las debilidades y amenazas y estas puedan en algún momento revertir sus estrategias y políticas y no serán de gran afectación para el Sistema de Gestión de Calidad.

Para interpretar al punto sobre la Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, de acuerdo con la definición presentada por la norma ISO se debe identificar a las partes interesadas como las personas u organizaciones que tienen impacto sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos y servicios que puedan satisfacer en forma consistente las necesidades de los clientes. Por lo analizado y presentado en el anexo 1 de tiene identificadas a las partes interesadas dentro del contexto interno o externo, pero no se posee un seguimiento, control y revisión de sus requisitos necesarios. (ISOTOOLS E. C., 2017)

En lo que se refiere al punto Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad. Cabe indicar que la institución no posee los servicios cubiertos por el sistema de gestión de calidad por lo tanto no existen registros o aplicabilidad a los mismos según lo determina la norma ISO.

Según el punto de Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos, la institución ha identificado los procesos, responsabilidades, medidas de control e indicadores de desempeño para una efectiva operación y control de los mismos; de igual manera se mantiene los registros documentados de cada área y proceso.



La gráfica precedente nos señala el grado de madurez de cada uno de los componentes del término liderazgo, que se define a como los directivos dirigen y controlan la institución y de acuerdo a lo representado en las gráficas se mantiene un adecuado liderazgo sin perder la autoridad.

El punto Liderazgo y Compromiso señala que las autoridades de la institución muestran responsabilidad y compromiso para una adecuada eficacia del SGC. Además, que ha determinado las apropiadas políticas y objetivos de calidad. Sin embargo, estas no deben ser descuidadas por la alta directiva más se deben mantener en continua supervisión.

Para la Política de Calidad se indica que se mantiene una política de calidad de acuerdo al servicio que se presta como lo es de la educación, el punto que disminuye la calificación se refiere es lo referente a las partes relacionadas ya que no se mantiene un registro adecuado del seguimiento y control a las mismas.

Y para al término Responsabilidades y Autoridades. Se identifica de manera puntual cuales son los roles y posición de cada una de las autoridades ya que son los responsables sobre el desempeño del SGC, de las oportunidades de mejora.

### 3.3.3 PLANIFICACIÓN

Para desarrollar el tema de la planificación para el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado Comprensión de la organización y de su contexto y los requisitos referidos en el punto Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y así llegar a determinar los riesgos y oportunidades (ISO O. I., 2015)

**Tabla 3.3 PLANIFICACIÓN**

Categorías	Norma	Ponderación	Ítem	Puntos de comprobación	% Ponderación FUNCIONES B	ESCALA										% Calif. ÁREA $D = \frac{BXC}{10}$	% Calif. MTO $F = \frac{AXD}{100}$			
						0	1	2	3	4	5	6	7	8	9			#		
6	Planificación	ISO 9001:2015	10	6.1	Acciones para hacer frente a riesgos para el sistema de gestión de activos	60						5							30	3
				6.2	Objetivos de gestión de activos y planificación para lograrlos	40				4										
					<b>100</b>													<b>46</b>	<b>4,6</b>	

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

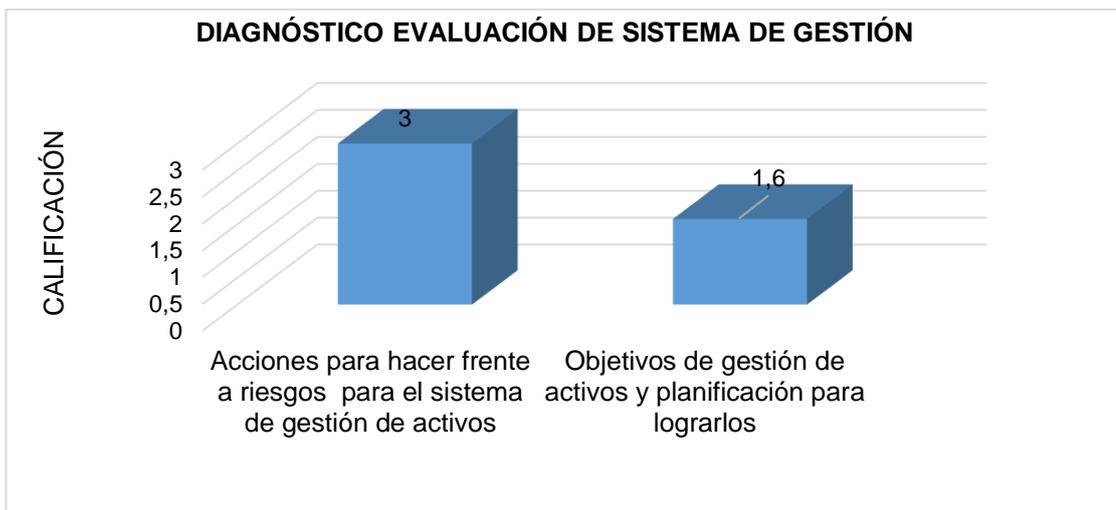


Figura 3.4 PLANIFICACIÓN

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Según la información recopilada para el punto de Acciones para hacer frente a Riesgos para el Sistema de Gestión de Activos, se presenta una calificación media (5), esto se debe a que la institución no conserva un adecuado sistema para controlar los activos que posee. Según observaciones realizadas en auditorías y solicitudes por parte del departamento financiero se ha buscado la implementación de este sistema para el control de activos, sin resultados visibles.

En el desarrollo punto de los Objetivos de Gestión de Activos y Planificación para lograrlos, se ha determinado por el gobierno corporativo el establecer un control más riguroso para los activos a través del compendio y revisión de los datos presentados para el ingreso al sistema de gestión de la institución.

Sin embargo, para el punto denominado planificación de los cambios, no se presenta calificación debido a que la institución no ha implantado un proceso

### 3.3.4 APOYO.

Apoyo o soporte es el resultado del uso de diferentes recursos de una organización para el normal funcionamiento de sus actividades. Los principales recursos de una organización son económicos, materiales, de infraestructura y el componente humano. Para este componente se determinará los recursos necesarios para los diferentes procesos de la institución.

**Tabla 3.4 SOPORTE**

Categorías	Norma	Ponderación	Ítem	Puntos de comprobación	% Ponderación FUNCIONES B	ESCALA										% Calif. ÁREA $D=\frac{B \times C}{10}$					
						0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10				
7	Apoyo	ISO 9001:2015	10	7.1	Recursos	40										9		36			
				7.2	Competencia	10					5									5	
				7.3	Toma de conciencia	10				3											3
				7.4	Comunicación	10						5									5
				7.5	Información documentada	30					4										12

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

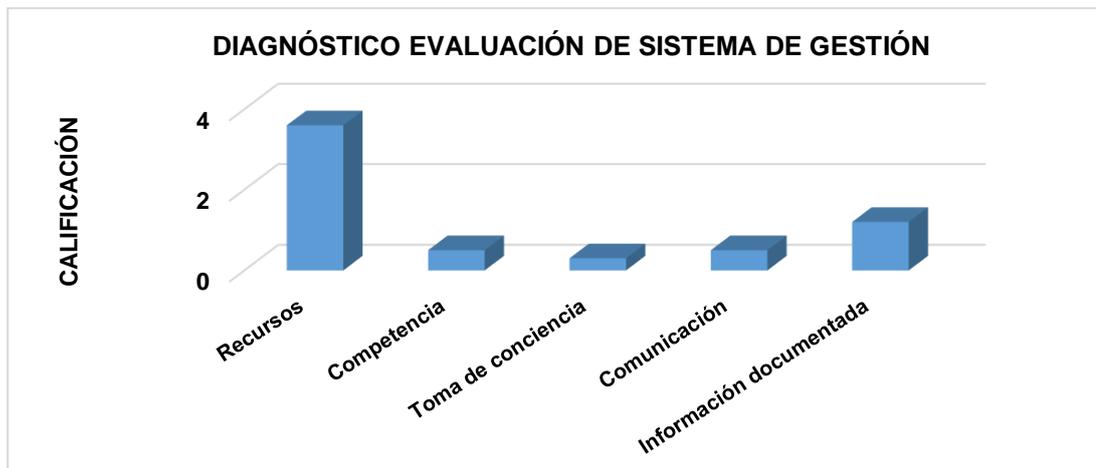


Figura 3.5 SOPORTE.

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

La organización ha demostrado su capacidad de mantener y entregar dichos Recursos de acuerdo a lo solicitado para mantener un adecuado sistema de gestión de calidad y de conformidad en los productos y servicios prestados.

Como definición para el componente de Competencias se indica que los recursos humanos son de vital importancia en cualquier sistema o proceso por lo que es necesario un personal capacitado, calificado y que posea las capacidades necesarias para continuar con las actividades normales. Según lo examinado en la organización se evidencia de un reglamento de capacitación para el personal pero que debe ser socializado para su conocimiento general (SOTOMAYOR, 2016).

En el caso del punto Toma de Conciencia se menciona que la institución en especial los altos directivos deberán buscar que su personal se identifique con la visión, misión, políticas y objetivos de calidad para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En lo referente a la Comunicación Interna y Externa se requiere de respuestas óptimas a las siguientes preguntas ¿Qué?, ¿a quién?, ¿cómo?, también busca que exista un



Como interpretación al numeral de Planificación y Control Operacional, el concepto para este componente la institución debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para el adecuado cumplimiento de los servicios que presta la institución (ROJAS RODRÍGUEZ, 2016)

La comunicación de los reglamentarios y compromisos a los clientes, además de los bienes y servicios que se ofrecen en la institución son conocidos por el ambiente interno y externo; razón por la cual se cumple con el proceso de Requisitos para los Productos y Servicios.

El proceso de Diseño y Desarrollo debe ser el adecuado para la apropiada prestación de los productos y servicios que se dan dentro de una organización. En el caso de la institución se encuentra en una adecuada implementación; la alta dirección trata de no descuidar de las observaciones o sugerencias que se puedan presentar.

El numeral Control de los Procesos, Productos y Servicios Suministrados este punto se amplía de la siguiente manera que todos los proveedores deben mantener y entregar productos y servicios de calidad para así asegurar que los bienes o servicios prestados por la institución no se vean afectados de alguna manera. De igual manera los ejecutivos a cargo deberán realizar una evaluación de desempeño a los proveedores. Se puede observar que la institución maneja un proceso adecuado para selección y seguimiento a proveedores.

Acercas de la Producción y Provisión del Servicio señala que la organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, es decir disponer de información documentada sobre las características de los productos y servicios, los resultados esperados, implementación de actividades de seguimiento y medición, la designación del responsable y la implementación de acciones para prevenir errores. En lo que se refiere a la institución se debe establecer un control total sobre la disposición de todos los recursos que se necesitan para prestar un servicio o producto preservando la documentación que respalde dicha erogación de recursos con las autorizaciones o firmas correspondientes. (ROJAS RODRÍGUEZ, 2016)

### **3.3.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo a la evaluación realizada a los planes, metas, oportunidades, riesgos, problemas y a las operaciones de la institución se ha llegado a determinar la eficacia y la gestión de control con una respuesta media a lo esperado; esto se debe a que la administración busca examinar cómo se manejan los procesos y si estos son los indicados para cada una de las actividades que se ejecutan.

**Tabla 3.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Categorías	Norma	Ponderación	Ítem	Puntos de comprobación	% Ponderación FUNCIONES B	ESCALA										% Calif. ÁREA $D = \frac{B \times C}{10}$	% Calif. MTO $F = \frac{A \times D}{100}$			
						0	1	2	3	4	5	6	7	8	9			10		
9 Evaluación del Desempeño	ISO 9001:2015	10	9,1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	40									7					28	2,8
			9,2	Revisión por la dirección	60											8				48
					<b>100</b>											<b>76</b>	<b>7,6</b>			

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

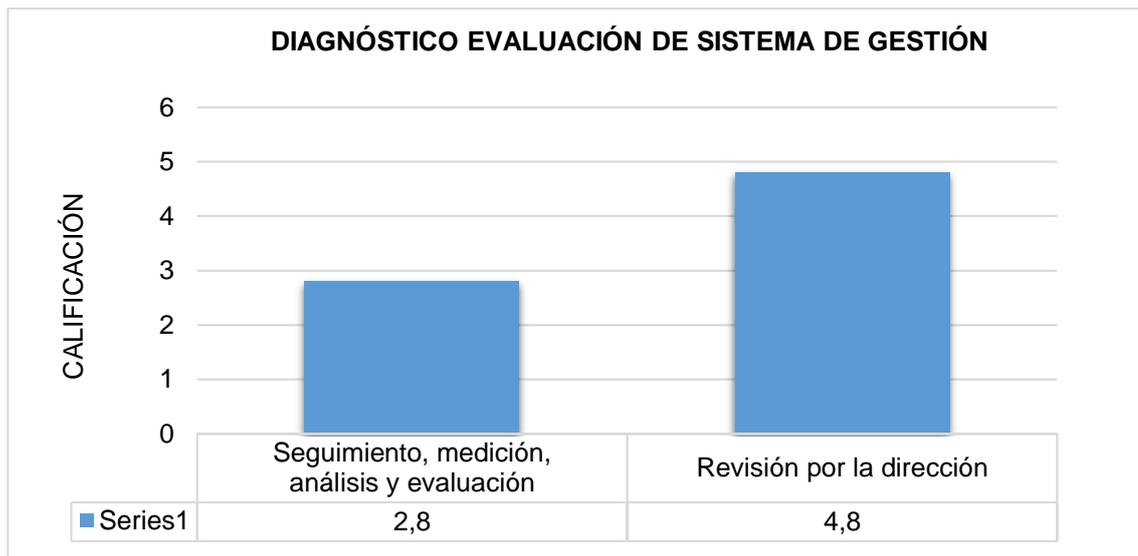


Figura 3.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Para el punto denominado Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación, la institución establecerá los procesos o acciones que requerirán de mayor énfasis, cuando se llevarán a cabo y de igual manera cuando se presentará su respectivo análisis y evaluación. Pero según la calificación presentada el proceso deberá ser revisado de manera inmediata para lograr una eficiencia en la prestación de los servicios.

A partir del año 2016, para cualquier tipo de empresas en el Ecuador ya se una Compañía Limitada (Cía. Ltda.), una Compañía Anónima (S.A) o una comandita en acciones están obligadas a contratar Auditoría Interna solo si se dedican al negocio financiero es decir que su principal actividad sea la prestación de unidades monetarias como puede ser Diners Club, Visa, MasterCard; por lo expuesto el punto de Auditoría Interna no es aplicable para la institución (CASTILLO DAVILA, 2018).

Para el numeral de Revisión por la Dirección la institución esta asume una calificación de aceptable debido a los cambios presentados en la dirección (gerencia y rectorado). Sin embargo, los procesos y los servicios prestados no han cambiado al contrario los mandos



nos proporciona una excelente calificación para lo cual se recomendaría mantener con los respectivos procesos y control. (ROJAS RODRÍGUEZ, 2016)

Dentro del numeral concerniente con las Acción Correctiva, una organización deberá determinar las causas que la originan, implementar las acciones necesarias, examinar la eficacia de la acción correctiva tomada y si es necesario actualizar los riesgos y oportunidades y los cambios pertinentes en el SGC; igualmente debe conservar información documentada como evidencia de lo mencionado anteriormente. Sin embargo, la institución toma las decisiones de manera correcta y a tiempo, pero no realiza la adecuada revisión y actualización de los riesgos y oportunidades que se puedan presentar. (ROJAS RODRÍGUEZ, 2016)

La mejora continua propone que la institución debe mejorar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad; para determinar si hay necesidad u oportunidad de mejora. La institución busca el mejoramiento en todo momento para prestar el mejor servicio educativo.

### 3.4 GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Con el análisis de cada uno de los componentes de la norma ISO 9001:2015 en la Unidad Educativa Particular “Bilingüe Interamericana”, presenta las siguientes observaciones para el estudio del grado de madurez sobre el sistema de gestión que mantiene la organización y con el cual se puede ayudar a mejorar o tomar las respectivas decisiones sobre los procesos que mantienen bajas evaluaciones.

**Tabla 3.8** GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

<b>RESUMEN DE LA EVALUACIÓN</b>				
<b>Item</b>	<b>Categoría</b>	<b>Norma Evaluada</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Meta</b>
1	Contexto de la Organización	ISO 9001	8,5	10
2	Liderazgo	ISO 9001	9,4	10
3	Planificación	ISO 9001	<b>2,7</b>	10
4	Soporte	ISO 9001	6,1	10
5	Operación	ISO 9001	9,2	10
6	Evaluación del Desempeño	ISO 9001	7,6	10
7	Mejoramiento	ISO 9001	8,8	10
<b>RESULTADO</b>			<b>52,3</b>	<b>70</b>

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

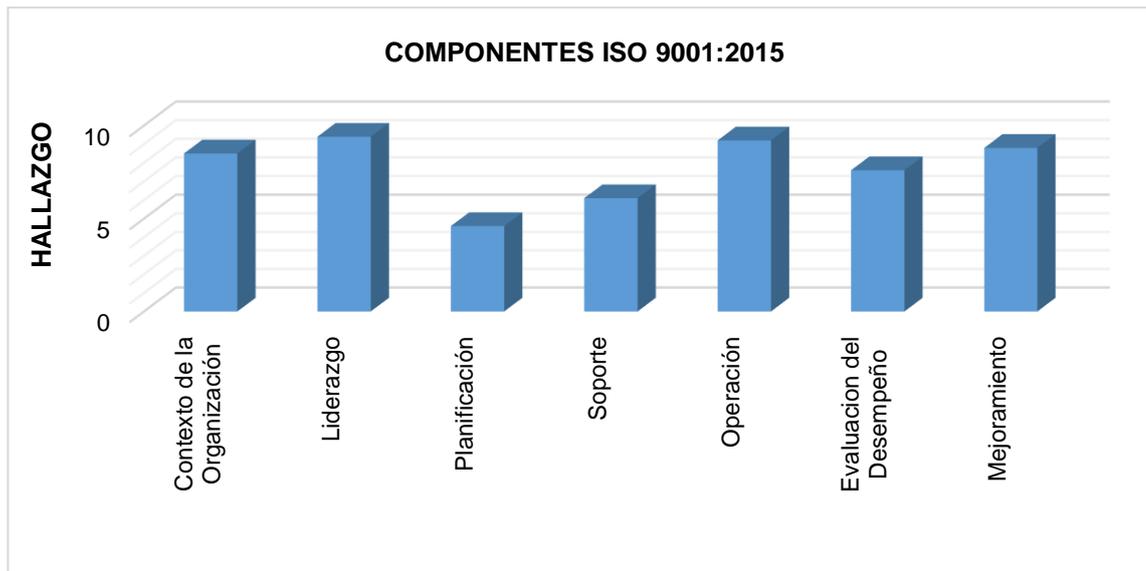


Figura 3.9 APLICACIÓN ISO 9001:2015.

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Con la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la organización se establece una valoración media de una matriz de riesgos, en la que se debe tener presente y recomendar al gobierno corporativo que se implemente un adecuado control y vigilancia sobre todo para el componente de planificación y así se podrá optimizar el uso de los activos que posee.

Sin embargo, se puede indicar que al implementar procesos más rigurosos y con mejores planes los componentes de soporte o apoyo y evaluación de desempeño podrán mejorar de manera notable sus evaluaciones, buscando así mejorar la prestación de bienes y servicios que ofrece la organización y así alcanzar un sistema de gestión de calidad óptimo.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

El estudio, análisis o evaluación interna y externa de una empresa en su ámbito financiero y organizacional favorece a que el gobierno corporativo pueda determinar estrategias de cumplimiento y avance, así como la mejor manera de visualizar las fortalezas, oportunidades y afrontar las debilidades y amenazas.

#### **4.1 ANÁLISIS FINANCIERO**

Se puede definir al proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Para esto es necesario realizar una serie de cálculos y la adecuada interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores al conjunto de estados financieros de una organización; estos cálculos e interpretaciones sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma los mercados ayudando a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones (PRIETO, 2011).

##### **4.1.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS O ANÁLISIS HORIZONTAL.**

Es la comparación del conjunto de estados financieros a lo largo de varios periodos e indica la dirección, la velocidad y el alcance de una tendencia; se considera al término tendencia a la información presentada para el análisis de estados financieros. Entonces se puede considerar al análisis horizontal como una comparación de los saldos de las cuentas realizadas y se lo realiza de izquierda a derecha o viceversa. Existen dos técnicas que se utiliza para el análisis comparativo y estas son: el análisis del cambio de un año al otro y el análisis de la tendencia del número índice.

##### **Análisis del cambio año con año**

Es la comparación de estados financieros a lo largo de periodos relativamente cortos (dos a tres años) por lo común se hace con el análisis de cambios año con año de cuentas individuales. Su principal ventaja es la de presentar los cambios en cantidades absolutas en términos de dinero, así como en porcentajes. Los análisis del cambio tanto en las cantidades como en los porcentajes resultan relevantes debido a que, al calcular los cambios en el porcentaje, las diferentes bases de dinero producen grandes cambios que no concuerdan con la importancia real de éstos. La referencia a la cantidad de dinero es necesaria para conservar una perspectiva apropiada y hacer deducciones válidas sobre la relativa importancia de los cambios (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007).

##### **Análisis de la tendencia del número índice.**

Para este análisis se requiere la elección de un periodo base, para todas las partidas, con un número índice seleccionado con anterioridad, generalmente fijado en 100. Debido a que el periodo base es un marco de referencia para todas las comparaciones, lo mejor es

elegir un año normal en lo que concierne a las condiciones de negocios. Lo mismo que con el cálculo de los cambios en los porcentajes año con año, ciertos cambios, como los de cantidades negativas a cantidades positivas, no pueden ser expresados por medio de números índice (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007).

A continuación, se presentará el análisis horizontal realizado a la Unidad Educativa desde el año 2015 al año 2019 (Tabla 4.1 ANÁLISIS HORIZONTAL A LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA)

**Tabla 4.1 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ACTIVO**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA														
EDUCADORES LUTERANOS EDULUTERANOS CÍA. LTDA														
ANÁLISIS HORIZONTAL														
CÓDIGO	PLAN CONTABLE	2015	Variación Absoluta	Variación Relativa	2016	Variación Absoluta	Variación Relativa	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa	2019
	<b>ACTIVO</b>	<b>2.285.667,62</b>	<b>115.706,58</b>	<b>5,06%</b>	<b>2.401.374,20</b>	<b>129.729,01</b>	<b>5,40%</b>	<b>2.531.103,21</b>	<b>267.727,34</b>	<b>10,58%</b>	<b>2.798.830,55</b>	<b>253.677,11</b>	<b>9,06%</b>	<b>3.052.507,66</b>
<b>1.01</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>754.804,20</b>	<b>-90.141,33</b>	<b>-11,94%</b>	<b>664.662,87</b>	<b>217.448,35</b>	<b>32,72%</b>	<b>882.111,22</b>	<b>306.837,06</b>	<b>34,78%</b>	<b>1.188.948,28</b>	<b>-257.680,18</b>	<b>-21,67%</b>	<b>931.268,10</b>
<b>1.01.01</b>	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	<b>213.027,92</b>	<b>-108.172,56</b>	<b>-50,78%</b>	<b>104.855,36</b>	<b>14.803,26</b>	<b>14,12%</b>	<b>119.658,62</b>	<b>-8.768,26</b>	<b>-7,33%</b>	<b>110.890,36</b>	<b>-83.460,39</b>	<b>-75,26%</b>	<b>27.429,97</b>
1.01.01.01	CAJA	893,50	-233,10	-26,09%	660,40	522,23	79,08%	1.182,63	68,55	5,80%	1.251,18	-1.251,18	-100,00%	0,00
1.01.01.02	BANCOS	212.134,42	-107.939,46	-50,88%	104.194,96	14.281,03	13,71%	118.475,99	-8.836,81	-7,46%	109.639,18	-82.209,21	-74,98%	27.429,97
<b>1.01.02</b>	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>511.932,86</b>	<b>15.231,02</b>	<b>2,98%</b>	<b>527.163,88</b>	<b>180.713,11</b>	<b>34,28%</b>	<b>707.876,99</b>	<b>304.668,25</b>	<b>43,04%</b>	<b>1.012.545,24</b>	<b>-172.491,88</b>	<b>-17,04%</b>	<b>840.053,36</b>
1.01.02.03	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	494.672,39	25.645,32	5,18%	520.317,71	62.991,79	12,11%	583.309,50	317.003,51	54,35%	900.313,01	-233.783,24	-25,97%	666.529,77
1.01.02.05	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	9.455,90	-1.785,13	-18,88%	7.670,77	117.721,32	1534,67%	125.392,09	-12.041,44	-9,60%	113.350,65	24.401,06	21,53%	137.751,71
1.01.02.08	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	8.629,17	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	37.093,68	0,00%	37.093,68
1.01.02.09	Provisión Cuentas Incobrables	-824,60	0,00	0,00%	-824,60	0,00	0,00%	(824,60)	-293,82	35,63%	-1.118,42	-203,38	18,18%	-1.321,80
<b>1.01.04</b>	<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>8.002,99</b>	<b>-2.091,05</b>	<b>-26,13%</b>	<b>5.911,94</b>	<b>-1.553,90</b>	<b>-26,28%</b>	<b>4.358,04</b>	<b>25.675,42</b>	<b>589,15%</b>	<b>30.033,46</b>	<b>-2.960,61</b>	<b>-9,86%</b>	<b>27.072,85</b>
1.01.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	8.002,99	-2.091,05	-26,13%	5.911,94	-1.553,90	-26,28%	4.358,04	25.675,42	589,15%	30.033,46	-2.960,61	-9,86%	27.072,85
<b>1.01.05</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>21.840,43</b>	<b>4.891,26</b>	<b>22,40%</b>	<b>26.731,69</b>	<b>23.485,88</b>	<b>87,86%</b>	<b>50.217,57</b>	<b>-14.738,35</b>	<b>-29,35%</b>	<b>35.479,22</b>	<b>1.232,70</b>	<b>3,47%</b>	<b>36.711,92</b>
1.01.05.02	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	647,63	5.493,76	848,29%	6.141,39	27.144,21	441,99%	33.285,60	2.178,88	6,55%	35.464,48	1.247,44	3,52%	36.711,92
1.01.05.03	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	21.192,80	-602,50	-2,84%	20.590,30	-3.658,33	-17,77%	16.931,97	-16.917,23	-99,91%	14,74	-14,74	-100,00%	0,00
<b>1.02</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.530.863,42</b>	<b>205.847,91</b>	<b>13,45%</b>	<b>1.736.711,33</b>	<b>-87.719,34</b>	<b>-5,05%</b>	<b>1.648.991,99</b>	<b>-39.109,72</b>	<b>-2,37%</b>	<b>1.609.882,27</b>	<b>511.357,29</b>	<b>31,76%</b>	<b>2.121.239,56</b>
<b>1.02.01</b>	<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1.305.899,94</b>	<b>205.847,91</b>	<b>15,76%</b>	<b>1.511.747,85</b>	<b>-87.719,34</b>	<b>-5,80%</b>	<b>1.424.028,51</b>	<b>-60.089,30</b>	<b>-4,22%</b>	<b>1.363.939,21</b>	<b>-64.498,67</b>	<b>-4,73%</b>	<b>1.299.440,54</b>
1.02.01.01	TERRENOS	815.750,23	0,00	0,00%	815.750,23	0,00	0,00%	815.750,23	0,00	0,00%	815.750,23	0,00	0,00%	815.750,23
1.02.01.02	EDIFICIOS	909.138,35	260.354,82	28,64%	1.169.493,17	0,00	0,00%	1.169.493,17	0,00	0,00%	1.169.493,17	0,00	0,00%	1.169.493,17
1.02.01.05	MUEBLES Y ENSERES	51.740,58	1.101,58	2,13%	52.842,16	0,00	0,00%	52.842,16	-5.350,08	-10,12%	47.492,08	9.221,08	19,42%	56.713,16
1.02.01.08	EQUIPO DE COMPUTACION	108.408,84	16.350,00	15,08%	124.758,84	0,00	0,00%	124.758,84	10.580,00	8,48%	135.338,84	2.388,00	1,76%	137.726,84
1.02.01.10	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	39.666,61	7.346,42	18,52%	47.013,03	2.263,16	4,81%	49.276,19	7.436,97	15,09%	56.713,16	-4.673,97	-8,24%	52.039,19
1.02.01.12	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-618.804,67	-79.304,91	12,82%	-698.109,58	-89.982,50	12,89%	-788.092,08	-77.303,30	9,81%	-865.395,38	-66.886,67	7,73%	-932.282,05
<b>1.02.02</b>	<b>PROPIEDADES DE INVERSION</b>	<b>224.963,48</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>224.963,48</b>									
1.02.02.01	TERRENOS	208.642,16	0,00	0,00%	208.642,16	0,00	0,00%	208.642,16	0,00	0,00%	208.642,16	0,00	0,00%	208.642,16
1.02.02.02	EDIFICIOS	32.372,86	0,00	0,00%	32.372,86	0,00	0,00%	32.372,86	0,00	0,00%	32.372,86	0,00	0,00%	32.372,86
1.02.02.03	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSION	-16.051,54	0,00	0,00%	-16.051,54	0,00	0,00%	(16.051,54)	0,00	0,00%	-16.051,54	0,00	0,00%	-16.051,54
<b>1.02.05</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>20.979,58</b>	<b>0,00%</b>	<b>20.979,58</b>	<b>14.933,87</b>	<b>71,18%</b>	<b>35.913,45</b>
1.02.05.01	IMPUESTOS DIFERIDOS	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	20.979,58	0,00%	20.979,58	14.933,87	71,18%	35.913,45
<b>1.02.06</b>	<b>ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>560.922,09</b>	<b>0,00%</b>	<b>560.922,09</b>
1.02.06.01	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	410.097,69	0,00	0,00%	410.097,69	-410.097,69	-100,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	560.922,09	0,00%	560.922,09
1.02.06.02	(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	-410.097,69	0,00	0,00%	-410.097,69	410.097,69	-100,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

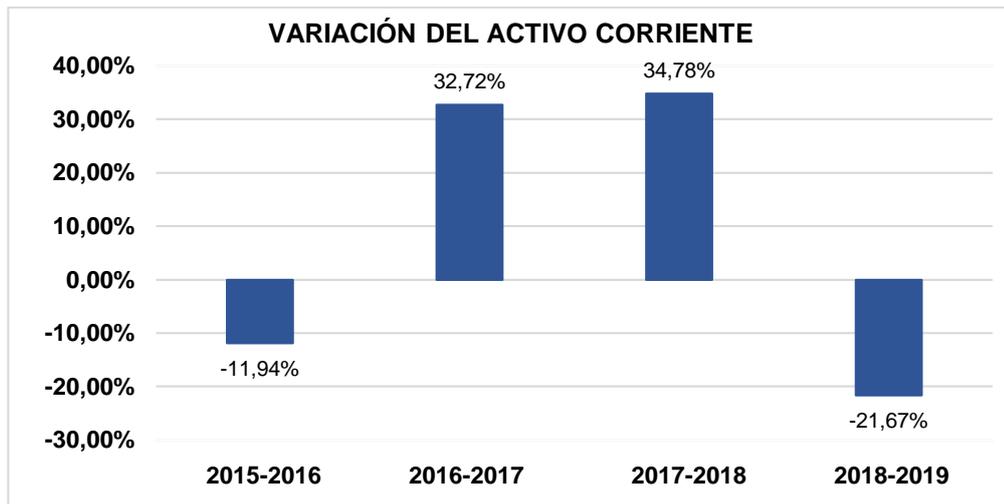


Figura 4.1 VARIACIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE.

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Con respecto al análisis horizontal realizado a los estados financieros entre los años 2015 al 2019, se tomará en consideración en primera instancia a las cuentas relacionadas con el Activo Corriente en el cual se puede observar una disminución del -11,94%, la principal causa es debido al bajo ingreso de estudiantes nuevos por lo tanto no existe el ingreso por cobro de pensiones; rubro importante en el sistema educativo particular. En lo que respecta a los años subsiguientes existe un incremento significativo en un 20,78%, según la información proporcionada por el departamento financiero el aumento en el activo corriente se debe al cambio en la dirección administrativa y las políticas de ingresos de estudiantes.

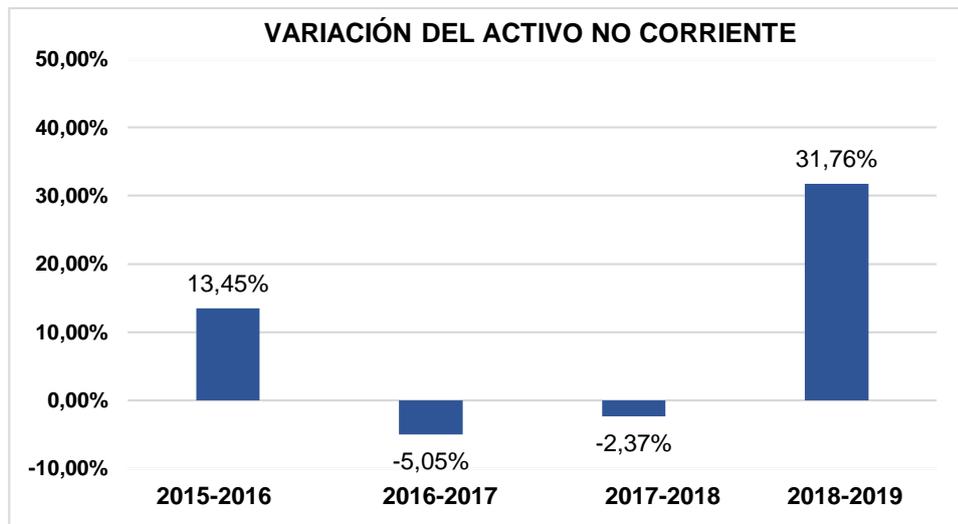


Figura 4.2 VARIACIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE.

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Para el año 2015 - 2016 existe un incremento del 13.45% debido a que las cuentas que conforman el activo no corriente incrementaron su valor por la inversión a los mismos. La

cuenta Edificios incrementa su valor debido a la construcción del denominado Patio de Comidas para la institución; en un 28.64% valor de mayor relevancia en el análisis de ese año. Para el año 2016 - 2017 se visualiza el decremento de -5.05 con respecto al finalizar el año económico 2017 esto se debe al incremento en el valor de la depreciación. Y para la relación del año 2017-2018 disminuye esta brecha al -2.37% tiene la razón justificada de la baja de muebles y enseres que ya perdieron su uso y fueron dados de baja en la contabilidad. Y para el análisis realizado entre el año 2018-2019 el incremento del 31.76% del activo no corriente debido a la inversión realizadas en instituciones financieras como la COOPERATIVA JEP y Banco Pichincha.

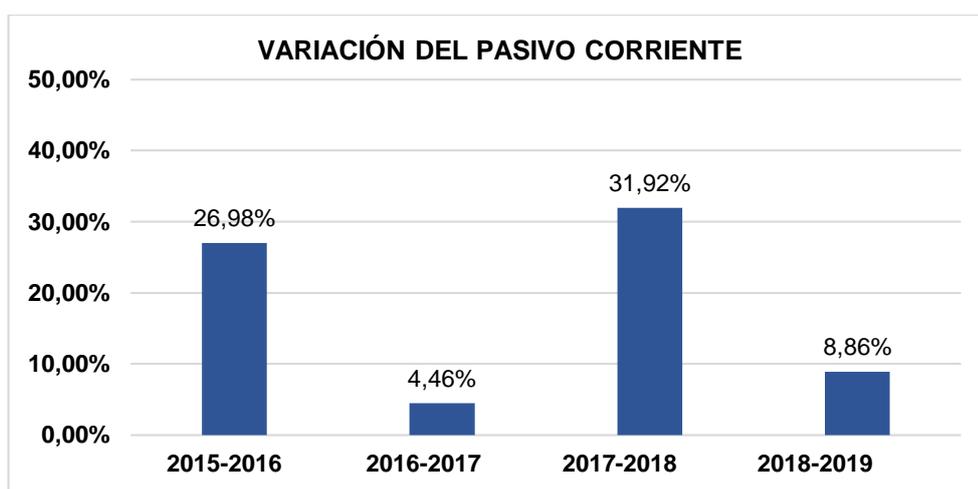


Figura 4.3 VARIACIÓN DEL PASIVO CORRIENTE.

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Según los datos recopilados para finales del año 2016 el pasivo corriente incremento sus cifras en un 26.98% con respecto al año base 2015; en cifras monetarias \$45.562.09, la principal razón es debido a la cuenta anticipo de clientes; el porqué del incremento de esta cuenta se debe a que existió el cambio de sistema informático educativo y contable para consolidarlo como uno solo por lo que se trasladó el cobro del rubro de pensiones a esta cuenta. Para finales del año 2018 nuevamente este porcentaje vuelve a incrementarse presentando un 31.92%, según el análisis, esta ampliación se debe al incremento de cuentas y documentos por pagar. Pero para el año 2019 el valor se encuentra dentro de lo satisfactorio.

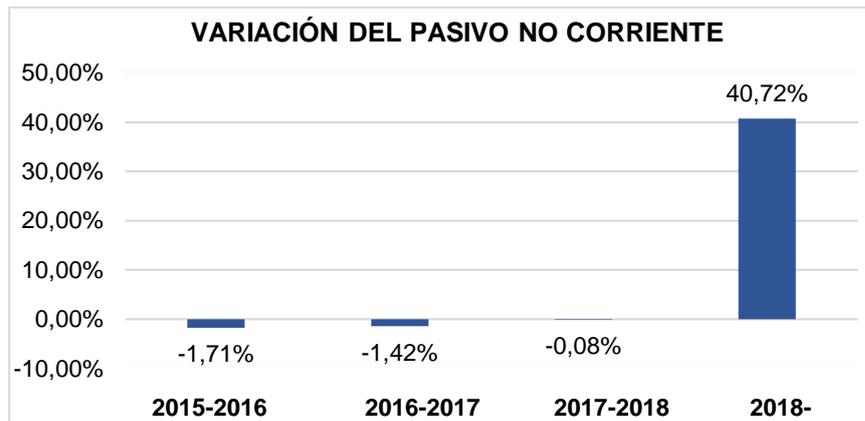


Figura 4.4 VARIACIÓN DEL PASIVO NO CORRIENTE

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

En la figura precedente se puede observar porcentajes a la baja dentro del pasivo no corriente en específico de las cuentas y documentos por pagar a largo plazo; pero un considerable incremento del año 2018-2019 debido a una recategorización de valores de la cuenta denominada futuras capitalizaciones que deberá ser cancelada.

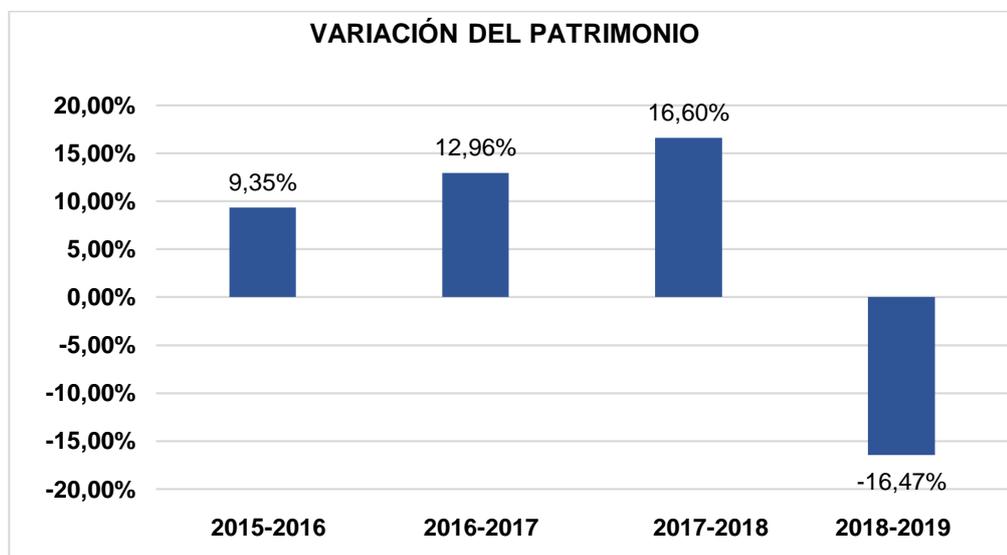


Figura 4.5 VARIACIÓN DEL PATRIMONIO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Como se puede observar en la gráfica 4.5 la Unidad Educativa Particular “Interamericana”, mantiene un comportamiento de crecimiento de 3.6 puntos porcentuales hasta el año 2018 tomando como en cuenta el año base 2015. Podemos indicar que este incremento del patrimonio se debe a las políticas administrativas de evitar gastos redundantes, el adecuado uso de los bienes y propiedades de la institución y a la recuperación y cobro casi en su totalidad de las pensiones rubro importante del cual se mantiene un sistema educativo particular.

**Tabla 4.2 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – PASIVO**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA														
EDUCADORES LUTERANOS EDULUTERANOS CÍA. LTDA														
ANÁLISIS HORIZONTAL														
	PLAN CONTABLE	2015	Variación Absoluta	Variación Relativa	2016	Variación Absoluta	Variación Relativa	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa	2019
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	2.285.667,62	115.706,58	5,06%	2.401.374,20	129.729,01	5,40%	2.531.103,21	267.727,34	10,58%	2.798.830,55	253.677,11	9,06%	3.052.507,66
	<b>PASIVO</b>	1.324.323,28	25.814,87	1,95%	1.350.138,15	-6.529,84	-0,48%	1.343.608,31	70.651,71	5,26%	1.414.260,02	481.685,75	34,06%	1.895.945,77
2.01	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	168.871,79	45.562,09	26,98%	214.433,88	9.566,59	4,46%	224.000,47	71.501,53	31,92%	295.502,00	26.171,43	8,86%	321.673,43
2.01.03	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	13.646,11	841,85	6,17%	14.487,96	-2.615,53	-18,05%	11.872,43	34.837,18	293,43%	46.709,61	-20.215,80	-43,28%	26.493,81
2.01.03.01	LOCALES	13.646,11	841,85	6,17%	14.487,96	-2.615,53	-18,05%	11.872,43	34.837,18	293,43%	46.709,61	-20.215,80	-43,28%	26.493,81
2.01.05	<b>PROVISIONES</b>	33.068,67	7.826,66	23,67%	40.895,33	-2.367,33	-5,79%	38.528,00	-1.226,10	-3,18%	37.301,90	13.228,31	35,46%	50.530,21
2.01.05.01	LOCALES	0,00	7.826,66	0,00%	7.826,66	-2.367,33	-30,25%	5.459,33	-1.226,10	-22,46%	4.233,23	13.228,31	312,49%	17.461,54
2.01.05.02	DEL EXTERIOR	33.068,67	0,00	0,00%	33.068,67	0,00	0,00%	33.068,67	0,00	0,00%	33.068,67	0,00	0,00%	33.068,67
2.01.07	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	116.598,81	18.657,55	16,00%	135.256,36	26.789,10	19,81%	162.045,46	33.842,81	20,88%	195.888,27	27.180,67	13,88%	223.068,94
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	2.579,12	460,63	17,86%	3.039,75	-53,38	-1,76%	2.986,37	-254,65	-8,53%	2.731,72	1.654,61	60,57%	4.386,33
2.01.07.02	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	48.628,96	4.156,73	8,55%	52.785,69	13.768,76	26,08%	66.554,45	25.064,53	37,66%	91.618,98	11.635,33	12,70%	103.254,31
2.01.07.03	CON EL IEISS	19.578,78	671,39	3,43%	20.250,17	-526,20	-2,60%	19.723,97	1.263,40	6,41%	20.987,37	1.651,75	7,87%	22.639,12
2.01.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	20.113,31	-1.756,36	-8,73%	18.356,95	1.006,06	5,48%	19.363,01	214,83	1,11%	19.577,84	-475,33	-2,43%	19.102,51
2.01.07.05	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	25.698,64	15.125,16	58,86%	40.823,80	12.593,86	30,85%	53.417,66	7.554,70	14,14%	60.972,36	12.714,31	20,85%	73.686,67
2.01.10	<b>ANTICIPOS DE CLIENTES</b>	4.983,20	18.236,03	365,95%	23.219,23	-12.481,65	-53,76%	10.737,58	2.943,64	27,41%	13.681,22	2.558,94	18,70%	16.240,16
2.01.10.01	ANTICIPOS DE CLIENTES	4.983,20	18.236,03	365,95%	23.219,23	-12.481,65	-53,76%	10.737,58	2.943,64	27,41%	13.681,22	2.558,94	18,70%	16.240,16
2.01.13	<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	575,00	0,00	0,00%	575,00	242,00	42,09%	817,00	1.104,00	135,13%	1.921,00	3.419,31	178,00%	5.340,31
2.01.13.01	FONDOS DE TERCEROS	575,00	0,00	0,00%	575,00	242,00	42,09%	817,00	1.104,00	135,13%	1.921,00	3.419,31	178,00%	5.340,31
2.02	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	1.155.451,49	-19.747,22	-1,71%	1.135.704,27	-16.096,43	-1,42%	1.119.607,84	-849,82	-0,08%	1.118.758,02	455.514,32	40,72%	1.574.272,34
2.02.02	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	628.285,64	-33.068,67	-5,26%	595.216,97	-33.068,67	-5,56%	562.148,30	-33.068,67	-5,88%	529.079,63	419.993,33	79,38%	949.072,96
2.02.02.01	LOCALES	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	-	0,00	0,00%	0,00	453.062,00	0,00%	453.062,00
2.02.02.02	DEL EXTERIOR	628.285,64	-33.068,67	-5,26%	595.216,97	-33.068,67	-5,56%	562.148,30	-33.068,67	-5,88%	529.079,63	-33.068,67	-6,25%	496.010,96
2.02.07	<b>PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	527.165,85	13.321,45	2,53%	540.487,30	16.972,24	3,14%	557.459,54	32.218,85	5,78%	589.678,39	35.520,99	6,02%	625.199,38
2.02.07.01	JUBILACION PATRONAL	448.104,86	8.304,03	1,85%	456.408,89	6.545,20	1,43%	462.954,09	18.297,05	3,95%	481.251,14	24.046,10	5,00%	505.297,24
2.02.07.02	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	79.060,99	5.017,42	6,35%	84.078,41	10.427,04	12,40%	94.505,45	13.921,80	14,73%	108.427,25	11.474,89	10,58%	119.902,14

FUENTE: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

**Tabla 4.3 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - PATRIMONIO**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA														
EDUCADORES LUTERANOS EDULUTERANOS CÍA. LTDA														
ANÁLISIS HORIZONTAL														
	PLAN CONTABLE	2015	Variación Absoluta	Variación %	2016	Variación Absoluta	Variación %	2017	Variación Absoluta	Variación %	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa	2019
	<b>PATRIMONIO</b>	<b>961.344,34</b>	<b>89.891,71</b>	<b>9,35%</b>	<b>1.051.236,05</b>	<b>136.258,85</b>	<b>12,96%</b>	<b>1.187.494,90</b>	<b>197.075,63</b>	<b>16,60%</b>	<b>1.384.570,53</b>	<b>-228.008,64</b>	<b>-16,47%</b>	<b>1.156.561,89</b>
<b>3.01</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>427.952,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>427.952,00</b>
<b>3.01.01</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO O</b>	<b>427.952,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>427.952,00</b>
3.01.01.0	XXX	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00
3.01.01.0	XXX	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00
3.01.01.0	XXX	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00
3.01.01.0	XXX	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00
3.01.01.0	XXX	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00
3.01.01.0	XXX	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00
3.01.01.0	XXX	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	0,00	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00	-	0,00%	53.494,00
<b>3.02</b>	<b>APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA</b>	<b>453.062,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>(453.062,00)</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0,00</b>
<b>3.02.01</b>	<b>APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITA</b>	<b>453.062,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>-453.062,00</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0,00</b>
3.02.01.0	APORTE DE SOCIOS FUTURA CAPITALIZACION	453.062,00	0,00	0,00%	453.062,00	0,00	0,00%	453.062,00	-	0,00%	453.062,00	-453.062,00	-100,00%	0,00
<b>3.04</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>338.393,87</b>	<b>15.527,64</b>	<b>4,59%</b>	<b>353.921,51</b>	<b>25.878,99</b>	<b>7,31%</b>	<b>379.800,50</b>	<b>34.215,04</b>	<b>9,01%</b>	<b>414.015,54</b>	<b>36.814,20</b>	<b>8,89%</b>	<b>450.829,74</b>
<b>3.04.01</b>	<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>104.824,92</b>	<b>5.354,36</b>	<b>5,11%</b>	<b>110.179,28</b>	<b>8.923,79</b>	<b>8,10%</b>	<b>119.103,07</b>	<b>11.798,29</b>	<b>9,91%</b>	<b>130.901,36</b>	<b>12.694,55</b>	<b>9,70%</b>	<b>143.595,91</b>
<b>3.04.02</b>	<b>RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA</b>	<b>200.426,57</b>	<b>10.173,28</b>	<b>5,08%</b>	<b>210.599,85</b>	<b>16.955,20</b>	<b>8,05%</b>	<b>227.555,05</b>	<b>22.416,75</b>	<b>9,85%</b>	<b>249.971,80</b>	<b>24.119,65</b>	<b>9,65%</b>	<b>274.091,45</b>
<b>3.04.03</b>	<b>RESERVA DE CAPITAL</b>	<b>33.142,38</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>33.142,38</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>33.142,38</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>33.142,38</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>33.142,38</b>
<b>3.06</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>-365.150,73</b>	<b>2.975,51</b>	<b>-0,81%</b>	<b>-362.175,22</b>	<b>52.889,84</b>	<b>-14,60%</b>	<b>(309.285,38)</b>	<b>123.955,70</b>	<b>-40,08%</b>	<b>(185.329,68)</b>	<b>148.806,34</b>	<b>-80,29%</b>	<b>-36.523,34</b>
<b>3.06.01</b>	<b>GANANCIAS ACUMULADAS</b>	<b>15.345,83</b>	<b>2.975,51</b>	<b>19,39%</b>	<b>18.321,34</b>	<b>52.889,84</b>	<b>288,68%</b>	<b>71.211,18</b>	<b>123.955,70</b>	<b>174,07%</b>	<b>195.166,88</b>	<b>148.806,34</b>	<b>76,25%</b>	<b>343.973,22</b>
3.06.01.0	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	15.345,83	2.975,51	19,39%	18.321,34	52.889,84	288,68%	71.211,18	123.955,70	174,07%	195.166,88	112.892,89	57,84%	308.059,77
3.06.01.0	OTRO RESULTADO INTEGRAL	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	-	-	0,00%	0,00	35.913,45	0,00%	35.913,45
<b>3.06.02</b>	<b>(-) PERDIDAS ACUMULADAS</b>	<b>-9,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>-9,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>-9,33</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>-9,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>-9,33</b>
3.06.02.0	PERDIDAS ACUMULADAS EJERCICIOS ANTERIORES	-9,33	0,00	0,00%	-9,33	0,00	0,00%	(9,33)	0,00	0,00%	-9,33	0,00	0,00%	-9,33
<b>3.06.03</b>	<b>RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION NIIF</b>	<b>-380.487,23</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>-380.487,23</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>-380.487,23</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>-380.487,23</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>-380.487,23</b>
3.06.03.0	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION NIIF	-380.487,23	0,00	0,00%	-380.487,23	0,00	0,00%	(380.487,23)	-	0,00%	-380.487,23	0,00	0,00%	-380.487,23
<b>3.07</b>	<b>RESULTADOS DEL</b>	<b>107.087,20</b>	<b>71.388,56</b>	<b>66,66%</b>	<b>178.475,76</b>	<b>57.490,02</b>	<b>32,21%</b>	<b>235.965,78</b>	<b>38.904,89</b>	<b>16,49%</b>	<b>274.870,67</b>	<b>39.432,82</b>	<b>14,35%</b>	<b>314.303,49</b>
<b>3.07.01</b>	<b>GANANCIA NETA DEL</b>	<b>107.087,20</b>	<b>71.388,56</b>	<b>66,66%</b>	<b>178.475,76</b>	<b>57.490,02</b>	<b>32,21%</b>	<b>235.965,78</b>	<b>38.904,89</b>	<b>16,49%</b>	<b>274.870,67</b>	<b>39.432,82</b>	<b>14,35%</b>	<b>314.303,49</b>
3.07.01.0	UTILIDAD EJERCICIO	107.087,20	71.388,56	66,66%	178.475,76	57.490,02	32,21%	235.965,78	38.904,89	16,49%	274.870,67	39.432,82	14,35%	314.303,49
	Beneficio (pérdida) para	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	-	-	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

## ANÁLISIS HORIZONTAL DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

Según el análisis realizado al estado de pérdidas y ganancias de los años comprendidos desde el 2015 al 2019, se presenta el siguiente análisis condensado de las principales cuentas de este balance:

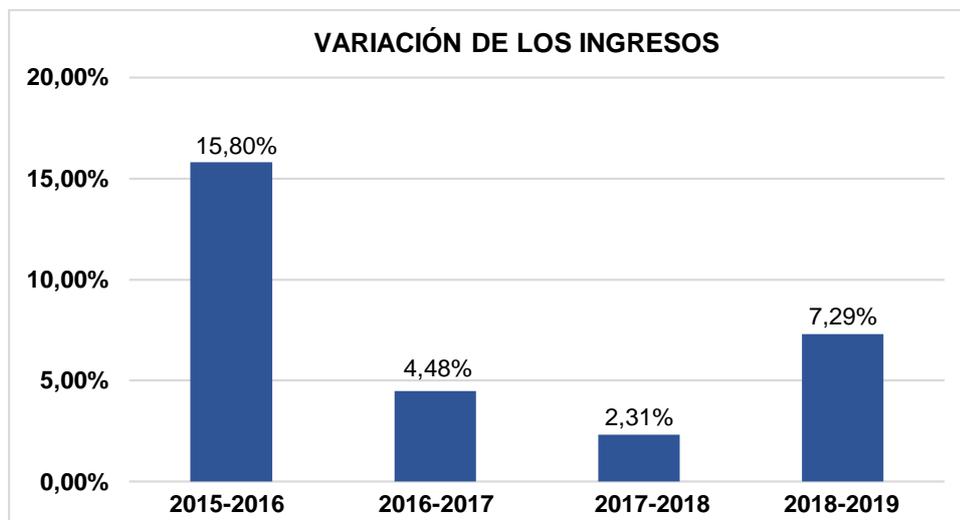


Figura 4.6 VARIACIÓN DE LOS INGRESOS

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

En la figura anterior se puede observar el comportamiento de los ingresos de la Unidad Educativa; el año 2016 posee un crecimiento del 15.80% con respecto al año base 2015, según lo investigado esto se debe a los cobros realizados del rubro pensiones uno de los principales gestores de ingresos para la institución; pero también a la gestión de las autoridades administrativas en buscar nuevas fuentes de ingresos alternas y éstas son el arrendamiento de los locales (canchas, coliseos) para actividades académicas o capacitación. Con respecto al año 2017 existe una disminución considerable de 11.32 puntos porcentuales en los ingresos para la institución esto se debe a que la expectativa de incorporación de nuevos estudiantes no fue la esperada y a esto se suma también a la ansiedad presentada por las nuevas políticas el nuevo gobierno central. En lo que se refiere al año 2018, el ingreso de nuevos estudiantes fue incluso menor, pese a las campañas de publicidad por primera vez colocadas en diferentes medios; se puede indicar además que la institución recibe rendimientos financieros y otras rentas que han establecido que los ingresos recolecten un 2.31% de crecimiento. Para el año 2019 con nuevas políticas de inversión por la administración existe un incremento 4.98% en los ingresos de la institución.

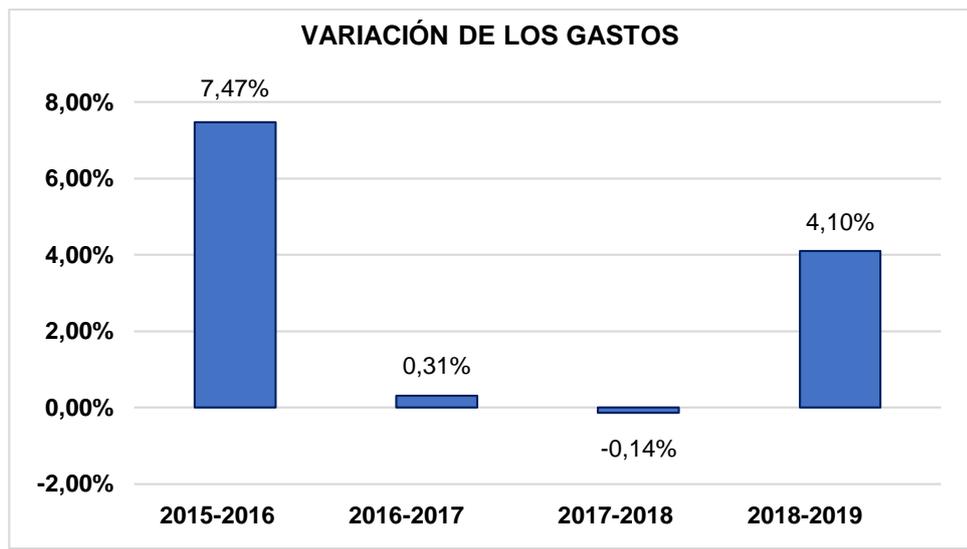


Figura 4.7 VARIACIÓN DE LOS GASTOS

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Para revelar el análisis horizontal los gastos de la institución educativa podemos observar que para el año 2016 con respecto al año base 2015 este valor se incrementó en 7.47 puntos esto corresponde a que las autoridades realizaron adecuaciones y reparaciones a las edificaciones de la institución para una mejor presentación. Para el año 2017 se presenta una considerable disminución en los gastos; para el año 2018 el valor incluso es menor situándolo en -0.14% con respecto a años anteriores debido a las políticas del gobierno corporativo de maximizar el correcto uso de los recursos que entrega la institución. Mientras para el año 2019 existe aumento en la cuenta gastos debido a políticas que ayudan a mejorar las condiciones laborales.

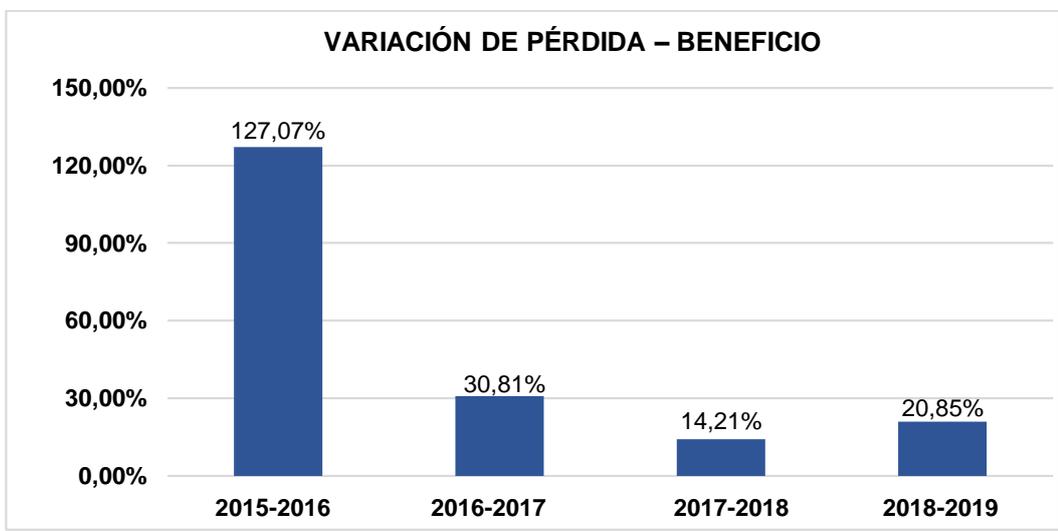


Figura 4.8 VARIACIÓN DE PÉRDIDA – BENEFICIO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

De conformidad con el análisis realizado para el año 2016 se presenta un crecimiento del 127.07%, cifra bastante alentadora con respecto a los siguientes años que demuestran una decadencia por los factores a la cual está expuesta la institución como lo es el ingreso de nuevos estudiantes al sistema educativo, pero se puede indicar que aún de esta manera genera rentabilidad.

Con el análisis al conjunto de estados financieros se podría presentar la posibilidad de realizar un Plan Financiero para que los beneficios que presenta la institución puedan mantenerse en un nivel estable y de esta manera también mitigar los riesgos financieros que puedan presentarse.

#### **4.1.2 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS CON BASE PORCENTUAL O ANÁLISIS VERTICAL.**

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el estado de situación financiera; y sobre el total de ventas para el estado de pérdidas y ganancias (GONZABAY MEJÍA, 2017).

El análisis de estados financieros porcentuales es útil para comprender la constitución interna de los estados financieros; este análisis porcentual hace hincapié en dos factores:

1. **Las fuentes de financiamiento:** incluida la distribución del financiamiento entre pasivos circulantes, pasivos no circulantes y capital.
2. **La composición de los activos:** incluidas las cantidades de activos individuales circulantes y no circulantes

**Tabla 4.4 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ACTIVO**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA												
EDUCADORES LUTERANOS EDULUTERANOS CÍA. LTDA												
ANÁLISIS VERTICAL												
CÓDIGO	PLAN CONTABLE	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	PROMEDIO
	<b>ACTIVO</b>	<b>2.285.667,62</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.401.374,20</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.531.103,21</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.798.830,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.052.507,66</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
1.01	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>754.804,20</b>	<b>33,02%</b>	<b>664.662,87</b>	<b>27,68%</b>	<b>882.111,22</b>	<b>34,85%</b>	<b>1.188.948,28</b>	<b>42,48%</b>	<b>931.268,10</b>	<b>30,51%</b>	<b>33,71%</b>
1.01.01	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	<b>213.027,92</b>	<b>28,22%</b>	<b>104.855,36</b>	<b>15,78%</b>	<b>119.658,62</b>	<b>13,57%</b>	<b>110.890,36</b>	<b>9,33%</b>	<b>27.429,97</b>	<b>2,95%</b>	<b>13,97%</b>
1.01.01.01	CAJA	893,50	0,42%	660,40	0,63%	1.182,63	0,99%	1.251,18	1,13%	0,00	0,00%	0,63%
1.01.01.02	BANCOS	212.134,42	99,58%	104.194,96	99,37%	118.475,99	99,01%	109.639,18	98,87%	27.429,97	100,00%	99,37%
1.01.02	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>511.932,86</b>	<b>67,82%</b>	<b>527.163,88</b>	<b>79,31%</b>	<b>707.876,99</b>	<b>80,25%</b>	<b>1.012.545,24</b>	<b>85,16%</b>	<b>840.053,36</b>	<b>90,21%</b>	<b>80,55%</b>
1.01.02.03	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	494.672,39	96,63%	520.317,71	98,70%	583.309,50	82,40%	900.313,01	88,92%	666.529,77	79,34%	89,20%
1.01.02.05	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	9.455,90	1,85%	7.670,77	1,46%	125.392,09	17,71%	113.350,65	11,19%	137.751,71	16,40%	9,72%
1.01.02.08	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	8.629,17	1,69%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	37.093,68	4,42%	1,22%
1.01.02.09	Provision Cuentas Incobrables	-824,60	-0,16%	-824,60	-0,16%	(824,60)	-0,12%	-1.118,42	-0,11%	-1.321,80	-0,16%	-0,14%
1.01.04	<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>8.002,99</b>	<b>1,06%</b>	<b>5.911,94</b>	<b>0,89%</b>	<b>4.358,04</b>	<b>0,49%</b>	<b>30.033,46</b>	<b>2,53%</b>	<b>27.072,85</b>	<b>2,91%</b>	<b>1,58%</b>
1.01.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	8.002,99	100,00%	5.911,94	100,00%	4.358,04	100,00%	30.033,46	100,00%	27.072,85	100,00%	100,00%
1.01.05	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>21.840,43</b>	<b>2,89%</b>	<b>26.731,69</b>	<b>4,02%</b>	<b>50.217,57</b>	<b>5,69%</b>	<b>35.479,22</b>	<b>2,98%</b>	<b>36.711,92</b>	<b>3,94%</b>	<b>3,91%</b>
1.01.05.02	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	647,63	2,97%	6.141,39	22,97%	33.285,60	66,28%	35.464,48	99,96%	36.711,92	100,00%	58,44%
1.01.05.03	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	21.192,80	97,03%	20.590,30	77,03%	16.931,97	33,72%	14,74	0,04%	0,00	0,00%	41,56%
1.02	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.530.863,42</b>	<b>66,98%</b>	<b>1.736.711,33</b>	<b>72,32%</b>	<b>1.648.991,99</b>	<b>65,15%</b>	<b>1.609.882,27</b>	<b>57,52%</b>	<b>2.121.239,56</b>	<b>69,49%</b>	<b>66,29%</b>
1.02.01	<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1.305.899,94</b>	<b>85,30%</b>	<b>1.511.747,85</b>	<b>87,05%</b>	<b>1.424.028,51</b>	<b>86,36%</b>	<b>1.363.939,21</b>	<b>84,72%</b>	<b>1.299.440,54</b>	<b>61,26%</b>	<b>80,94%</b>
1.02.01.01	TERRENOS	815.750,23	62,47%	815.750,23	53,96%	815.750,23	57,28%	815.750,23	59,81%	815.750,23	62,78%	59,26%
1.02.01.02	EDIFICIOS	909.138,35	69,62%	1.169.493,17	77,36%	1.169.493,17	82,13%	1.169.493,17	85,74%	1.169.493,17	90,00%	80,97%
1.02.01.05	MUEBLES Y ENSERES	51.740,58	3,96%	52.842,16	3,50%	52.842,16	3,71%	47.492,08	3,48%	56.713,16	4,36%	3,80%
1.02.01.08	EQUIPO DE COMPUTACION	108.408,84	8,30%	124.758,84	8,25%	124.758,84	8,76%	135.338,84	9,92%	137.726,84	10,60%	9,17%
1.02.01.10	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	39.666,61	3,04%	47.013,03	3,11%	49.276,19	3,46%	56.713,16	4,16%	52.039,19	4,00%	3,55%
1.02.01.12	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-618.804,67	-47,39%	-698.109,58	-46,18%	-788.092,08	-55,34%	-865.395,38	-63,45%	-932.282,05	-71,74%	-56,82%
1.02.02	<b>PROPIEDADES DE INVERSION</b>	<b>224.963,48</b>	<b>14,70%</b>	<b>224.963,48</b>	<b>12,95%</b>	<b>224.963,48</b>	<b>13,64%</b>	<b>224.963,48</b>	<b>13,97%</b>	<b>224.963,48</b>	<b>10,61%</b>	<b>13,17%</b>
1.02.02.01	TERRENOS	208.642,16	92,74%	208.642,16	92,74%	208.642,16	92,74%	208.642,16	92,74%	208.642,16	92,74%	92,74%
1.02.02.02	EDIFICIOS	32.372,86	14,39%	32.372,86	14,39%	32.372,86	14,39%	32.372,86	14,39%	32.372,86	14,39%	14,39%
1.02.02.03	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSION	-16.051,54	-7,14%	-16.051,54	-7,14%	(16.051,54)	-7,14%	-16.051,54	-7,14%	-16.051,54	-7,14%	-7,14%
1.02.05	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>20.979,58</b>	<b>1,30%</b>	<b>35.913,45</b>	<b>1,69%</b>	<b>0,60%</b>
1.02.05.01	IMPUESTOS DIFERIDOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	20.979,58	100,00%	35.913,45	100,00%	40,00%
1.02.06	<b>ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>560.922,09</b>	<b>26,44%</b>	<b>5,29%</b>
1.02.06.01	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	410.097,69	0,00%	410.097,69	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	560.922,09	100,00%	20,00%
1.02.06.02	(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	-410.097,69	0,00%	-410.097,69	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

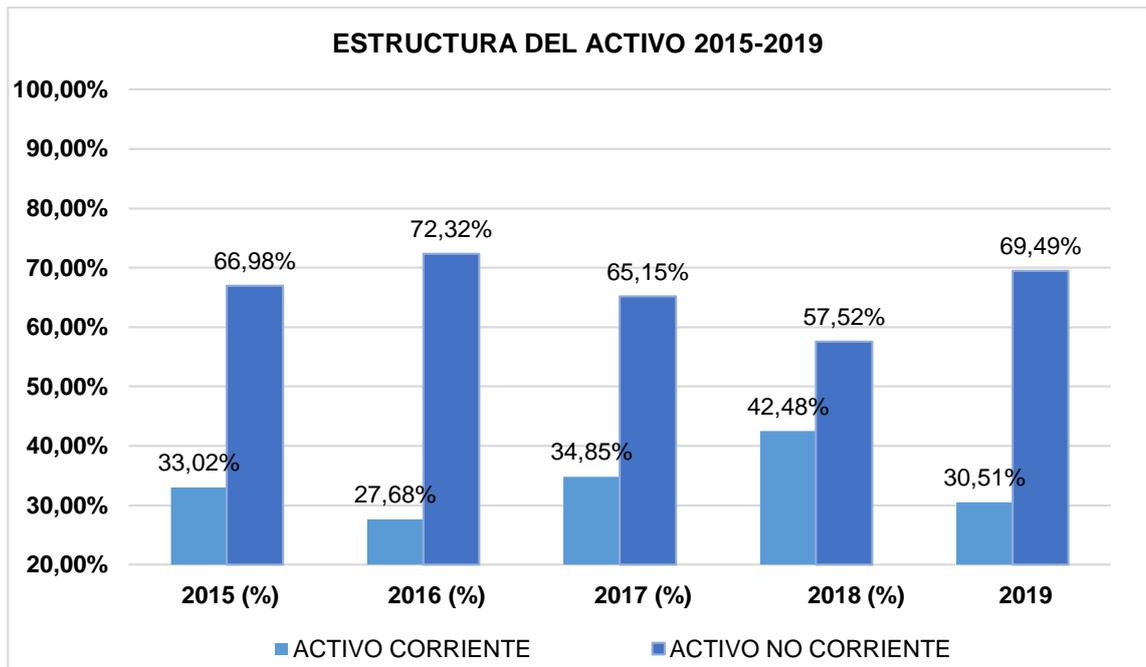


Figura 4.9 ESTRUCTURA DEL ACTIVO 2015-2019

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

En lo que se observa y el respectivo análisis realizado podemos indicar que la institución educativa posee en mayor porcentaje en activos no corriente sobre todo en las cuentas de propiedad, planta y equipo por la necesidad de que la comunidad educativa posea instalaciones adecuadas para el adecuado servicio educativo. En lo referente al activo corriente su mayor valor porcentual se encuentra en la cuenta de activos financieros de acuerdo a la política realizar inversiones con el efectivo que se encuentra disponible.

**Tabla 4.5 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – PASIVO**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA												
EDUCADORES LUTERANOS EDULUTERANOS CÍA LTDA												
ANÁLISIS VERTICAL												
CÓDIGO	PLAN CONTABLE	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	PROMEDIO
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2.285.667,62</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.401.374,20</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.531.103,21</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.798.830,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.052.507,66</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
	<b>PASIVO</b>	<b>1.324.323,28</b>	<b>57,94%</b>	<b>1.350.138,15</b>	<b>56,22%</b>	<b>1.343.608,31</b>	<b>53,08%</b>	<b>1.414.260,02</b>	<b>50,53%</b>	<b>1.895.945,77</b>	<b>62,11%</b>	<b>55,98%</b>
<b>2.01</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>168.871,79</b>	<b>12,75%</b>	<b>214.433,88</b>	<b>15,88%</b>	<b>224.000,47</b>	<b>16,67%</b>	<b>295.502,00</b>	<b>20,89%</b>	<b>321.673,43</b>	<b>16,97%</b>	<b>16,63%</b>
2.01.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	13.646,11	8,08%	14.487,96	6,76%	11.872,43	5,30%	46.709,61	15,81%	26.493,81	8,24%	8,84%
2.01.03.01	LOCALES	13.646,11	100,00%	14.487,96	100,00%	11.872,43	100,00%	46.709,61	100,00%	26.493,81	100,00%	100,00%
2.01.05	PROVISIONES	33.068,67	19,58%	40.895,33	19,07%	38.528,00	17,20%	37.301,90	12,62%	50.530,21	15,71%	16,84%
2.01.05.01	LOCALES	0,00	0,00%	7.826,66	19,14%	5.459,33	14,17%	4.233,23	11,35%	17.461,54	34,56%	15,84%
2.01.05.02	DEL EXTERIOR	33.068,67	100,00%	33.068,67	80,86%	33.068,67	85,83%	33.068,67	88,65%	33.068,67	65,44%	84,16%
2.01.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	116.598,81	69,05%	135.256,36	63,08%	162.045,46	72,34%	195.888,27	66,29%	223.068,94	69,35%	68,02%
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	2.579,12	2,21%	3.039,75	2,25%	2.986,37	1,84%	2.731,72	1,39%	4.386,33	1,97%	1,93%
2.01.07.02	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	48.628,96	41,71%	52.785,69	39,03%	66.554,45	41,07%	91.618,98	46,77%	103.254,31	46,29%	42,97%
2.01.07.03	CON EL IEES	19.578,78	16,79%	20.250,17	14,97%	19.723,97	12,17%	20.987,37	10,71%	22.639,12	10,15%	12,96%
2.01.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	20.113,31	17,25%	18.356,95	13,57%	19.363,01	11,95%	19.577,84	9,99%	19.102,51	8,56%	12,27%
2.01.07.05	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	25.698,64	22,04%	40.823,80	30,18%	53.417,66	32,96%	60.972,36	31,13%	73.686,67	33,03%	29,87%
2.01.10	ANTICIPOS DE CLIENTES	4.983,20	2,95%	23.219,23	10,83%	10.737,58	4,79%	13.681,22	4,63%	16.240,16	5,05%	5,65%
2.01.10.01	ANTICIPOS DE CLIENTES	4.983,20	100,00%	23.219,23	100,00%	10.737,58	100,00%	13.681,22	100,00%	16.240,16	100,00%	100,00%
2.01.13	OTROS PASIVOS CORRIENTES	575,00	0,34%	575,00	0,27%	817,00	0,36%	1.921,00	0,65%	5.340,31	1,66%	0,66%
2.01.13.01	FONDOS DE TERCEROS	575,00	100,00%	575,00	100,00%	817,00	100,00%	1.921,00	100,00%	5.340,31	100,00%	100,00%
<b>2.02</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.155.451,49</b>	<b>87,25%</b>	<b>1.135.704,27</b>	<b>84,12%</b>	<b>1.119.607,84</b>	<b>83,33%</b>	<b>1.118.758,02</b>	<b>79,11%</b>	<b>1.574.272,34</b>	<b>83,03%</b>	<b>83,37%</b>
2.02.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	628.285,64	54,38%	595.216,97	52,41%	562.148,30	50,21%	529.079,63	47,29%	949.072,96	60,29%	52,91%
2.02.02.01	LOCALES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-	0,00%	0,00	0,00%	453.062,00	47,74%	9,55%
2.02.02.02	DEL EXTERIOR	628.285,64	100,00%	595.216,97	100,00%	562.148,30	100,00%	529.079,63	100,00%	496.010,96	52,26%	90,45%
2.02.07	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	527.165,85	45,62%	540.487,30	47,59%	557.459,54	49,79%	589.678,39	52,71%	625.199,38	39,71%	47,09%
2.02.07.01	JUBILACION PATRONAL	448.104,86	85,00%	456.408,89	84,44%	462.954,09	83,05%	481.251,14	81,61%	505.297,24	80,82%	82,99%
2.02.07.02	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	79.060,99	15,00%	84.078,41	15,56%	94.505,45	16,95%	108.427,25	18,39%	119.902,14	19,18%	17,01%

FUENTE. MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

**Tabla 4.6 ANÁLISIS VERTICAL ESTADOS SITUACIÓN FINANCIERA – PATRIMONIO**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA												
EDUCADORES LUTERANOS EDULUTERANOS CÍA. LTDA												
ANÁLISIS VERTICAL												
CÓDIGO	PLAN CONTABLE	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	PROMEDIO
	<b>PATRIMONIO</b>	<b>961.344,34</b>	<b>42,06%</b>	<b>1.051.236,05</b>	<b>43,78%</b>	<b>1.187.494,90</b>	<b>46,92%</b>	<b>1.384.570,53</b>	<b>49,47%</b>	<b>1.156.561,89</b>	<b>37,89%</b>	<b>44,02%</b>
<b>3.01</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>427.952,00</b>	<b>44,52%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>40,71%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>36,04%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>30,91%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>37,00%</b>	<b>37,83%</b>
<b>3.01.01</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO</b>	<b>427.952,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>427.952,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
3.01.01.01	XXX	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	12,50%
3.01.01.02	XXX	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	12,50%
3.01.01.03	XXX	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	12,50%
3.01.01.04	XXX	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	12,50%
3.01.01.05	XXX	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	12,50%
3.01.01.06	XXX	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	12,50%
3.01.01.07	XXX	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	12,50%
3.01.01.08	XXX	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	53.494,00	12,50%	12,50%
<b>3.02</b>	<b>APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITA</b>	<b>453.062,00</b>	<b>47,13%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>43,10%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>38,15%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>32,72%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>32,22%</b>
<b>3.02.01</b>	<b>APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITA</b>	<b>453.062,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>453.062,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>80,00%</b>
3.02.01.01	APORTE DE SOCIOS FUTURA CAPITALIZACION	453.062,00	100,00%	453.062,00	100,00%	453.062,00	100,00%	453.062,00	100,00%	0,00	0,00%	80,00%
<b>3.04</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>338.393,87</b>	<b>35,20%</b>	<b>353.921,51</b>	<b>33,67%</b>	<b>379.800,50</b>	<b>31,98%</b>	<b>414.015,54</b>	<b>29,90%</b>	<b>450.829,74</b>	<b>38,98%</b>	<b>33,95%</b>
<b>3.04.01</b>	<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>104.824,92</b>	<b>30,98%</b>	<b>110.179,28</b>	<b>31,13%</b>	<b>119.103,07</b>	<b>31,36%</b>	<b>130.901,36</b>	<b>31,62%</b>	<b>143.595,91</b>	<b>31,85%</b>	<b>31,39%</b>
<b>3.04.02</b>	<b>RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA</b>	<b>200.426,57</b>	<b>59,23%</b>	<b>210.599,85</b>	<b>59,50%</b>	<b>227.555,05</b>	<b>59,91%</b>	<b>249.971,80</b>	<b>60,38%</b>	<b>274.091,45</b>	<b>60,80%</b>	<b>59,96%</b>
<b>3.04.03</b>	<b>RESERVA DE CAPITAL</b>	<b>33.142,38</b>	<b>9,79%</b>	<b>33.142,38</b>	<b>9,36%</b>	<b>33.142,38</b>	<b>8,73%</b>	<b>33.142,38</b>	<b>8,01%</b>	<b>33.142,38</b>	<b>7,35%</b>	<b>8,65%</b>
<b>3.06</b>	<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	<b>-365.150,73</b>	<b>-37,98%</b>	<b>-362.175,22</b>	<b>-34,45%</b>	<b>(309.285,38)</b>	<b>-26,05%</b>	<b>-185.329,68</b>	<b>-13,39%</b>	<b>-36.523,34</b>	<b>-3,16%</b>	<b>-23,00%</b>
<b>3.06.01</b>	<b>GANANCIAS ACUMULADAS</b>	<b>15.345,83</b>	<b>-4,20%</b>	<b>18.321,34</b>	<b>-5,06%</b>	<b>71.211,18</b>	<b>-23,02%</b>	<b>195.166,88</b>	<b>-105,31%</b>	<b>343.973,22</b>	<b>-941,79%</b>	<b>-215,88%</b>
3.06.01.01	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	15.345,83	100,00%	18.321,34	100,00%	71.211,18	100,00%	195.166,88	100,00%	308.059,77	89,56%	97,91%
3.06.01.02	OTRO RESULTADO INTEGRAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-	0,00%	0,00	0,00%	35.913,45	10,44%	2,09%
<b>3.06.02</b>	<b>(-) PERDIDAS ACUMULADAS</b>	<b>-9,33</b>	<b>0,00%</b>	<b>-9,33</b>	<b>0,00%</b>	<b>-9,33</b>	<b>0,00%</b>	<b>-9,33</b>	<b>0,01%</b>	<b>-9,33</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,01%</b>
3.06.02.01	PERDIDAS ACUMULADAS EJERCICIOS ANTERIORES	-9,33	100,00%	-9,33	100,00%	(9,33)	100,00%	-9,33	100,00%	-9,33	100,00%	100,00%
<b>3.06.03</b>	<b>RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION NIIF</b>	<b>-380.487,23</b>	<b>104,20%</b>	<b>-380.487,23</b>	<b>105,06%</b>	<b>-380.487,23</b>	<b>123,02%</b>	<b>-380.487,23</b>	<b>205,30%</b>	<b>-380.487,23</b>	<b>1041,76%</b>	<b>315,87%</b>
3.06.03.01	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION NIIF	-380.487,23	100,00%	-380.487,23	100,00%	(380.487,23)	100,00%	-380.487,23	100,00%	-380.487,23	100,00%	100,00%
<b>3.07</b>	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>107.087,20</b>	<b>11,14%</b>	<b>178.475,76</b>	<b>16,98%</b>	<b>235.965,78</b>	<b>19,87%</b>	<b>274.870,67</b>	<b>19,85%</b>	<b>314.303,49</b>	<b>27,18%</b>	<b>19,00%</b>
<b>3.07.01</b>	<b>GANANCIA NETA DEL PERIODO</b>	<b>107.087,20</b>	<b>100,00%</b>	<b>178.475,76</b>	<b>100,00%</b>	<b>235.965,78</b>	<b>100,00%</b>	<b>274.870,67</b>	<b>100,00%</b>	<b>314.303,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
3.07.01.01	UTILIDAD EJERCICIO	107.087,20	100,00%	178.475,76	100,00%	235.965,78	100,00%	274.870,67	100,00%	314.303,49	100,00%	100,00%

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

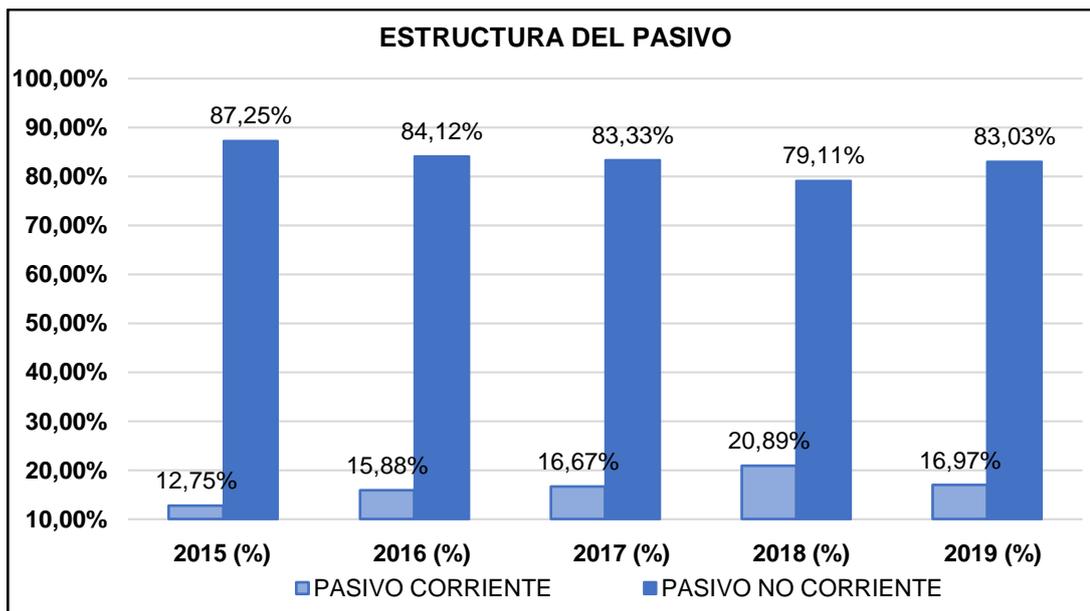


Figura 4.10 ESTRUCTURA DEL PASIVO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

En las cuentas del pasivo para los años comprendidos entre el 2015 al 2019, proyecta que la institución mantiene más del 80% en promedio en sus pasivos no corrientes debido a que mantiene una deuda a largo plazo que conserva un promedio de 52.91% a lo largo de los años del análisis, mientras que el restante 47.09% representan valores por provisiones y beneficios a empleados (jubilación patronal). Para el pasivo corriente la institución adquiere la política de no mantener por demasiado tiempo cuentas y documentos por pagar y otras obligaciones como lo son los beneficios a los empleados (IESS) y los impuestos causados para la administración tributaria (SRI).

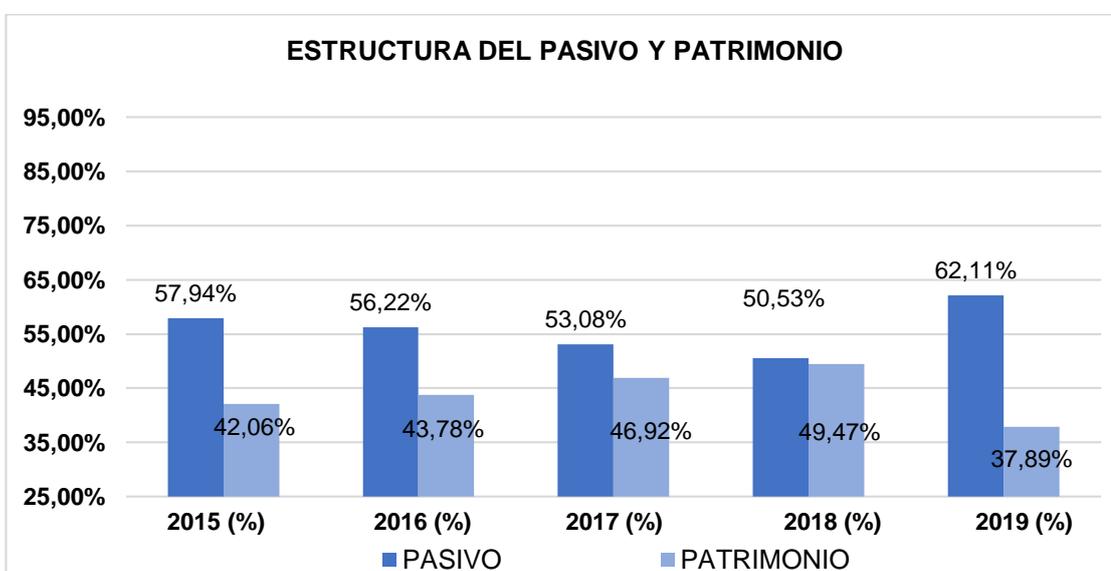


Figura 4.11 ESTRUCTURA DEL PASIVO Y PATRIMONIO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

El patrimonio correspondiente a Educadores Luteranos en los años de análisis (2015 al 2019), se encuentra legalmente establecido según el capital suscrito y pagado para el inicio de las actividades de la unidad educativa. Se observa que no existe ningún tipo de variación en el monto del capital suscrito.

Con respecto a la cuenta beneficios/pérdidas la institución mantiene un crecimiento promedio de 19.00% en sus utilidades, cifras que han posibilitado el crecimiento de la institución pese a factores como el ingreso de nuevos estudiantes, cambio de políticas gubernamentales o en sí el sostenimiento de estudiantes con problemas para cumplir sus obligaciones.

**Tabla 4.7 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS – INGRESOS**

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS												
EDUCADORES LUTERANOS EDULUTERANOS CÍA. LTDA												
ANÁLISIS VERTICAL												
CÓDIGO	PLAN CONTABLE	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	PROMEDIO
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>1.722.120,13</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.994.138,64</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.083.377,64</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.131.594,42</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.287.041,37</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>4.01</b>	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>1.687.876,41</b>	<b>98,01%</b>	<b>1.954.079,08</b>	<b>97,99%</b>	<b>2.058.955,56</b>	<b>98,83%</b>	<b>2.055.085,64</b>	<b>96,41%</b>	<b>2.190.971,90</b>	<b>95,80%</b>	<b>97,41%</b>
<b>4.01.02</b>	<b>PRESTACION DE SERVICIOS</b>	<b>1.788.600,53</b>	<b>105,97%</b>	<b>2.074.838,90</b>	<b>106,18%</b>	<b>2.186.420,66</b>	<b>106,19%</b>	<b>2.183.009,78</b>	<b>106,22%</b>	<b>2.332.724,67</b>	<b>106,47%</b>	<b>106,21%</b>
4.01.02.01	VENTAS GRAVADAS TARIFA 12%	13.459,86	0,75%	24.990,26	1,20%	61.788,15	2,83%	42.854,83	1,96%	38.027,94	1,63%	1,68%
4.01.02.02	VENTAS GRAVADAS TARIFA 0%	1.775.140,67	99,25%	2.049.848,64	98,80%	2.124.632,51	97,17%	2.140.154,95	98,04%	2.294.696,73	98,37%	98,32%
<b>4.01.09</b>	<b>(-) DESCUENTO EN VENTAS</b>	<b>-95.957,76</b>	<b>-5,69%</b>	<b>-117.809,80</b>	<b>-6,03%</b>	<b>-124.144,14</b>	<b>-6,03%</b>	<b>-125.724,78</b>	<b>-6,12%</b>	<b>-138.795,41</b>	<b>-6,33%</b>	<b>-6,04%</b>
4.01.09.01	(-) DESCUENTO EN VENTAS TARIFA 0%	-95.957,76	100,00%	-117.809,80	100,00%	-124.144,14	100,00%	-125.724,78	100,00%	-138.795,41	100,00%	100,00%
<b>4.01.10</b>	<b>(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS</b>	<b>-4.766,36</b>	<b>-0,28%</b>	<b>-2.950,02</b>	<b>-0,15%</b>	<b>-3.320,96</b>	<b>-0,16%</b>	<b>-2.199,36</b>	<b>-0,11%</b>	<b>-2.957,36</b>	<b>-0,13%</b>	<b>-0,17%</b>
4.01.10.01	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS TARIFA 0%	-4.766,36	100,00%	-2.950,02	100,00%	-3.236,96	97,47%	-1.759,96	80,02%	-2.957,36	100,00%	95,50%
4.01.10.02	Devolución Alquiler Locales	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-439,40	19,98%	0,00	0,00%	4,00%
<b>4.03</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>34.243,72</b>	<b>1,99%</b>	<b>40.059,56</b>	<b>2,01%</b>	<b>24.422,08</b>	<b>1,17%</b>	<b>76.508,78</b>	<b>3,59%</b>	<b>96.069,47</b>	<b>4,20%</b>	<b>2,59%</b>
<b>4.03.02</b>	<b>INTERESES FINANCIEROS</b>	<b>32.382,80</b>	<b>94,57%</b>	<b>34.727,26</b>	<b>86,69%</b>	<b>23.069,62</b>	<b>94,46%</b>	<b>27.328,90</b>	<b>35,72%</b>	<b>81.262,09</b>	<b>84,59%</b>	<b>79,20%</b>
4.03.02.01	INGRESOS RENDIMIENTOS FINANCIEROS	32.382,80	100,00%	34.727,26	100,00%	23.069,62	100,00%	27.328,90	100,00%	81.262,09	100,00%	100,00%
<b>4.03.05</b>	<b>OTRAS RENTAS</b>	<b>1.860,92</b>	<b>5,43%</b>	<b>5.332,30</b>	<b>13,31%</b>	<b>1.352,46</b>	<b>5,54%</b>	<b>49.179,88</b>	<b>64,28%</b>	<b>14.807,38</b>	<b>15,41%</b>	<b>20,80%</b>
4.03.05.01	OTROS	1.860,92	100,00%	5.332,30	100,00%	1.352,46	100,00%	49.179,88	100,00%	14.807,38	100,00%	100,00%

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Según el análisis realizado se puede observar que la institución posee dos fuentes de ingresos: Ingresos por actividades ordinarias que mantienen un promedio de 97.41 cifras porcentuales con respecto a otros ingresos que asumen un promedio de 2.59%. De acuerdo a estas cifras el gobierno corporativo busca y mantiene la necesidad de aceptar e integrar a nuevos estudiantes bajo el más estricto proceso para admisiones y de igual forma defender a los estudiantes que ya son parte de la institución, para esto se deberá perfeccionar el enfoque pedagógico y la metodología del estudio.

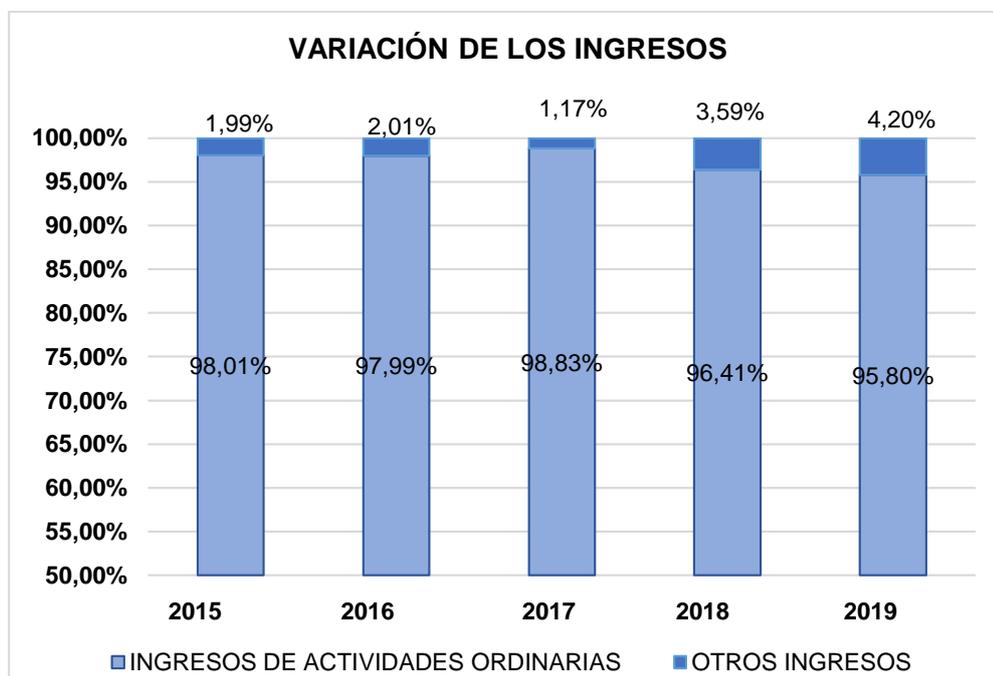


Figura 4.12 VARIACIÓN EN LOS INGRESOS

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

**Tabla 4.8 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS - GASTOS**

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS												
EDUCADORES LUTERANOS EDULUTERANOS CÍA LTDA												
ANÁLISIS VERTICAL												
CÓDIGO	PLAN CONTABLE	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	PROMEDIO
<b>5</b>	<b>GASTOS</b>	<b>1.602.299,30</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.722.066,35</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.727.471,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.725.111,99</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.795.796,90</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>5.02</b>	<b>GASTOS</b>	<b>1.602.299,30</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.722.066,35</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.727.471,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.725.111,99</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.795.796,90</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>5.02.01</b>	<b>GASTOS</b>	<b>1.596.430,77</b>	<b>99,63%</b>	<b>1.711.935,15</b>	<b>99,41%</b>	<b>1.726.196,57</b>	<b>99,93%</b>	<b>1.715.854,06</b>	<b>99,46%</b>	<b>1.791.348,50</b>	<b>99,75%</b>	<b>99,64%</b>
5.02.01.01	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	711.998,93	44,60%	762.568,30	44,54%	795.833,58	46,10%	823.538,66	48,00%	854.154,51	47,68%	46,19%
5.02.01.02	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	133.286,42	8,35%	145.261,38	8,49%	157.129,44	9,10%	157.577,55	9,18%	165.575,80	9,24%	8,87%
5.02.01.03	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	147.032,83	9,21%	133.760,84	7,81%	139.955,12	8,11%	160.369,57	9,35%	141.186,20	7,88%	8,47%
5.02.01.04	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	59.962,77	3,76%	8.304,03	0,49%	20.887,33	1,21%	66.211,51	3,86%	48.964,44	2,73%	2,41%
5.02.01.05	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	63.227,66	3,96%	73.357,24	4,29%	72.389,31	4,19%	36.792,79	2,14%	38.752,89	2,16%	3,35%
5.02.01.08	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	54.839,19	3,44%	122.398,95	7,15%	134.128,26	7,77%	112.031,79	6,53%	136.251,00	7,61%	6,50%
5.02.01.11	PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.708,10	0,11%	365,34	0,02%	528,70	0,03%	246,93	0,01%	432,00	0,02%	0,04%
5.02.01.12	COMBUSTIBLES	51,49	0,00%	134,72	0,01%	455,12	0,03%	524,99	0,03%	631,56	0,04%	0,02%
5.02.01.14	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	427,50	0,02%	0,00%
5.02.01.15	TRANSPORTE	75.839,70	4,75%	72.245,65	4,22%	2.485,00	0,14%	2.540,00	0,15%	3.382,00	0,19%	1,89%
5.02.01.16	GASTOS DE GESTION (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	15.398,74	0,96%	19.560,62	1,14%	13.994,20	0,81%	15.370,73	0,90%	15.909,14	0,89%	0,94%
5.02.01.17	GASTOS DE VIAJE	1.796,66	0,11%	3.302,87	0,19%	1.693,23	0,10%	2.946,48	0,17%	15.877,36	0,89%	0,29%
5.02.01.18	SERVICIOS BASICOS	43.060,85	2,70%	50.512,77	2,95%	49.118,83	2,85%	44.393,71	2,59%	53.529,10	2,99%	2,81%
5.02.01.19	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD MERCANTILES	102,29	0,01%	0,00	0,00%	49,70	0,00%	25,00	0,00%	69,75	0,00%	0,00%
5.02.01.20	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	80.623,67	5,05%	96.469,25	5,64%	67.792,98	3,93%	69.994,61	4,08%	64.627,10	3,61%	4,46%
5.02.01.21	DEPRECIACIONES:	68.866,26	4,31%	79.304,91	4,63%	89.982,50	5,21%	77.303,30	4,51%	66.886,67	3,73%	4,48%
5.02.01.27	OTROS GASTOS	138.635,21	8,68%	144.388,28	8,43%	179.773,27	10,41%	145.986,44	8,51%	184.691,48	10,31%	9,27%
<b>5.02.03</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1.131,26</b>	<b>0,07%</b>	<b>1.457,68</b>	<b>0,08%</b>	<b>1.312,67</b>	<b>0,08%</b>	<b>1.028,00</b>	<b>0,06%</b>	<b>1.197,28</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,07%</b>
5.02.03.02	COMISIONES	1.131,26	100,00%	1.457,68	100,00%	1.312,67	100,00%	1.028,00	100,00%	1.197,28	100,00%	100,00%
<b>5.02.04</b>	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>4.737,27</b>	<b>0,30%</b>	<b>8.673,52</b>	<b>0,50%</b>	<b>-37,75</b>	<b>0,00%</b>	<b>8.229,93</b>	<b>0,48%</b>	<b>3.251,12</b>	<b>0,18%</b>	<b>0,29%</b>
5.02.04.02	OTROS	4.737,27	100,00%	8.673,52	100,00%	-37,75	100,00%	8.229,93	100,00%	3.251,12	100,00%	100,00%
	<b>Pérdida / (Beneficio)</b>	<b>119.820,83</b>		<b>272.072,29</b>		<b>355.906,15</b>		<b>406.482,43</b>		<b>491.244,47</b>		

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

En lo que respecta a la cuenta gastos en las cuales se consideran los gastos administrativos, impuestos y otros necesarios para el normal giro del negocio poseen un promedio de 99.64% del total de los gastos, el restante 0.36% lo conforman otros gastos (financieros y otros). Según las políticas de la institución se busca el uso óptimo y adecuado de los recursos para evitar que existan gastos fuera de los presupuestados o innecesarios.

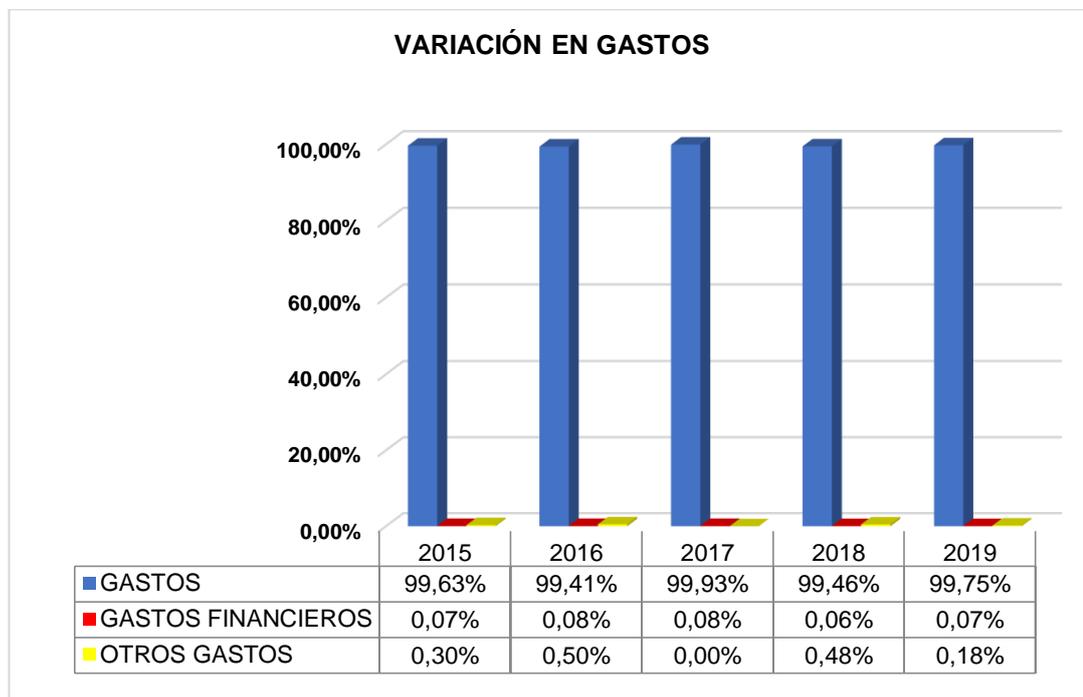


Figura 4.13 VARIACIÓN EN GASTOS

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

## 4.2 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Los indicadores o ratios financieros expresan una relación matemática entre una magnitud y otra en este caso entre cuentas contables. Las principales características de las razones financieras son que deben ser claras, directas y sobre todo comprensibles para que se pueda obtener información sobre situaciones que no puedan ser detectadas a simple examen (PÉREZ LÓPEZ, 2010).

De conformidad con lo dispuesto en la Superintendencia de Compañías del Ecuador en la TABLA DE INDICADORES O RAZONES FINANCIERAS estas se dividen en cuatro grandes grupos:

### 4.2.1 RAZONES DE LIQUIDEZ:

La liquidez es la capacidad que posee empresa para cumplir sus obligaciones con efectivo a corto plazo; es decir que depende de los flujos de efectivo y de la conformación de activos circulantes y pasivos circulantes. Este índice busca determinar qué podría suceder si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de las obligaciones que posee menores a un año. (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007)

Se tomará en cuenta el siguiente índice:

#### a) ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE. –

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

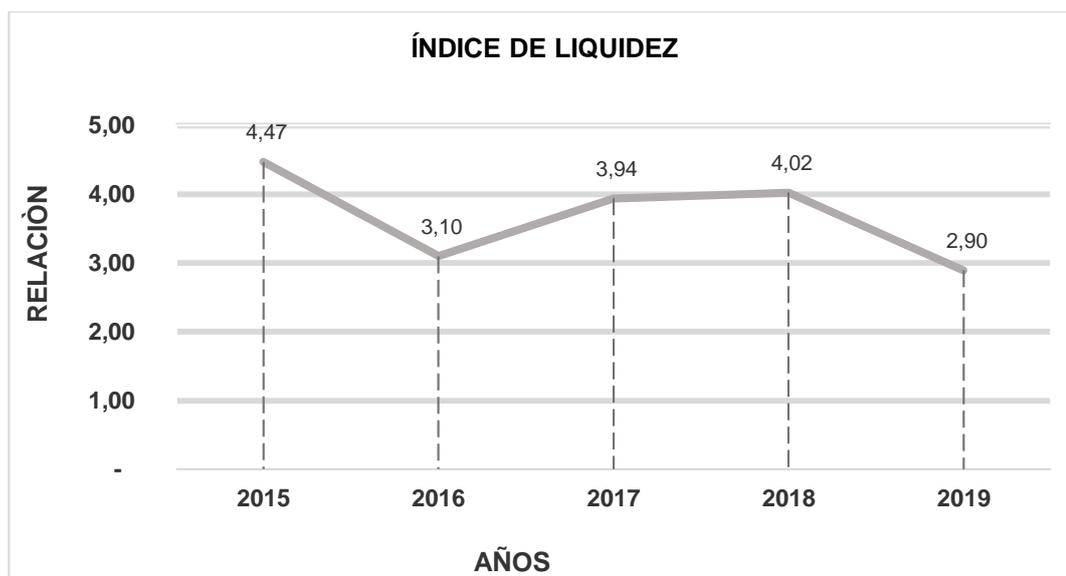


Figura 4.14 ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

La figura 4.14, el resultado del índice de Liquidez demuestra que la institución podrá cancelar todas sus obligaciones a corto plazo, ya que por cada dólar adeudado posee un valor por triplicado para cada año analizado, por lo tanto, podemos interpretar que la

institución mantiene una asegurada liquidez; esto no puede interpretarse como un mal manejo de los activos corrientes.

#### 4.2.2 ÍNDICE DE SOLVENCIA

La solvencia es la viabilidad y la capacidad a largo plazo de una compañía de pagar sus obligaciones de largo plazo. Depende tanto de la rentabilidad a largo plazo de la compañía como de su estructura financiera. (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007).

- a) **Endeudamiento del Activo.** Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2019).

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

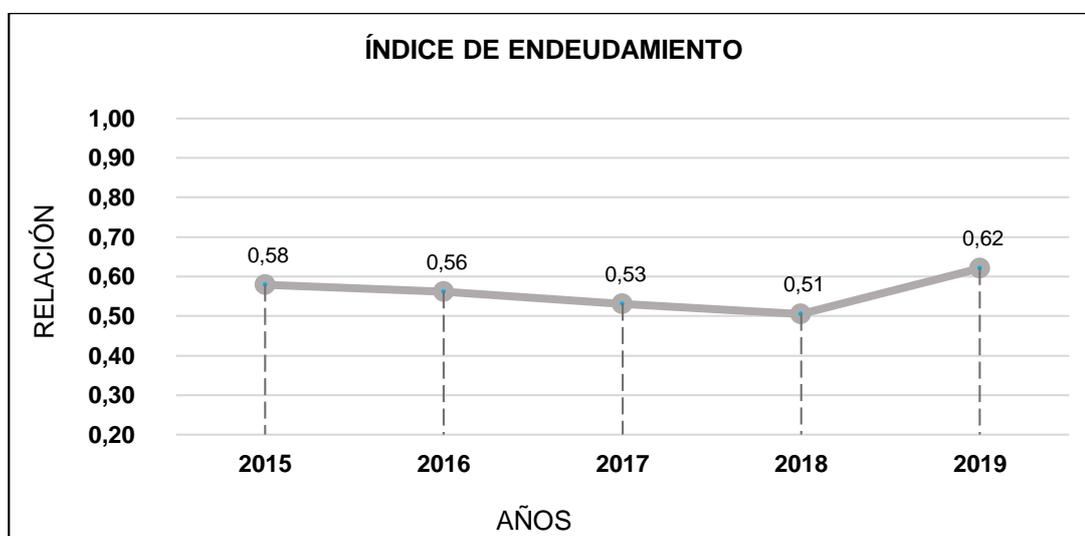


Figura 4.15 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

El índice de Endeudamiento de conformidad al cuadro 4.23 da como resultado que la institución no genera dependencia de proveedores o acreedores, ya que presenta bajos niveles, por lo tanto, no genera endeudamiento o apalancamiento.

#### 4.2.3 INDICADORES DE SOLVENCIA

El objetivo de los indicadores de solvencia es medir la **eficiencia** con la que se utilizan los diferentes recursos. Por lo que se tanto se podrá medir el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de

recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2019).

- a) **Periodo Promedio de Cobro.** – El periodo promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se calcula dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio. A pesar de las estrictas políticas de cobro de los rubros de pensiones existen valores que no han podido ser recuperados de años anteriores (AGUINAGA TIPÁN & ESTRELLA SÁNCHEZ, 2016). Para lo cual se realiza este índice.

$$\text{PERÍODO PROMEDIO DE COBRO} = \frac{\text{CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR}}{\frac{\text{VENTAS}}{365}}$$

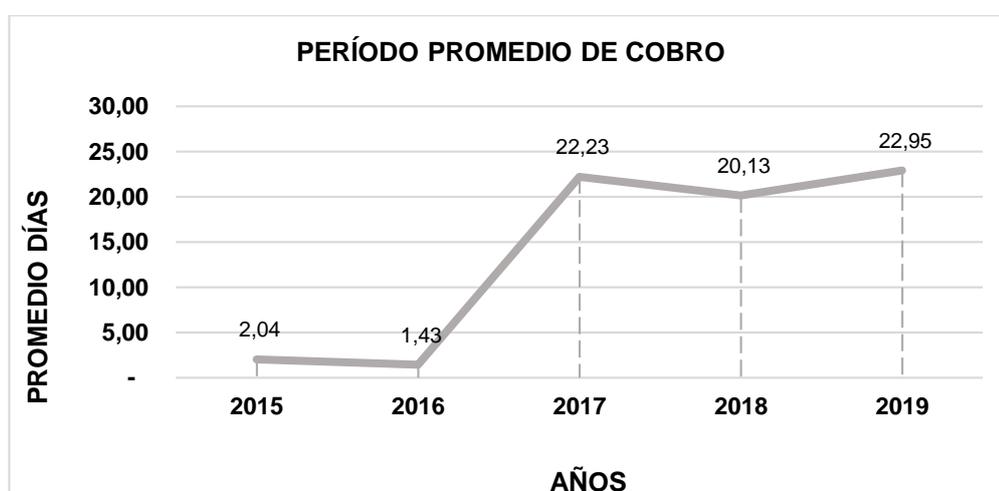


Figura 4.16 PERÍODO PROMEDIO DE COBRO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Según la investigación al recopilar los datos para el desarrollo de este análisis, el departamento financiero y el respectivo gerente administrativo han buscado las mejores alternativas y políticas que disminuyan los valores incobrables por rubros de pensiones; como se presenta en la gráfica 4.16 en los años 2015 y 2016 el promedio de cobro era menor a 3 días, pero a partir del año 2017 el promedio de cobro se incrementa de manera alarmante a más de 22 días para la recuperación de cartera. Según lo que se ha podido visualizar, los representantes esperan algún tipo de llamado de atención para acercarse a cumplir con sus obligaciones. En los últimos se ha procedido con medidas más rigurosas según el gerente administrativo.

- b) **Rotación del Activo Fijo.** - La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas (AGUINAGA TIPÁN & ESTRELLA SÁNCHEZ, 2016).

$$\text{ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO NETO}}$$

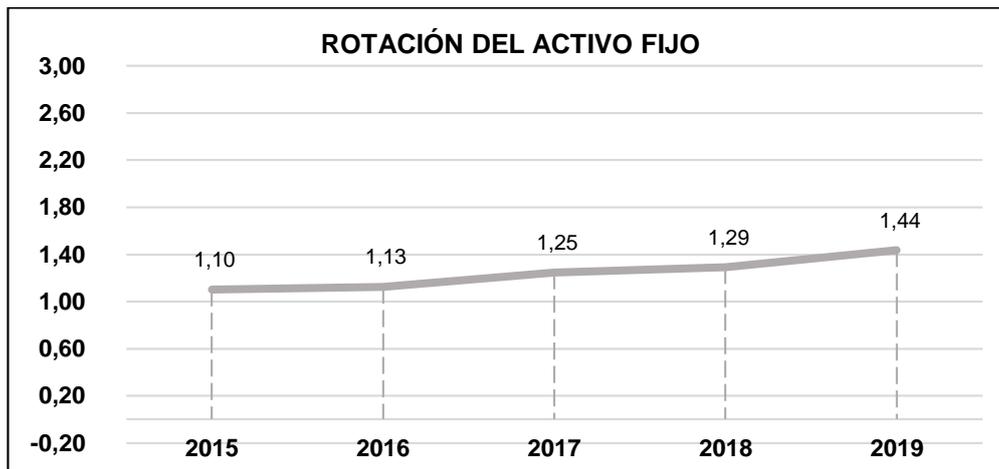


Figura 4.17 ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Al ser una institución de carácter educativo, los activos siempre deberán estar a disposición del servicio, se deberá mantener un adecuado mantenimiento y reparaciones de ser el caso para que de esta manera no se genere inconvenientes para el uso. La institución cuenta con la correspondiente renovación de activos en 1.44 veces al año (según la administración requerimientos bajo supervisión y aprobación de presupuesto general) como nos lo demuestra la gráfica 4.17.

**c) Rotación de Ventas.** - Conocido también como "**coeficiente de eficiencia directiva**", ya que mide la efectividad de la gestión de la administración. Por lo que mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio. Para un análisis más completo se lo asocia con los índices de utilidades de operación a ventas, utilidades a activo y el período medio de cobranza (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2019).

$$\text{ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

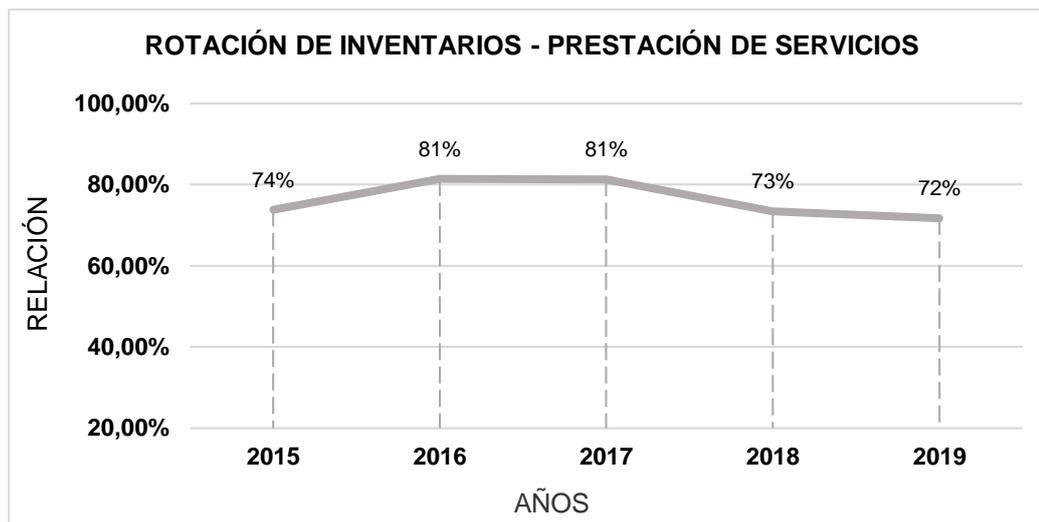


Figura 4.18 ROTACIÓN DE INVENTARIOS - PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

En la figura 4.18 el índice de rotación de ventas posee diferentes magnitudes, en el año 2015 se mantiene en 74% debido al cambio administrativo y nuevas políticas, pero para los subsiguientes años (2016-2017) mantienen una relación de 81% por la continua administración y mejora en varios ámbitos para la institución. Sin embargo, para el año 2018 y 2019 se denota una disminución a 8 y 9 puntos.

**d) Impacto de los Gastos de Administración y Ventas.-** Este indicador muestra otra cara de la rentabilidad que pueda tener la empresa, es decir, se requiere muy aparte de conocer el margen bruto que son los ingresos menos los costos de ventas, necesariamente se debe conocer el margen operacional el cual es la resta del margen bruto menos los Gastos Administrativos y Ventas, es decir el impacto de estos gastos mencionado pueden afectar perjudicialmente a las utilidades netas de la firma (SALAZAR SÁNCHEZ, 2019).

$$\text{IMPACTO DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS} = \frac{\text{GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS}}{\text{VENTAS}}$$

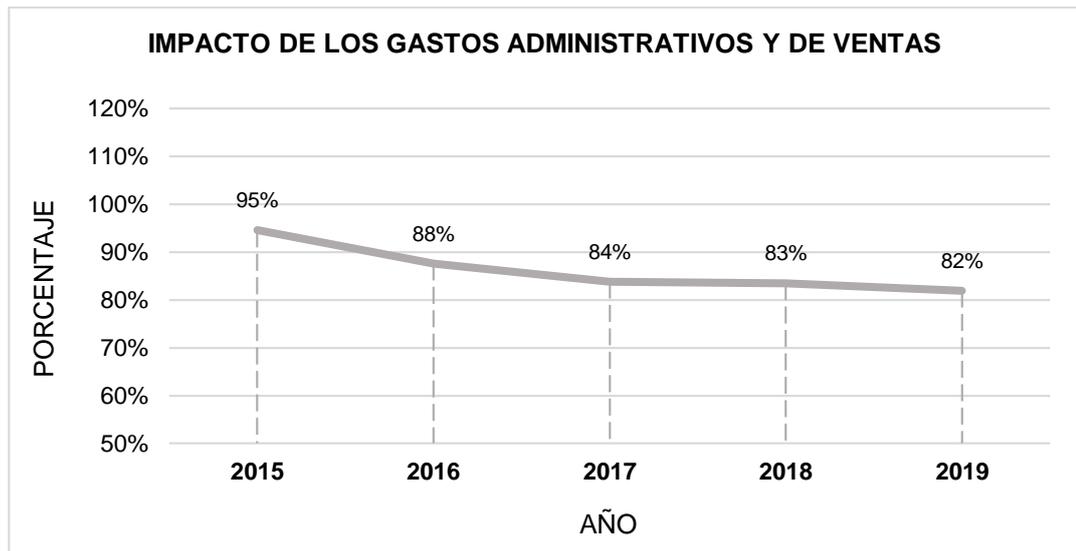


Figura 4.19 IMPACTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Los gastos administrativos y de ventas son normales dentro de una institución educativa ya que estos son necesarios para el normal funcionamiento de las actividades como está demostrado en la gráfica 4.19; dentro de los años de análisis (2015-2019), se ha podido observar la disminución en sus valores porcentuales, esto se debe a un adecuado proceso de la revisión de los gastos necesarios y con la respectiva justificación, aprobación y cumplimiento de un presupuesto anual.

#### 4.2.4 ÍNDICES DE RENTABILIDAD.

Miden la efectividad de las empresas para obtener beneficios con el adecuado control de costos y gastos, ya sea por sus fondos propios o activos con los que cuenta. Este índice es necesario para los inversionistas, ya que a partir de estos resultados la empresa determinará la calidad de sus dividendos (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2019).

- a) **Rentabilidad neta del activo (Dupont).** – A través de este índice se nos expone el grado de proyección que los activos pueden generar las utilidades, sin importar la forma en la cual fue adquirido ya sea con una cuenta a pagar o con una cuenta de patrimonio. Este índice debería ser mayor a uno (SALAZAR SÁNCHEZ, 2019).

$$\text{RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} * \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

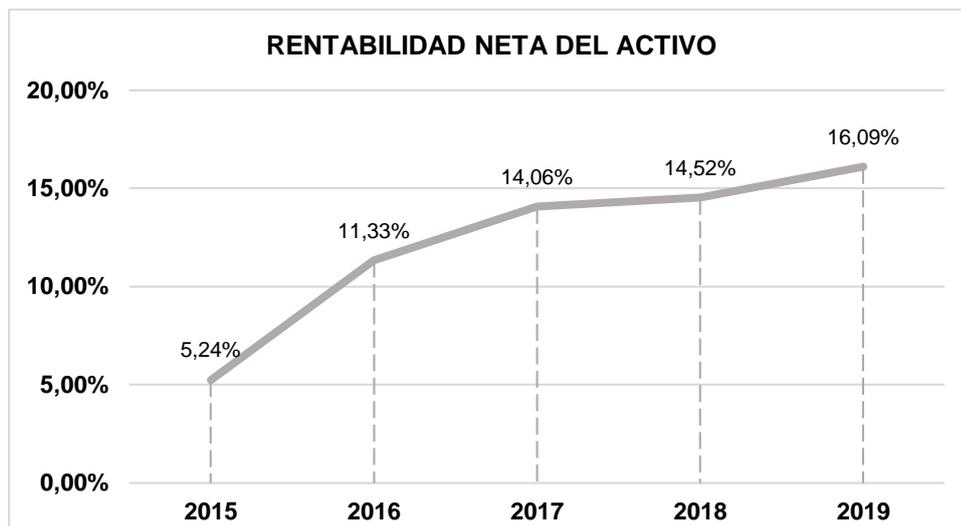


Figura 4.20 *RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO*

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Para la interpretación de este índice financiero de acuerdo a la gráfica 4.20, se debe tener en cuenta que su resultado es mejor cuando es mayor a 1. Por lo que podemos determinar que las utilidades representan un 5.24% de los activos totales en el año 2015; para el año 2016 se incrementa a 11.33% y para los años 2017 y 2018 mantenerse en 14.06% y 14.52% y continuar con un incremento de 16.09% para el 2019. Demostrando de esta manera que los activos de la institución se están utilizando de acuerdo a normas y políticas establecidas para generar utilidades.

- b) Margen Bruto.** - Muestra el grado de rentabilidad para cumplir con los gastos operativos y los recursos necesarios para el pago de impuestos (SALAZAR SÁNCHEZ, 2019).

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}}$$

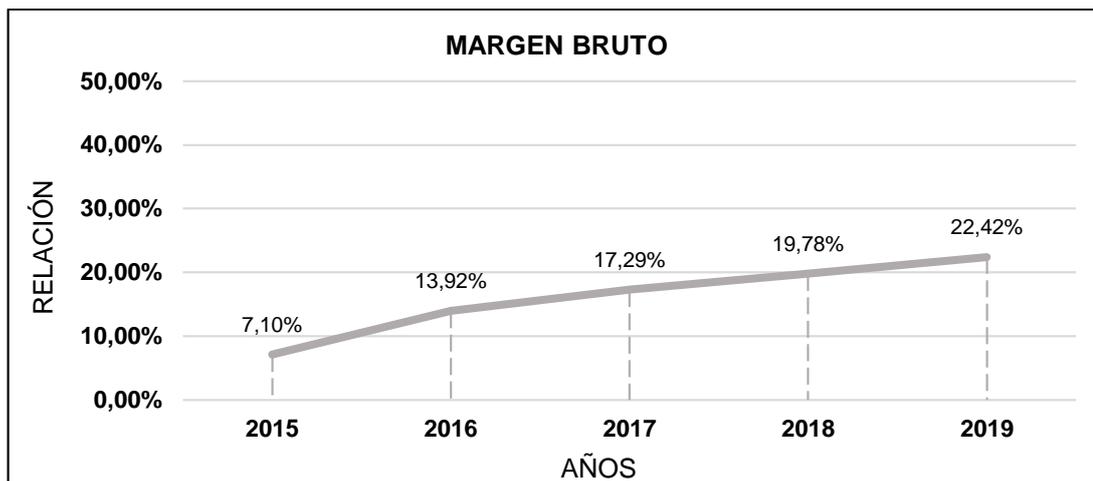


Figura 4.21 MARGEN BRUTO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

En base al análisis realizado a los estados financieros que se encuentran señalados en la figura 4.21, la institución cuenta con un 7.10% de las ventas para realizar los correspondientes pagos de los gastos operativos o en este caso administrativos para el año 2015, mientras para los subsiguientes años tienden a un incremento de hasta un 22.42% para el año 2019.

- c) Margen Operacional.** – Para este índice no se considerarán los gastos financieros, ya que se puede realizar normalmente las actividades de una empresa sin contar con financiamiento adicional si se encuentra en una posición estable.

$$\text{MARGEN OPERACIONAL} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$$

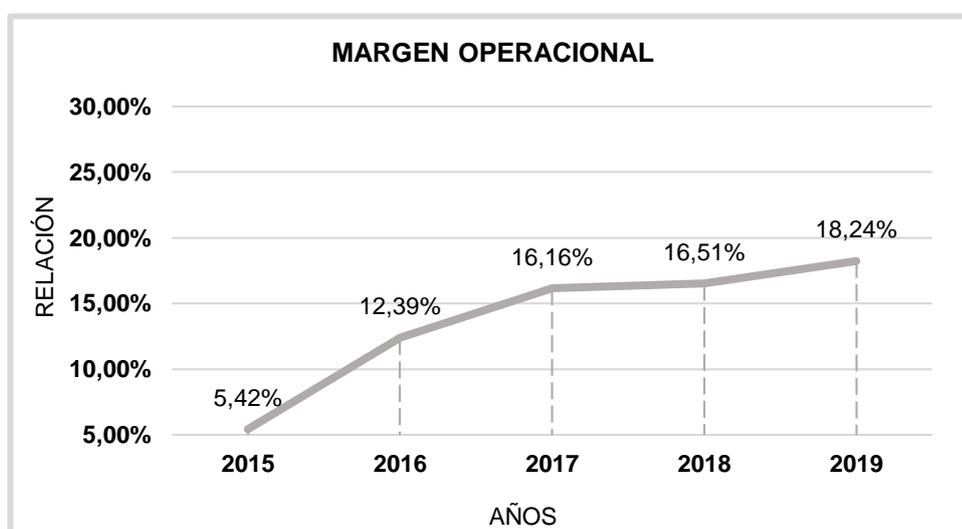


Figura 4.22: MARGEN OPERACIONAL

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Según lo observado en la figura 4.22, se obtuvo que para el año 2015, la institución pudo obtener de cada dólar vendido por el servicio educativo 5.42 de utilidad, valores que fueron incrementándose para los siguientes años determinando a la institución como rentable.

**d) Rentabilidad Operacional sobre el Patrimonio.** – La aplicación de este índice ayuda o permite a los socios observar cual es la rentabilidad que ofrece el capital invertido; para lo cual no se considera gastos financieros, impuestos o participación a trabajadores.

$$\text{RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

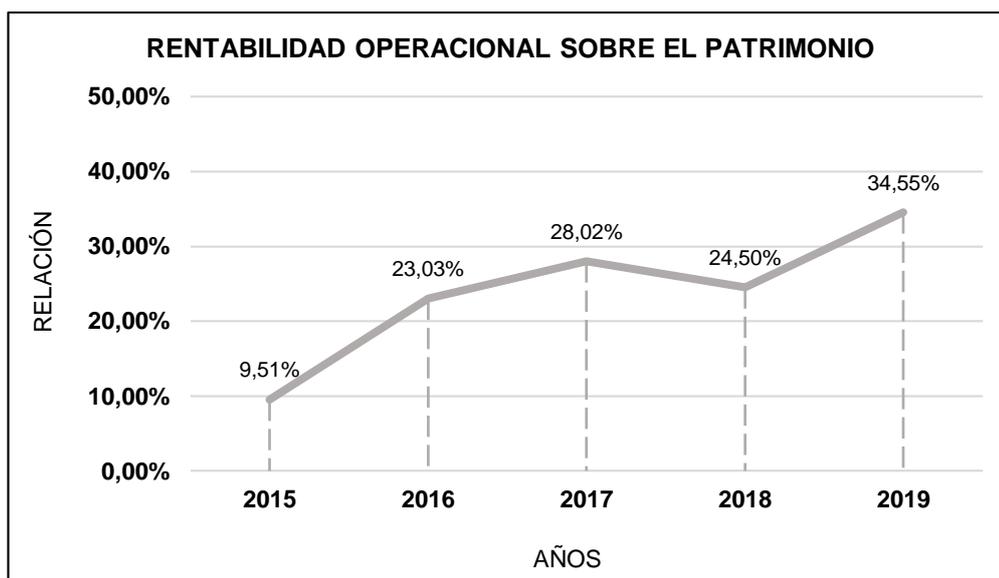


Figura 4.23 RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE EL PATRIMONIO

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

Los resultados que se expone para este índice en la gráfica 4.23, son alentadores para los socios de la institución ya que para el año 2015 por cada dólar aportado obtuvieron \$ 9.51 de utilidad operacional, recibiendo en un valor incrementado al 23.03% para el año 2016 y 28.02% para el año 2017 pero en el año 2018 disminuye en 3.52% y como cierre para el año 2019 incrementado al 34.55. Todos estos valores son debido al adecuado manejo administrativo pese a que los años 2016 y 2017 hubo una reducción de los ingresos de estudiantes.

### 4.3 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE RIESGOS.

Después del respectivo análisis horizontal a los Estados Financieros de la Unidad Educativa Particular “Bilingüe Interamericana”, se pudo identificar varios valores con carácter inusual, razón por la cual se realizará la respectiva identificación y análisis de riesgos a estos valores.

**Tabla 4.9 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE EDUCADORES LUTERANOS - ANÁLISIS HORIZONTAL Y ANÁLISIS VERTICAL**

HALLAZGO	PROCESO O DEPARTAMENTO	RIESGO	ORIGEN	CONSECUENCIA
<b>INCREMENTO Y DISMINUCIÓN DE VALORES EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>	COLECTURÍA/ CONTABILIDAD	Pérdida de efectivo y equivalentes al efectivo.	1. Pagos en efectivo sin control debido 2. Depósitos y Arqueos deficientes Depósitos impropios con lo registrado por facturas cobradas	1. Dinero que no genera beneficios. 2. Pérdida de dinero Conciliaciones Bancarias inconvincentes
<b>INCREMENTO Y DISMINUCIÓN DE VALORES EN CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	RECUPERACIÓN DE CARTERA	1. Falta de Liquidez 2. Fondos imposibles de recuperación.	1. Falta de pago de pensiones o colegiaturas. 2. Falta de políticas adecuadas para la recuperación de cartera.	1. Valores pendientes de cobro e imposibles de recuperar hasta por años posteriores. 2. Fondos insuficientes para pagos. 3. Incremento de provisión para cuentas incobrables.
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	CONTABILIDAD	1. Falta de liquidez. 2. Endeudamiento.	1. Políticas sobre recaudación de impuestos.	1. Incumplimiento de obligaciones con organismos estatales (SRI,)
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	CONTABILIDAD	1. Determinación Administrativa SRI de conformidad de impuestos diferidos	1. Valor por el deterioro en propiedades, planta y equipo. 2. Valor en la cuenta provisiones incobrables. 3. Los valores que son destinados a desahucio y pensiones jubilares patronales.	1. Pago de multas o glosas administrativas.

<b>CUENTAS DE PASIVOS CORRIENTES</b>	CONTABILIDAD/ ADMINISTRATIVO	1. Incremento en las deudas comerciales de la institución 2. Falta de control sobre los gastos generados para el mantenimiento general.	1. Cambio de administración. 2. Compra de bienes y servicios por mantenimiento general de la institución	1. Fondos no presupuestados.
<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES (CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA)</b>	CONTABILIDAD/ ADMINISTRATIVO	1. Glosas por Determinación Administrativa SRI	1. Políticas sobre recaudación de impuestos.	1. Valores por impuestos recaudados serán mayores a los conciliados por impuestos pagados.
<b>ANTICIPOS DE CLIENTES</b>	CONTABILIDAD/ ADMINISTRATIVO	1. Facturación incorrecta. 2. Cobros deficientes	1. Cambio de sistema académico y económico.	1. Incremento de valor en cuenta.
<b>PASIVO NO CORRIENTE (CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR) APORTE DE SOCIOS FUTURA CAPITALIZACIÓN</b>	CONTABILIDAD/ ADMINISTRATIVO	1. Falta de Liquidez 2. Posible endeudamiento. 3. Falta de pago a otras obligaciones	1. Aportes a futuras Capitalizaciones, por decisión unánime se desea la devolución de dichos valores.	1. Disminución en el Patrimonio
<b>UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES</b>	CONTABILIDAD/ ADMINISTRATIVO	1. Cambio en políticas para determinar pago de tributos sobre cuentas de patrimonio.	1. Disposiciones y Resoluciones tomadas por la Junta General de Socios	1. Pago de multas o glosas administrativas. 2. Deterioro a los servicios educativos. 3. Falta de mejoras físicas a la institución 4. Comunidad Educativa inconforme con los servicios prestados.

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

**Tabla 4.10 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE EDUCADORES LUTERANOS - ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS**

HALLAZGO	PROCESO O DEPARTAMENTO	RIESGO	ORIGEN	CONSECUENCIA
<b>ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE</b>	Departamento Financiero	1. Falta de Liquidez para pagos obligaciones a corto plazo.	1. Pagos ineficientes e insuficiente de colegiaturas.	1. Posible morosidad en pagos a proveedores, empleados y organismos gubernamentales.
<b>ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>	Departamento Financiero Gerencia Administrativa	1. En un futuro próximo posible endeudamiento por falta de liquidez.	1. Compras de bienes y servicios en exceso sin presupuesto.	1. No apertura a crédito comercial. 2. Presupuesto con inconsistencias 3. Búsqueda de nuevas formas de financiamiento.
<b>PERIODO PROMEDIO DE COBRO</b>	Colecturía Departamento Financiero	1. Pagos insuficientes y en fechas no establecidas por la institución	1. Plazos y períodos no cumplidos a los pactados por ambas partes.	1. Altos valores de incobrabilidad. 2. Fondos insuficientes para pagos de deuda corriente.
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO</b>	Departamento Financiero Gerencia Administrativa	1. Compra de bienes muebles innecesarios debido a la falta de un inventario adecuado.	1. Debido al inexistente control en inventarios, existe bienes muebles que pueden ser utilizados con un adecuado mantenimiento correctivo, predictivo y preventivo.	1. Mal manejo de inventario de bienes muebles. 2. Compra de bienes muebles innecesarios o en demasía.
<b>ROTACIÓN DE VENTAS - PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	Gerencia Educativa Gerencia Administrativa Departamentos institucionales	1. Disminución de ingreso de estudiantes. 2. Deserción o despido de Personal Calificado. 3. Políticas no definidas de nuevos ingresos.	1. Políticas para ingreso de nuevos estudiantes desactualizadas. 2. Proceso de inscripción en fechas tardías. 3. Apertura de nuevas instituciones educativas. 4. Valores de matrículas y pensiones de mínima cuantía	1. Número estudiantes menor para cubrir el valor operativo. 2. Despidos del personal por disminución de estudiantes. 3. Disminución de ingresos operacionales.

<b>IMPACTO DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<p>Colecturía Departamento Financiero Gerencia Administrativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Incremento en valores por gastos administrativos y servicio.</li> <li>Incumplimiento del presupuesto aprobado.</li> <li>Desarrollo de gastos innecesarios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nuevas políticas para incrementar valores en gastos.</li> <li>Nuevos tributos.</li> <li>Presupuesto mal ejecutado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aumento en los valores de Gastos Administrativos o de servicio.</li> <li>Búsqueda de otras partidas que puedan cubrir el aumento de los valores de Gastos Administrativos o de servicio.</li> </ol>
<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>  <b>1. RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DUPONT)</b>  <b>2. MARGEN BRUTO</b>  <b>3. MARGEN OPERACIONAL</b>  <b>4. RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE EL PATRIMONIO</b>	<p>Departamento Financiero  Gestión Administrativa  Gestión Educativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Disminución de la rentabilidad esperada por uso de los activos totales.</li> <li>Condiciones del mercado afectarán de manera desfavorable para los objetivos esperados.</li> <li>Disminución de ingresos operacionales.</li> <li>Disposiciones legales y normativas que afectan el cobro de rubros o incremento en los mismos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cambio de políticas internas o externas que puedan afectar la rentabilidad.</li> <li>Deserción de estudiantes</li> <li>Políticas gubernamentales que prohíben alza de rubros importantes para el sistema educativo particular.</li> <li>Incremento en valores correspondientes a gastos operativos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Decremento de rentabilidad generada.</li> <li>Desvinculación de personal.</li> <li>Reestructuración de presupuesto de la institución.</li> <li>Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.</li> <li>Acrecentamiento por Servicio por deuda.</li> </ol>

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARIA FERNANDA

#### 4.4 ANÁLISIS DEL RIESGO.

Al realizar la identificación de los riesgos que pueden afectar a una organización, se evaluará la probabilidad de ocurrencia (frecuencia esperada) y su impacto (materialización del riesgo) (MUÑOZ, 2016).

Se toma en consideración la siguiente escala de valores para desarrollar la representación de la matriz de riesgos:

**Tabla 4.11 VALORACIÓN PARA MEDICIÓN DE PROBABILIDAD**

NIVEL DE RIESGO	EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN
5	ALTO	Se espera que ocurra más de 10 veces en el período económico
3	MEDIO	Ocurrirá de hasta 5 veces en el período económico
1	BAJA	Ocurrirá de 1 vez en el período económico

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

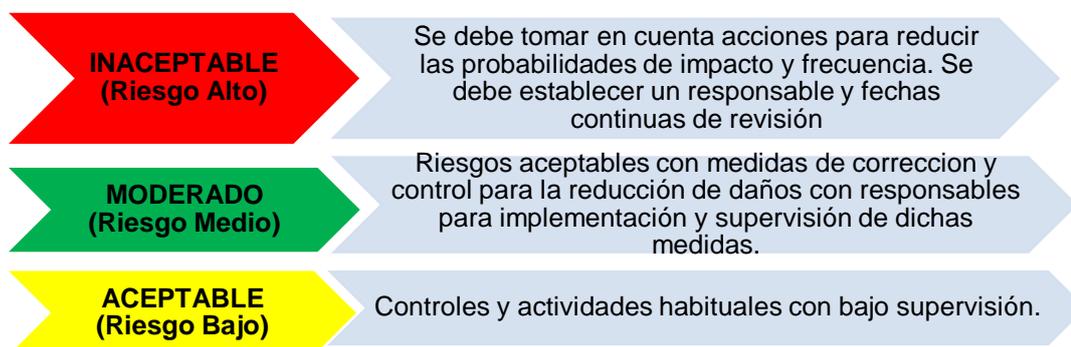
**Tabla 4.12 VALORACIÓN PARA MEDICIÓN DE IMPACTO**

NIVEL DE RIESGO	EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN
5	CRÍTICO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados pueden ser desastrosos para la organización. Daño extremo.</li> <li>2. Alta pérdida de recursos financieros. Con una valoración del 71% al 100%</li> </ol>
3	MODERADO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados que se presentan pueden ser dañinos, pero se pueden mejorar al modificar y analizar el proceso o áreas afectadas.</li> <li>2. Pérdidas de recursos financieros Media.</li> <li>3. Se considera una ponderación de 36% hasta un 70%.</li> </ol>
1	LEVE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procedimientos se mejoran con actividades y procesos normales.</li> <li>2. El impacto se puede considerar desde 0% hasta el 35%.</li> <li>3. Baja pérdida de recursos financieros.</li> </ol>

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

De conformidad con la escala de valoración de probabilidad e impacto, se implementará el resultado o cuadro de evaluación de riesgo, el cual se presentaría de la siguiente manera:

**Tabla 4.13 ESCALA DE EVALUACIÓN DE RIESGO**



Fuente. MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

**Tabla 4.14: MATRIZ DE CALIFICACIÓN PARA EVALUAR RIESGOS**

PROBABILIDAD	IMPACTO		
	LEVE 1	MODERADO 3	CRÍTICO 5
ALTO 5	BAJO 5	MEDIO 15	INACEPTABLE 25
MEDIO 3	BAJO 3	MEDIO 9	MEDIO 15
BAJA 1	BAJO 1	BAJO 3	BAJO 5

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

#### 4.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS

De acuerdo a la tabla precedente existe cuatro respuestas a los riesgos: aceptar, reducir, compartir o evitar.

- 1. Aceptar un riesgo.** Se asume el riesgo debido a que su frecuencia es muy baja y no representa peligro para la entidad. En algunos casos se puede crear una provisión financiera para disponer de fondos y cargar a ella el costo del riesgo, si llega a materializarse, siempre y cuando este acto esté en conformidad con las normas vigentes.
- 2. Reducir el riesgo.** - Se tomarán las respectivas medidas que disminuyan tanto la frecuencia como su impacto
- 3. Compartir el riesgo.** - cuando se reduce su impacto a través de la transferencia de las pérdidas a otras entidades, como en el caso de los seguros o a través de otros

medios, como contratos a riesgo compartido, donde las partes distribuyen las pérdidas.

- 4. Evitar el riesgo.** - se debe evitar o eliminar el riesgo cuando su frecuencia e impacto son altos. (MEJÍA QUIJANO, 2008)

A continuación, se presenta la MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS de conformidad con lo evidenciado en los análisis a los estados financieros de EDUCADORES LUTERANOS CÍA LTDA:

**Tabla 4.15** MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS EDUCADORES LUTERANOS - ANÁLISIS HORIZONTAL Y ANÁLISIS VERTICAL

IDENTIFICACIÓN DE RIESGO, ORIGEN Y CONSECUENCIA					ANÁLISIS DE RIESGO				CONTROLES	
	HALLAZGO	RIESGO	ORIGEN	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN	EVALUACIÓN DE RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	DEPARTAMENTO / PROCESO RESPONSABLE
1	INCREMENTO Y DISMINUCIÓN DE VALORES EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	Pérdida de efectivo y equivalentes al efectivo.	Pagos en efectivo sin control debido Depósitos y Arqueos deficientes Depósitos impropios con lo registrado por facturas cobradas	Dinero que no genera beneficios Pérdida de dinero Conciliaciones Bancarias inconvincentes	5	5	25	<b>INACEPTABLE</b>	EVITAR EL RIESGO	CONTABILIDAD / COLECTURIA
2	INCREMENTO Y DISMINUCIÓN DE VALORES EN CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	Falta de Liquidez Fondos imposibles de recuperación.	Falta de pago de pensiones o colegiaturas. Falta de políticas adecuadas para la recuperación de cartera.	Valores pendientes de cobro e imposibles de recuperar hasta por años posteriores. Fondos insuficientes para pagos. Incremento de provisión para cuentas incobrables.	5	5	25	<b>INACEPTABLE</b>	EVITAR EL RIESGO	RECUPERACIÓN DE CARTERA (COLECTOR Y GERENCIA)
3	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	Falta de liquidez. Endeudamiento.	Políticas sobre recaudación de impuestos.	Incumplimiento de obligaciones con organismos estatales (SRI,)	1	5	5	<b>BAJO</b>	ACEPTAR EL RIESGO	CONTABILIDAD
4	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	Determinación Administrativa SRI de conformidad de impuestos diferidos	Valor por el deterioro en propiedades, planta y equipo. Valor en la cuenta provisiones incobrables. Los valores que son destinados a desahucio y pensiones jubilares patronales.	Pago de multas o glosas administrativas.	1	3	3	<b>BAJO</b>	ACEPTAR EL RIESGO	CONTABILIDAD
5	CUENTAS DE PASIVOS CORRIENTES	Incremento en las deudas comerciales de la institución Falta de control sobre los gastos generados para el mantenimiento general.	Cambio de administración. Compra de bienes y servicios por mantenimiento general de la institución	Fondos no presupuestados o al límite sin control para la entrega.	3	3	9	<b>MEDIO</b>	REDUCIR EL RIESGO	DEPARTAMENTO DE COMPRAS

6	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES (CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA)	Glosas por Determinación Administrativa SRI	Políticas sobre recaudación de impuestos.	Valores por impuestos recaudados serán mayores a los conciliados por impuestos pagados.	5	3	15	MEDIO	REDUCIR EL RIESGO	CONTABILIDAD
7	ANTICIPOS DE CLIENTES	Facturación incorrecta. Cobros deficientes	Cambio de sistema académico y económico.	Incremento de valor en cuenta.	1	5	5	BAJO	ACEPTAR EL RIESGO	COLECTURIA
8	APORTE DE SOCIOS FUTURA CAPITALIZACIÓN	Falta de Liquidez Posible endeudamiento. Falta de pago a otras obligaciones	Aportes a futuras Capitalizaciones, por decisión unánime se desea la devolución de dichos valores.	Disminución en el Patrimonio	1	5	5	BAJO	ACEPTAR EL RIESGO	CONTABILIDAD
9	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	Cambio en políticas para determinar pago de tributos sobre cuentas de patrimonio.	Disposiciones y Resoluciones tomadas por la Junta General de Socios	Pago de multas o glosas administrativas Deterioro a los servicios educativos Falta de mejoras físicas a la institución Comunidad Educativa inconforme con los servicios prestados.	3	5	15	MEDIO	REDUCIR EL RIESGO	JUNTA DE SOCIOS

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

**Tabla 4.16** MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS EDUCADORES LUTERANOS - ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

IDENTIFICACIÓN DE RIESGO, ORIGEN Y CONSECUENCIA					ANÁLISIS DE RIESGO				CONTROLES	
	HALLAZGO	RIESGO	ORIGEN	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN	EVALUACIÓN DE RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	DEPARTAMENTO / PROCESO RESPONSABLE
1	ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	1. Falta de Liquidez para pagos obligaciones a corto plazo.	1. Pagos ineficientes e insuficiente de colegiaturas.	1. Posible morosidad en pagos a proveedores, empleados y organismos gubernamentales.	5	5	25	INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO	CONTABILIDAD / COLECTURIA/ GESTIÓN ADMINISTRATIVA
2	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	1. En un futuro próximo posible endeudamiento por falta de liquidez.	1. Compras de bienes y servicios en exceso sin presupuesto.	1. No apertura a crédito comercial. 2. Presupuesto con inconsistencias 3. Búsqueda de nuevas formas de financiamiento.	1	3	3	BAJO	ACEPTAR EL RIESGO	GERENCIA ADMINISTRATIVA
3	PERIODO PROMEDIO DE COBRO	1. Pagos insuficientes y en fechas no establecidas por la institución	1. Plazos y períodos no cumplidos a los pactados por ambas partes.	1. Altos valores de incobrabilidad. 2. Fondos insuficientes para pagos de deuda corriente.	5	5	25	INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO	CONTABILIDAD / COLECTURIA/ GESTIÓN ADMINISTRATIVA / GESTIÓN EDUCATIVA
4	ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO	1. Compra de bienes muebles innecesarios debido a la falta de un inventario adecuado.	1. Debido al inexistente control en inventarios, existe bienes muebles que pueden ser utilizados con un adecuado mantenimiento correctivo, predictivo y preventivo.	1. Mal manejo de inventario de bienes muebles. 2. Compra de bienes muebles innecesarios o en demasía.	3	3	9	MEDIO	REDUCIR EL RIESGO	CONTABILIDAD/ GESTIÓN ADMINISTRATIVA

5	ROTACIÓN DE VENTAS - PRESTACIÓN DE SERVICIOS	1. Disminución de ingreso de estudiantes. 2. Deserción o despido de Personal Calificado 3. Políticas no definidas de nuevos ingresos	1. Políticas para ingreso de nuevos estudiantes desactualizadas. 2. Proceso de inscripción en fechas tardías. 3. Apertura de nuevas instituciones educativas. 4. Valores de matrículas y pensiones de mínima cuantía	1. Número estudiantes menor para cubrir el valor operativo. 2. Despidos del personal por disminución de estudiantes. 3. Disminución de ingresos operacionales.	3	5	15	MEDIO	REDUCIR EL RIESGO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA / GESTIÓN EDUCATIVA
6	IMPACTO DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	1. Incremento en valores por gastos administrativos y servicio. 2. Incumplimiento del presupuesto aprobado 3. Desarrollo de gastos innecesarios .	1. Nuevas políticas para incrementar valores en gastos. 2. Nuevos tributos. 2. Presupuesto mal ejecutado	1. Aumento en los valores de Gastos Administrativos o de servicio. 2. Búsqueda de otras partidas que puedan cubrir el aumento de los valores de Gastos Administrativos o de servicio.	3	5	15	MEDIO	REDUCIR EL RIESGO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA / GESTIÓN EDUCATIVA
7	<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b> 1. RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DUPONT) 2. MARGEN BRUTO 3. MARGEN OPERACIONAL 4. RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE EL PATRIMONIO	1. Disminución de la rentabilidad esperada por uso de los activos totales. 2. Condiciones del mercado afectarán de manera desfavorable para los objetivos esperados. 3. Disminución de ingresos operacionales. 4. Disposiciones legales y normativas que afectan el cobro de rubros o incremento en los mismos.	1. Cambio de políticas internas o externas que puedan afectar la rentabilidad. 2. Deserción de estudiantes 3. Políticas gubernamentales que prohíben alza de rubros importantes para el sistema educativo particular. 4. Incremento en valores correspondientes a gastos operativos.v	1. Decremento de rentabilidad generada. 2. Desvinculación de personal. 3. Reestructuración de presupuesto de la institución. 4. Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento. 5. Acrecentamiento por Servicio por deuda.	5	5	25	INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO	CONTABILIDAD / COLECTURIA/ GESTIÓN ADMINISTRATIVA / GESTIÓN EDUCATIVA

Fuente: MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

#### **4.6 PLAN DE MEJORA**

La perfección económica, social y organizacional que toda institución o empresa busca está marcada por la capacidad de crecimiento y la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora continua es un proceso elemental para alcanzar la Calidad Total y la Excelencia empresarial. Dando énfasis en la capacidad para evolucionar, progresar y desarrollarse de manera creciente, obteniendo resultados eficientes y de calidad (ISOTOOLS, 2015).

De acuerdo con la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA España) señala que para desarrollar un plan de mejora se requiere que para mejorar y fortalecer los puntos débiles de una organización se deberá requerir del soporte y sobre todo de la implicación de todos los involucrados de la comunidad educativa; para luego presentar las respectivas decisiones que podrían serían integradas a los procesos para observar un mejoramiento y de ser el caso poder mitigar riesgos. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)

**Tabla 4.17 PLAN DE MEJORA PROPUESTO PARA EDUCADORES LUTERANOS CÍA. LTDA.**

<b>VISIÓN INSTITUCIONAL</b>					
“Ser una institución educativa bilingüe de vanguardia en descubrir el maravilloso mundo que Dios creó al que estamos llamado a cuidarlo y administrarlo sabiamente; basados en los estándares de calidad y fundamentada en los principios eternos revelados en la Biblia.”					
<b>MISIÓN INSTITUCIONAL</b>					
Somos una institución educativa bilingüe de carácter cristiano evangélico, que formamos espiritual e intelectualmente a niños, niñas y jóvenes a través de un sistema de calidad en mejora continua que reflejan la luz de Cristo.”					
<b>HALLAZGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>	<b>DEPARTAMENTO / PROCESO RESPONSABLE</b>	<b>PERÍODO PROPUESTO</b>	<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>
Incremento y disminución de valores efectivo y equivalentes al efectivo	Pérdida de efectivo y equivalentes al efectivo.	EVITAR	CONTABILIDAD / COLECTURIA	DIARIO	1. Arqueos de caja diarios 2. Depósitos diarios según ingresos 3. Pagos en efectivo minimizados.
1. Incremento y disminución de valores en cuentas y documentos por cobrar  2. ÍNDICE DE LIQUIDEZ  3. PERIODO PROMEDIO DE COBRO	Falta de Liquidez  Fondos imposibles de recuperación.	EVITAR	RECUPERACIÓN DE CARTERA (COLECTOR Y GERENCIA)	MENSUAL	1. Políticas y procedimientos adecuados para recuperación de cartera. 2. Generación de plan de pagos de acuerdo a las posibilidades del deudor. 3. Apertura de más puntos de cobro de valores. 4. Nuevas formas de pago (tarjetas de crédito, abonos a deudas)

<p><b>INDICES DE RENTABILIDAD</b></p> <p>1. RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DUPONT)  2. MARGEN BRUTO  3. MARGEN OPERACIONAL  4. RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE EL PATRIMONIO</p>	<p>1. Disminución de la rentabilidad esperada por uso de los activos totales.  2. Condiciones del mercado afectarán de manera desfavorable para los objetivos esperados.  3. Disminución de ingresos operacionales.  4. Disposiciones legales y normativas que afectan el cobro de rubros o incremento en los mismos.</p>	<p>EVITAR</p>	<p>CONTABILIDAD / COLECTURIA/ GESTIÓN ADMINISTRATIVA/ GESTIÓN EDUCATIVA</p>	<p>MENSUAL.</p>	<p>1. Políticas y procedimientos que mantengan un equilibrio sobre todo en lo económico.  2. Captación de estudiantes a través de la presentación local y nacional por logros académicos, deportivos, profesionales e institucionales.  3. Mantener un nivel máximo de estudiantes para lograr el punto de equilibrio sólido.  4. Búsqueda de mejores acuerdos entre padres de familia y autoridades para evitar la disminución de los principales ingresos operacionales.  5. Evitar la depreciación acelerada o desgaste de activos fijos.  6. Mejorar el uso y espacio de activos (bienes inmuebles).  7. Impedir que los activos no generen beneficios o rendimientos.  8. Evitar pagos por multas o sanciones de carácter financiero por incumplimiento en pago de obligaciones con organismos gubernamentales o privados.</p>
<p>Otras obligaciones corrientes (con la Administración Tributaria)</p>	<p>Glosas por Determinación Administrativa SRI</p>	<p>REDUCIR</p>	<p>CONTABILIDAD</p>	<p>MENSUAL</p>	<p>1. Mantener una lista oficial de proveedores para el cumplimiento de la ley tributaria vigente.  2. Capacitar al personal encargado de compras para exigir cumplimiento de la ley tributaria</p>

Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	Cambio en políticas para determinar pago de tributos sobre cuentas de patrimonio.	REDUCIR	CONTABILIDAD	ANUAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el servicio educativo (capacitación y desarrollo profesional a la planta docente).</li> <li>2. Implementar un plan para adecuar, optimizar o construir más edificaciones según el espacio físico.</li> <li>3. Incluir el estudio para un desarrollo tecnológico.</li> </ol>
Cuentas de Pasivos Corrientes	<p>Incremento en las deudas comerciales de la institución</p> <p>Falta de control sobre los gastos generados para el mantenimiento general.</p>	REDUCIR	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	MENSUAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener una lista actualizada de proveedores con acuerdos de crédito y pago establecidos.</li> <li>2. Verificar el cumplimiento del presupuesto para el ejercicio económico.</li> <li>3. Analizar el plan de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de la institución.</li> <li>4. Evitar el proceso de devolución de compras por requerimientos equívocos.</li> </ol>
ROTACIÓN DE VENTAS - PRESTACIÓN DE SERVICIOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de ingreso de estudiantes.</li> <li>2. Deserción o despido de Personal Calificado</li> <li>3. Políticas no definidas de nuevos ingresos</li> </ol>	REDUCIR	GESTIÓN ADMINISTRATIVA/ GESTIÓN EDUCATIVA	SEMESTRAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas y procesos actualizados para ingreso de nuevos estudiantes.</li> <li>2. Establecimiento de fechas acertadas para inscripción.</li> <li>3. Publicidad y presentación de la Institución por diferentes medios de comunicación.</li> </ol>

Activos por impuestos corrientes	Falta de liquidez. Endeudamiento.	ACEPTAR	CONTABILIDAD	MENSUAL	1. Cumplir con la exigencia legal sobre tributos
Activos por impuestos diferidos	Determinación Administrativa SRI de conformidad de impuestos diferidos	ACEPTAR	CONTABILIDAD	MENSUAL	1. Analizar el Valor Razonable por el deterioro en propiedades, planta y equipo; cuenta de provisiones incobrables y aquellos destinados a desahucio y pensiones jubilares patronales.
Anticipos de Clientes	Facturación incorrecta. Cobros deficientes	ACEPTAR	CONTABILIDAD	DIARIO	1. Analizar las mejores estrategias para la implementación de un sistema completo que preste servicio educativo y financiero general. 2. Supervisión del proceso de facturación.
Aporte de Socios Futura Capitalización	Falta de Liquidez Posible endeudamiento. Falta de pago a otras obligaciones	ACEPTAR	CONTABILIDAD	ANUAL	1. Indagar sobre alternativas para aportes de socios. 2. Establecer políticas para pago de aportes de socios no llevadas a cabo.
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	1. Posible incremento de valores de deuda a corto plazo por falta de liquidez.	ACEPTAR	GERENCIA ADMINISTRATIVA	MENSUAL	1. Evitar nuevas formas de financiamiento externo. 2. Pago de créditos extendidos a la empresa en plazos menores.
ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO	1. Falta del respectivo Mantenimiento	ACEPTAR	GERENCIA ADMINISTRATIVA/	ANUAL	1. Mantener un adecuado control o inventario de activos fijos (bienes muebles)

	(correctivo, predictivo y preventivo) de los activos dispuestos al servicio.  2, Uso inadecuado de los activos fijos.		GERENCIA EDUCATIVA/ DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO		2. Políticas establecidas para una correcta planificación para los mantenimientos (correctivo, predictivo y preventivo)
--	---	--	--	--	---

**Fuente:** MOGROVEJO LOYOLA MARÍA FERNANDA

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

1. La institución cuenta con finanzas saludables; requiere de procesos más estrictos en lo referente a la gestión de cobranzas, a la organización para la gestión de compras, proyectos de crecimiento institucional, soporte, apoyo y evaluación de desempeño para el personal.
2. La institución ha realizado un estudio de manera global para el ámbito educativo sin tomar en cuenta el factor social, económico y avance tecnológico.
3. Luego del análisis realizado la empresa ha realizado actividades para el cumplimiento general de leyes, administración tributaria o de gestión, pero se ha descuidado aspectos como procedimientos, manuales y principales funciones para una adecuada administración.
4. Se puede identificar que por cambios ocasionados en la planta ejecutiva (gerencia administrativa) y desacuerdos con la junta de socios han existido procedimientos que no han sido revisados, analizados, continuados y monitoreados para mejorar la situación general de la organización.
5. No existe el seguimiento de las actividades y actualización para los manuales de procesos para cada departamento de la institución.
6. Según la revisión y análisis realizado se puede observar que la institución no cuenta con control o inventario de los bienes muebles de la institución.
7. El objetivo fundamental de esta investigación es: "Determinar el riesgo e impacto financiero por la gestión administrativa en el manejo y ejecución de los recursos en el sistema educativo privado para el período 2015 – 2019", en la Unidad Educativa Particular "Bilingüe Interamericana", que a través de técnicas y métodos permitieron diagnosticar los posibles riesgos a los que la administración está sujeta. Este estudio de investigación por medio de los objetivos específicos permitió alcanzar el objetivo general propuesto y de esta manera presentar una propuesta o plan de mejora para corto y mediano plazo y de esta manera mitigar los riesgos encontrados.

### RECOMENDACIONES

1. Presentar el plan o proyecto para que los padres de familia puedan cancelar sus obligaciones a través de tarjeta de crédito o descuentos por pago total y de esta manera evitar el incremento de cuentas incobrables, gastos que son incurridos para la recuperación de cartera y falta de liquidez.

2. Mejorar el proceso de cobro en efectivo directo en ventanilla mediante arqueo diarios y realizar depósitos diarios de lo efectivamente cobrado.
3. Evitar la erogación de efectivo para compras de bienes o servicios sin la autorización del departamento financiero.
4. Implementar políticas para mejorar el control y vigilancia de los bienes muebles de la institución, logrando de esta manera costos de mantenimiento más bajos o rotación de activos con más frecuencia.
5. Establecer una adecuada planificación para los mantenimientos correctivos, predictivos y preventivos de los activos de la institución.
6. Cumplir con los roles establecidos por la gerencia administrativa para los departamentos financiero, compras e inventarios.
7. Revisión y análisis continuo de las políticas y procesos departamentales en especial académicos, administrativos, gerenciales y contables.
8. Buscar y mantener una adecuada comunicación entre todos los mandos para conocer y mantener diferentes canales de información suficiente para evitar toma de decisiones erradas.
9. Mantener actualizados conocimientos sobre nuevas prácticas para una adecuada gerencia administrativa en continuo apoyo con la gerencia educativa y de esta manera evitar conflicto de intereses.
10. Disponer de manuales, políticas y procedimientos administrativos, financieros y de cumplimiento actualizados de conformidad con las leyes, estatutos y acuerdos establecidos en la Junta General de Socios y normativa vigente.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

"BILINGUE INTERAMERICANA", U. (2017). *www.uebi.edu.ec*. Obtenido de <http://www.uebi.edu.ec>

"BILINGUE INTERAMERICANA", U. (20 de JULIO de 2020). ARCHIVOS. Cuenca, Azuay, Ecuador.

A. C. (2008). *CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR*. Manabí.

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (s.f.). *Plan de Mejoras*. España.

AGUINAGA TIPÁN, J. G., & ESTRELLA SÁNCHEZ, J. L. (15 de SEPTIEMBRE de 2016). DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA ENFOCADA ALA

OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “CELESTÍN FREINET” UBICADO EN EL BARRIO LA GASCA, DE LA CIUDAD DE QUITO. Quito, Pichincha, Ecuador.

AMBROSONE, M. (2007). *LA ADMINISTRACION DEL RIESGO EMPRESARIAL: UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS - EL ENFOQUE COSO* .

AUDITOL. (2017). Evolución en los protocolos COSO. Recordando las diferencias entre COSO 1 (Control Interno) y COSO 2 (ERM. Gestión de Riesgos Empresariales) . *GUÍA COSO ERM 2017*, 8.

Ávila Bustos , J. C. (25 de Agosto de 2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros en empresas de sector real* . Bogotá, Colombia.

Ávila, J. C. (29 de Agosto de 2005). *MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS RIESGOS FINANCIEROS EN EMPRESAS DEL SECTOR REAL*. Bogotá.

BARCELÓ, J. C. (29 de ABRIL de 2018). *IMF BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=liderazgo+transformacional&rlz=1C1CHBD\\_esE C893EC893&oq=liderazgo+tra&aqs=chrome.0.0l2j69i57j0l3j69i61l2.4023j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=liderazgo+transformacional&rlz=1C1CHBD_esE C893EC893&oq=liderazgo+tra&aqs=chrome.0.0l2j69i57j0l3j69i61l2.4023j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

BORJA, D. (2019). Los 100 mejores colegios de Azuay. *VISTAZO*.

CAMACHO CAMPOS, L. (2014). *COMPONENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - PROGRAMA DE DISEÑO INDUSTRIAL 2014*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.

CASTILLO DAVILA, E. D. (2018). *Análisis de la aplicación de las principales NIAs del Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna en las empresas de la ciudad de Quito*. Quito.

COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA. (2013). *BASILEA III: COEFICIENTE DE COBERTURA DE LIQUIDEZ Y HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO DEL RIESGO DE LIQUIDEZ*. 19.

Dirección Nacional de Estándares Educativos. (2017). *MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA*. Quito, Pichincha, Ecuador: Medios Públicos.

EDUCACIÓN, M. D. (2015). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. Quito.

García Suárez, A. (13 de Octubre de 2006). *La gestión de riesgos financieros en las empresas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-riesgos-financieros-en-las-empresas-un-estudio-teorico/>

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación de México.
- Gómez, D., & López, J. (2002). *RIESGOS FINANCIEROS Y OPERACIONES INTERNACIONALES*. Madrid: ESIC.
- GONZABAY MEJÍA, M. R. (FEBRERO de 2017). ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS MÁS GRANDES DEL ECUADOR. MACHALA, EL ORO, ECUADOR.
- Gonzalez Soler, R., Lorenzo, P., Oñate, A., & Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 53.
- GUAMAN, R., & PORTILLA, M. (2010). *EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL CONSORCIO DANTON” PERIÓDO ENERO - DICIEMBRE 2008*. Cuenca.
- Human Smart*. (mayo de 14 de 2019). Obtenido de <https://humansmart.com.mx/curso-de-interpretacion-e-implementacion-de-la-norma-iso-9001-2015>
- ISO, N. I. (2015). *ISO 9001:2015*. SUIZA: .
- ISO, O. I. (2015). *ISO 9001:2015*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- ISOTOOLS. (7 de MAYO de 2015). *ISOTools Excellence*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>
- ISOTOOLS, E. C. (17 de Noviembre de 2017). *ISOTOOLS, EXCELLENCE CHILE*. Obtenido de <https://www.isotools.cl/identificar-necesidades-y-expectativas-de-las-partes-interesadas-en-iso-9001-2015/>
- Lanchimba, J. (Febrero de 2016). *PRÁCTICA DE ENSEÑANZA CON UNA PERSPECTIVA INTERCULTURAL*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- MEJÍA QUIJANO, C. (2008). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Medellín: Universidad EAFIT.
- MENA VILLAGÓMEZ, G. C. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN. CASO: “UWC ECUADOR”*. Quito.
- Milena, G. B. (2012). *Colombia Patente nº 2500738*.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2017). *RESOLUCIÓN NRO MINEDUC-CZ6-2017-00024-R*. Cuenca.
- MUÑOZ, J. C. (2016). *ELABORACION DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL*. Cuenca, Azuay, Ecuador.

- MÚÑOZ, J. C. (2016). ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Noguez, V. (2015). ISO 9001:2015 El futuro de la calidad. ISOTools Excellence.
- NÚÑEZ SANCHEZ, J. A. (2016). *MODELO DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO PROPUESTO PARA LA MARCA "EL PUERTO". TEORIA Y EVIDENCIA. PERÍODO 2015 - 2018*. Quito.
- OLARTE, J. C. (2006). *INCERTIDUMBRE Y EVALUACION DE RIESGOS FINANCIEROS*. Pereira.
- PÉREZ LÓPEZ, J. C. (NOVIEMBRE de 2010). ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES, EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DEDICADA A LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR. GUATEMALA, GUATEMALA.
- Pérez, F. S. (2015). ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA. Madrid, España.
- PRIETO, A. C. (2011). *ANÁLISIS FINANCIERO*. Bogotá: FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR SAN MATEO.
- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL BILINGUE, U. E. (2018). *PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL*. Cuenca.
- REYES ORTIZ, O. (11 de MAYO de 2018). *EMPRENDICES*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/principios-basicos-de-administracion/>
- ROJAS RODRÍGUEZ, O. S. (2016). *Plan de mejoramiento para fortalecer el sistema de gestión de calidad de la Cámara de Comercio de Villavicencio para su recertificación en la NTC-ISO 9001:2015*. Bogotá.
- Romero, E. C., Vásquez, V. B., & Gonzalez, J. R. (01 de Abril de 2017). Análisis de Estados Financieros e Individuales. Madrid, España.
- RUIZ MELO, N. E. (2017). *DIAGNÓSTICO INICIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN REMARQ S.A.S*. Bogotá.
- SALAZAR SÁNCHEZ, E. A. (29 de MAYO de 2019). Análisis económico – financiero de la compañía minera Minereicis. S.A. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- SIERRA CARDOZO, M. D., CALDERON GARCIA, M. E., & RAMIREZ AYA, J. C. (2018). EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA JOAQUÍN PARÍS. IBAGUE, COLOMBIA.
- SOTOMAYOR, A. A. (2016). *Administración de Recursos Humanos: Su proceso organizacional*. Monterrey: Editorial Universitaria UANL.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (9 de DICIEMBRE de 2003). *NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO*. QUITO.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2019). *TABLA DE INDICADORES*. QUITO.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. (2018). *NORMA DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN RIESGO OPERATIVO Y RIESGO LEGAL EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO BAJO EL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. QUITO.

Tamayo Luna, M. (25 de FEBRERO de 2014). *LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR 1980-2007*. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.

UNESCO. (2017). Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/quito/education/>

Wild, J. J., Subramanyam, & Halsey, R. (2007). *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,.