



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

“Opciones económicas y financieras para el desarrollo de la  
Unidad Educativa Particular Gran Bretaña”

ELABORADO POR:

Jamileth Betsabeth Martillo Vera

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Finanzas y Economía Empresarial

TUTOR:

Econ. Jack Chávez, Mgs.

Guayaquil, a los 23 días del mes de Septiembre año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Jamileth Betsabeth Martillo Vera, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía empresarial.

Guayaquil, a los 23 días del mes de Septiembre del 2021

#### DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

---

Ec. Jack Chávez, Mgs

#### REVISORES:

---

Ec. Uriel Castillo Nazareno

---

Ec. Juan López Vera

#### DIRECTOR DEL PROGRAMA

---

Econ. María Teresa Alcívar, Ph. D



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Jamileth Betsabeth Martillo Vera

#### DECLARO QUE:

El trabajo de investigación titulado “Opciones económicas y financieras para el desarrollo de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 23 días del mes de Septiembre año 2021

EL AUTOR

---

Jamileth Betsabeth Martillo Vera



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### AUTORIZACIÓN

YO, Jamileth Betsabeth Martillo Vera

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de la Maestría Finanzas y Economía empresarial: “Opciones económicas y financieras para el desarrollo de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 días del mes de Septiembre año 2021

EL AUTOR

---

Jamileth Betsabeth Martillo Vera.

# REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the URKUND report interface. At the top, the document title is "Tesis Jamieth Martillo.pdf (D115071193)". It was presented on 2021-10-12 15:52 (-05:00) by Teresa Alcivar Aviles (maria.alcivar10@cu.uctg.edu.ec) and received by maria.alcivar20.uctg@analysis.orkund.com. A progress indicator shows that 1% of the 62 pages are composed of text present in 2 sources.

The "Lista de fuentes" (List of sources) table is as follows:

Categoría	Enlace/nombre
	Tesis Martillo_Ma...
	1603988018_Te...
Fuentes alternativas	Borrador de tes...
	Deica Mejia 20...
	1611031495_6...

The main content area shows a preview of the document text, including sections from the "SISTEMA DE POSGRADO MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL" and "SISTEMA DE POSGRADO CERTIFICACION". It mentions the student Jamieth Bettsabeth Martillo Vera and the tutor Econ. Jack Chávez Mgs. Guayaquil, dated September 2021. A "DECLARACION DE RESPONSABILIDAD" section is also visible, signed by the Director of the Program, Econ. Maria Teresa Alcivar, Ph. D.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, a mis padres, a mi Oma por todo su apoyo incondicional, a mi Tía Alicia por sus fuerzas y dedicación, a mi jefe CPA Fermín Rodríguez por todo su aprecio y consideración, a mi abuelita Alicia López Álvarez y a mi Tío Segundo por siempre creer en mi potencial.

A toda mi familia por estar ahí siempre apoyándome.

A mi Unnie querida por haber llegado en el momento crucial de este trabajo de titulación, infinitas gracias por todo lo que me das.

Jamileth Martillo V.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a mi Dios Jesucristo por su infinito amor y paciencia conmigo, todo lo que soy se lo debo a Él, porque en Él vivimos, y nos movemos por Él. Gracias a usted y a toda su guía y apoyo puedo lograr aquel sueño que depositó en mi corazón hace más de seis años.

Toda la Gloria, el reconocimiento y el honor sean para usted mi buen Dios.

Jamileth Martillo V.

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN/ABSTRACT .....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: GENERALIDADES.....</b>	<b>2</b>
ANTECEDENTES.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
<i>Delimitación espacial.....</i>	3
<i>Delimitación temporal.....</i>	3
<i>Delimitación teórica .....</i>	3
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	4
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO, Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>6</b>
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	6
<i>Objetivos del Análisis financiero.....</i>	7
Balance General.....	8
El Estado de Resultado de Pérdidas y Ganancias .....	8
Estado de Flujo de Efectivo .....	9
Flujo de Efectivo de las actividades de operación.....	9
Flujo de efectivo de actividades de inversión.....	9
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento.....	10
ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	10
DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	11
<i>Indicadores de liquidez o de solvencia al corto plazo.....</i>	11
<i>Medidas de solvencia al largo plazo .....</i>	12
<i>Indicadores de actividad o de administración de activos.....</i>	14
Rotación del inventario y días de venta en el inventario.....	14
Rotación de las cuentas por cobrar y días de venta en cuentas por cobrar .....	15
Rotación de Activos totales.....	15
Rotación de Cuentas por Pagar .....	16
Rotación de caja y bancos .....	16
<i>Ratios de endeudamiento o apalancamiento.....</i>	16
<i>Indicadores de rentabilidad .....</i>	17
<i>Indicadores de valor o razones del valor de mercado.....</i>	18
Razón precio a utilidades.....	19
Razón de valor de mercado a valor en libros .....	19
Capitalización de Mercado.....	20
Valor de la empresa.....	20

<i>Múltiplos del valor de la empresa</i> .....	20
ANÁLISIS DUPONT .....	21
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....	21
TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL .....	23
SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN ECUADOR.....	24
<i>Instituciones Educativas privadas sin fines de lucro</i> .....	24
<i>Crecimiento del sector educativo</i> .....	24
<i>Crecimiento sector Instituciones educativas privadas sin fines de lucro</i> .....	26
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS .....	27
<b>CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>29</b>
PROTOCOLO DE HERRAMIENTAS.....	29
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>31</b>
<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GRAN BRETAÑA S.A.....</b>	<b>31</b>
ANÁLISIS EXTERNO .....	31
<i>Análisis del Macroambiente</i> .....	31
Factores Políticos.....	31
Factores Económicos .....	33
Factores Sociales .....	35
Factores Tecnológicos .....	40
Factores Ecológicos .....	41
Factores Legales.....	42
<i>Análisis Microambiente</i> .....	44
Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	44
El poder de Negociación de los clientes .....	44
El poder de Negociación de los proveedores .....	44
La competencia.....	45
Amenazas de productos sustitutos .....	50
Amenaza de nuevos competidores .....	51
<i>Análisis Interno</i> .....	51
Inicio y Evolución .....	51
Estructura organizacional.....	52
<i>Análisis Financiero</i> .....	52
Evolución de las cuentas activo, pasivo y patrimonio.....	52
Análisis de Capital de Trabajo.....	53
Análisis horizontal .....	55
Análisis Vertical .....	66
<i>Análisis de indicadores financieros</i> .....	73
<i>Análisis Dupont</i> .....	83
<i>Matriz FODA</i> .....	88
<i>Matriz de Estrategias</i> .....	90
<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> .....	93
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>96</b>
<b>OPCIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS .....</b>	<b>96</b>
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	96
<i>Misión</i> .....	96
<i>Visión</i> .....	96
<i>Organigrama Estructural</i> .....	96
<i>Políticas generales</i> .....	97
Políticas financieras.....	98
Políticas de precios.....	98
<i>Diseño de cuadro de mando integral</i> .....	98
Objetivos estratégicos .....	99
Estrategias .....	99

<i>Indicadores</i> .....	103
Perspectiva financiera .....	103
Perspectiva del cliente .....	106
Perspectiva del proceso interno .....	107
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	109
<i>Matriz tabla de cuadro de mando integral</i> .....	110
<i>Determinación de Costo individual promedio de servicio</i> .....	115
<i>Precio de Venta sugerido</i> .....	116
<i>Punto de Equilibrio</i> .....	117
<i>Flujos de caja proyectados</i> .....	119
Flujos de caja mensual sin la aplicación de las opciones económicas y financieras .....	119
Flujos de caja anual proyectado sin la aplicación de las opciones económicas y financieras .....	120
Flujos de caja anual proyectado con la aplicación de las opciones económicas y financieras .....	120
Flujo de caja con la aplicación de las opciones económicas y financieras.....	121
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>123</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>126</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>130</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables de diagnóstico y análisis .....	29
Tabla 2: Variables de incentivos al sector educativo .....	30
Tabla 3: Variables de crecimiento.....	30
Tabla 4: Índices de pobreza 2014 – 2019.....	38
Tabla 5: Pobreza en ciudades principales 2014 – 2019.....	38
Tabla 6: Aportaciones o contribuciones permitidas .....	43
Tabla 7: Población estudiantil por tipo de institución .....	45
Tabla 8: Ranking de Ingresos de las instituciones educativas 2019 – 2020.....	47
Tabla 9: Ingresos sector educativo particular parroquia Febres Cordero 2019 – 2020.....	49
Tabla 10: Análisis del Capital de Trabajo .....	53
Tabla 11: Análisis Horizontal.....	56
Tabla 12: Variación de Activo no corriente .....	58
Tabla 13: Variación de las cuentas de Balance General (2009-2020) .....	61
Tabla 14: Análisis horizontal del Estado de pérdidas y ganancias (2009-2020).....	62
Tabla 15: Variación de los ingresos, egresos y utilidad (2009-2020).....	62
Tabla 16: Estudiantes matriculados (2009-2021).....	63
Tabla 17: Análisis vertical del balance general (2009-2021).....	66
Tabla 18: Análisis vertical del estado de resultados (2009-2021).....	69
Tabla 19: Estudiantes matriculados (2009-2021).....	70
Tabla 20: Indicadores de liquidez (2009-2021).....	73
Tabla 21: Indicadores de actividad (2009-2021).....	75
Tabla 22: Indicadores de Endeudamiento (2009-2021) .....	77
Tabla 23: Indicadores de Rentabilidad (2009-2021).....	79
Tabla 23: Índice de cobertura de Costos operativos (2009-2021).....	82
Tabla 24: Matriz FODA .....	88
Tabla 25: Estrategias de Matriz FODA.....	90
Tabla 26: Matriz de Evaluación de Factores externos.....	93
Tabla 27: Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	94
Tabla 28: Objetivos y perspectivas del mando integral.....	100
Tabla 29: Perspectiva financiera – Estrategia 1 .....	103
Tabla 30: Perspectiva financiera – Estrategia 2 .....	104
Tabla 31: Perspectiva financiera – Estrategia 3 .....	105
Tabla 32: Perspectiva financiera – Estrategia 4 .....	105
Tabla 33: Perspectiva financiera – Estrategia 5 .....	106
Tabla 34: Perspectiva del cliente – Estrategia 1 .....	106
Tabla 35: Perspectiva del proceso interno – Estrategia 1.....	107
Tabla 36: Perspectiva del proceso interno – Estrategia 2.....	107
Tabla 37: Perspectiva del proceso interno – Estrategia 3.....	108
Tabla 38: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento – Estrategia 1 .....	109
Tabla 39: Matriz tabla de cuadro de mando integral .....	110
Tabla 40: Determinación de Costo individual promedio de servicio .....	115
Tabla 41: Precio de Venta sugerido .....	116
Tabla 42: Punto de Equilibrio .....	117
Tabla 43: Porcentaje de proyecciones ingresos y egresos.....	118
Tabla 44: Flujo de Caja 2021 .....	119
Tabla 45: Flujo de Caja anual proyectado sin la aplicación de las opciones económicas y financieras.....	120
Tabla 46: Flujo de Caja anual proyectado con la aplicación de las opciones económicas y financieras.....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Alumnos ingresados y no ingresados al Sistema Nacional de Educación.....	25
Figura 2: Total de estudiantes del Sistema Nacional de Educación .....	25
Figura 3: Segmento de alumnos dentro del sector educativo.....	26
Figura 4: Participación de mercado de las Instituciones educativas 2017 .....	27
Figura 5: Alumnos matriculados instituciones particulares parroquia Febres Cordero .....	27
Figura 6: Aceptación de la labor del Ejecutivo del Ecuador .....	32
Figura 7: Evolución de la Deuda Pública de Ecuador 1990 – enero 2020 .....	33
Figura 8: Evolución del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador 1990 – marzo .....	34
Figura 9: Evolución de los Impuestos y Exportaciones de Ecuador 1990 – 2020 .....	34
Figura 10: Estratos socioeconómicos del Ecuador.....	35
Figura 11: Ecuador: grupos socioeconómicos (porcentajes de la población total).....	39
Figura 12: Tasa de Desempleo .....	40
Figura 13: Principales problemas que enfrenta el Ecuador .....	40
Figura 14: Población estudiantil por tipo de institución .....	45
Figura 15: Población estudiantil.....	46
Figura 16: Organigrama institucional .....	52
Figura 17: Evolución de las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio .....	52
Figura 18: Análisis de Capital de Trabajo .....	54
Figura 19: Activos no corrientes del 2009 al 2020 .....	59
Figura 20: Análisis del Balance General del 2009 al 2020.....	60
Figura 21: Número de estudiantes matriculados (2009-2021) .....	63
Figura 22: Análisis de los egresos (2009-2020).....	64
Figura 23: Utilidades anuales (2009-2020) .....	65
Figura 24: Estado de Resultado análisis vertical (2009-2020).....	69
Figura 25: Estudiantes matriculados (2009-2021) .....	70
Figura 26: Indicadores de liquidez (2009-2021) .....	73
Figura 27: Índices de cobros y pago en promedio (2009-2020).....	75
Figura 28: Índices de Actividad de Rotación de activos y pasivos (2009-2020).....	76
Figura 29: Índices de Endeudamiento (2009-2020).....	77
Figura 30: Indicadores de utilidad con relación a las ventas (2009-2020).....	79
Figura 31: Indicadores de rentabilidad (2009-2020).....	80
Figura 32: Cobertura de costos operativos (2009-2020).....	82
Figura 33: Análisis Dupont (2009-2020).....	84
Figura 34: Organigrama Estructural .....	97

## RESUMEN

El presente trabajo permitirá brindarle a la gerencia un panorama más claro sobre la situación financiera y económica de la institución además de conocer los flujos de efectivo necesarios para mantener la actividad operativa, determinar el punto de equilibrio la eficiencia en costos son puntos importantes en la presente investigación.

Las unidades educativas son modelos de negocios que permiten pronosticar financieramente cuáles serán los flujos futuros, casi de manera exacta debido a que según el número de matriculados a un periodo escolar de esto dependerá todo el ingreso que tendrá la institución. Sin embargo, los pronósticos financieros deberán estar focalizados en tres ejes principales como lo son: la cartera de cobros, los costos operacionales y los gastos. Estos deben estar proyectados a todo un año fiscal a pesar de recibir ingresos solo por 10 meses. Y es aquí donde parte el reto de la gerencia quien con las herramientas financieras correctas podrá hacerle frente a todo el requerimiento de liquidez.

Palabras claves: Flujos de efectivo, unidades educativas.

## **ABSTRACT**

This paper will provide management with a clearer picture of the financial and economic situation of the institution in addition to knowing the cash flows necessary to maintain operational activity, determining the balance point and cost efficiency are important points in the present investigation.

Educational units are business models that make it possible to financially forecast what future flows will be, almost exactly because, depending on the number of students enrolled in a school period, all the income that the institution will have will depend on this. However, financial forecasts should be focused on three main axes, such as: the collection portfolio, operational costs, and expenses. These must be projected to a whole fiscal year despite receiving income for only 10 months. And this is where the challenge of management begins, who with the correct financial tools will be able to face all the liquidity requirement.

Keywords: Cash flows, educational units.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo este compuesto por cinco capítulos en el cual desde la teoría y desde la documentación del archivo de la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A. se busca brindar opciones financieras y económicas que le permitan a la administración de dicha institución tomar decisiones para el mejor porvenir y crecimiento.

En el Capítulo uno se puede encontrar la problemática en la cual se enfrenta la institución a nivel económico y financiera. Además de los objetivos que se plantea el presente estudio como lo es principalmente el análisis de los estados financieros principales y su comportamiento histórico, y de conocer el marco legal de las unidades educativas particulares en el Ecuador.

En el Segundo capítulo se encuentra toda la información relacionada a la fundamentación teórica analizada y estudiada para la realización del presente trabajo, así mismo en la capítulo tres, se puede encontrar las variables a trabajar dentro de la metodología del presente trabajo.

En cuarto capítulo se encontrará un diagnóstico exhaustivo de la situación de la empresa desde el 2009 y la evolución a lo largo del tiempo de sus cuentas principales, además del análisis del entorno macro ambiental y micro ambiental. También en este capítulo podrá encontrar el análisis FODA a partir del cual se crean las distintas estrategias u opciones económicas y financieras expuestas en el capítulo cinco.

# **CAPÍTULO 1: GENERALIDADES**

## **Antecedentes**

El sector educativo escolarizado ordinario en el Ecuador tiene un alto grado de importancia, según las cuentas satélites de los servicios de educación para el año 2013 este sector ocupaba una participación con respecto al PIB del 5,7%.

Para el año 2015 fueron más de cuatro millones la cantidad entre niños y adolescentes pertenecientes a una institución de carácter educativo, el sector ha tenido una tasa de crecimiento estable entre 1,5% y 3,5% con mayor participación en el sector público. El sector educativo de carácter privado ha tenido una disminución en su participación de mercado entre 0,5% al 1% por año, además ha presentado una disminución en la cantidad de instituciones activas. Esto responde al proceso de reordenamiento de la oferta educativa cuyo objetivo principal es conseguir una educación completa de calidad e inclusiva.

La Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A. ubicada en el suburbio de Guayaquil ha sido parte del conglomerado de instituciones de carácter privado desde 1992, en la actualidad presenta un alto grado de confianza en el sector donde se encuentra, producto de los años de servicio brindados a la comunidad contando con prestigio y distinción por el costo y calidad de su educación el cual es el más alto del sector.

La empresa ha llegado a un nivel de madures sin embargo la gerencia está preocupada por el alto grado de competencia que existe en el sector, lo cual lleva a un análisis financiero exhaustivo que permita observar el comportamiento económico en el histórico.

## **Planteamiento del problema**

¿Cuáles son las opciones económicas y financieras para el desarrollo de la Unidad Educativa Gran Bretaña SA?

### **Delimitación del problema de Investigación.**

**Delimitación espacial:** Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A. de la provincia de Guayas en la ciudad de Guayaquil ubicado en la calle 29 Ava y calle M.

**Delimitación temporal:** En el periodo 2019 - 2020

### **Delimitación teórica:**

#### **Análisis financieros**

- Ratios financieros
- Legislación ecuatoriana incentivos estatales al sector educativo
- Fuentes de financiamiento para empresas sin fines de lucro.

### **Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es la situación financiera de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña SA?
- ¿Cuáles son los incentivos al sector educativo dentro de la legislación ecuatoriana?
- ¿Cuáles son las opciones de financiamiento disponibles en el mercado financiero para el desarrollo económico de este sector?

### **Justificación**

El presente trabajo permite realizar un diagnóstico financiero y económico que permita potenciar la eficiencia y el rendimiento de la institución para obtener un mayor grado de participación en el mercado a través de la eficiencia en costos además de brindar una infraestructura competitiva para el sector. El mejoramiento de la infraestructura a través de una correcta estructura financiera es una de las principales aristas a estudiar dentro del presente trabajo el cual pretende brindar a la gerencia un amplio catálogo de opciones económicas para el crecimiento sostenible de la institución en los siguientes diez años.

Para lograr el mejoramiento de la infraestructura se analizará las opciones de financiamiento disponibles en base al historial crediticio y los flujos de efectivos presentes y futuros de la institución. Otra de las variables a contemplar dentro de la propuesta son los beneficios y exenciones de carácter económico y tributario del cual son beneficiarios las instituciones sin fines de lucro entre ellas las instituciones educativas particulares. Se determinará como la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A. pueda utilizar estas deducciones para apalancar sus estados financieros y mejorar su rentabilidad anual.

Finalmente, el estudio y análisis de estas áreas mencionadas permitirá brindar un panorama amplio a la gerencia para la toma de decisiones de carácter administrativo, económico y financiero determinando que proyecto ejecutar para el mejoramiento de la institución.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar las opciones económicas y financieras con la finalidad de estimular el crecimiento y productividad de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son:

1. Realizar un estudio de los fundamentos teóricos del sector financiero educativo.
2. Diagnosticar la situación financiera de la unidad educativa.
3. Detallar los incentivos al sector educativo dentro de la legislación ecuatoriana.
4. Desarrollar opciones económicas y financieras para la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

## **Metodología de la investigación**

### **Tipo de Estudio**

El presente estudio es Analítico y descriptivo, en este tipo de estudio según Namakforoosh (2005) se conocen las variables relacionadas al problema tal como se lo detalla en el diseño metodológico.

### **Enfoque**

El análisis de la información será cuantitativo. Mediante observación documental archivística y estadística de la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

### **Fuentes**

Para el presente trabajo de investigación se utilizará fuentes primarias, se realizará un diagnóstico de los procesos financieros y contables de la Unidad Educativa Gran Bretaña, para luego presentar las respectivas opciones financieras y económicas pertinentes para el desarrollo económico y maximización de rentabilidad.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO, Y CONCEPTUAL**

### **Antecedentes de la Investigación**

Leopoldo Rodríguez menciona en su libro de "Análisis de Estados financieros, un enfoque en la toma de decisiones", que: El análisis y la interpretación de la información financiera se debe considerar como un proceso que busca tener evidencias que apoyen la toma de decisiones en las empresas (...) se debe hacer un análisis para evaluar el desempeño y determinar si la organización va por el camino deseado o es necesario hacer ajustes. (...) proporciona elementos objetivos en los cuales se pueden apoyar las decisiones con el fin de no basarse en conjeturas o supuestos. (Rodríguez, 2012, pág. 16)

Carlos Prieto en su libro "Análisis financiero" define al estudio financiero como: Un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma. (Prieto, 2010, pág. 16)

Según Marcial Córdova (2014, pág. 15) el análisis financiero básicamente es la recolección de información de los estados financieros de las empresas con el objetivo de comparar la información de un periodo a otro y determinar las variables que han influido en dichos cambios sean estos positivos o negativos.

### **Importancia del análisis financiero**

La importancia del análisis financiero radica en que está ligada a la información proporcionada por el departamento contable, volviéndola luego de una correcta interpretación en una herramienta eficaz para la toma de decisiones en cuanto a producción, rentabilidad y crecimiento.

## **Objetivos del Análisis financiero**

Los principales objetivos que persigue el análisis financiero son:

- Estudiar los rendimientos obtenidos luego de una actividad comercial.
- Conocer la estructura de capital de la empresa
- Logro de eficiencia en costo y maximización de beneficios
- Interpretación y análisis de ratios financieros
- Detectar los puntos críticos dentro de la cadena de producción.

El análisis financiero permitirá tomar las decisiones más favorables para maximizar el valor de la empresa, mediante las herramientas financieras que configuran el punto de partida para el análisis. Las herramientas financieras constituyen toda información contable que el analista financiero pueda obtener de la empresa para proceder a su análisis la teoría recomienda que dicha información sea mínima de 3 años anteriores.

Existen dos tipos de análisis financieros: interno y externo. El análisis interno ocurre cuando el analista financiero cuenta con toda la información contable para el análisis mientras que en el análisis externo la información es escasa o de carácter público limitando la labor de los especialistas financieros.

Dentro del ámbito de los análisis financieros existen dos grupos: los aspectos internos y externos de la empresa. Los aspectos internos consisten en la gestión administrativa, el ambiente laboral y demás variables que se desarrollan dentro de la institución. Los aspectos externos son todas aquellas variables relacionadas al mercado, al entorno económico y social donde se desarrolla la compañía.

Para realizar un análisis financiero es necesario poseer la información contable detallada a un tiempo determinado tal como lo muestran: el balance general, el estado de resultado de pérdidas y ganancias y el estado de flujos de efectivo, además de los estados auxiliares o complementarios, sin embargo, aunque brindan una información consolidada y confiable tiene sus limitaciones debido a que no son definitivos al contrario son provisionales. (Prieto, 2010, p. 36).

## **Balance General**

Dentro del análisis del balance general es de suma importancia tomar en cuenta los siguientes aspectos: liquidez, valor y costo, deuda y capital. La liquidez es la rapidez y facilidad con la que empresa puede efectivizar sus activos. La clasificación de los activos en el balance general está en orden de rapidez para convertirse en efectivo están: activos circulantes y activos fijos.

El valor y costo es de suma importancia. El balance general de la empresa muestra el valor contable registrado en libro basado en el costo, por tal razón es necesario que el analista financiero contemple esta realidad y diferencie ese costo al valor real de los activos en el mercado. Existen distintos factores que no se ven reflejados en un balance general que no deja de ser una fotografía en un determinado momento de la empresa. Los factores que dan valor a la empresa y que no se encuentra dentro de un balance son la correcta administración, la propiedad de carácter intelectual y demás variables que el analista financiero debe tener en cuenta debido a que su objetivo es aumentar el valor de la empresa en el mercado lo cual es distinto a aumentar el valor en libros o registros contables.

La deuda y capital son dos cuentas primordiales dentro del balance la primera le muestra analista financiero tanto el apalancamiento que tiene la empresa como el riesgo de esta. Contrario al capital el cual es la diferencia entre los activos y los pasivos y constituye las aportaciones de los socios para la ejecución del negocio y aumenta cada vez que no se reparte en dividendos el total de la utilidad de un periodo, trasladando esa diferencia a utilidades retenidas. Ross (pág., 20)

## **El Estado de Resultado de Pérdidas y Ganancias**

La información que proporciona muestra el desempeño de la empresa en un determinado periodo de tiempo, estableciendo cual es la utilidad neta al cierre. También detalla todos los gastos no operacionales y los gastos por el apalancamiento financiero. Ross (pág., 23).

## **Estado de Flujo de Efectivo**

Es uno de los estados financieros más importantes para el análisis, debido a que muestra los cambios ocurridos en el efectivo contable. El valor de una compañía se centra en su habilidad o capacidad para generar constantemente flujos de efectivo que le permitan hacer frente a los gastos propios del giro del negocio. El concepto de utilidad neta es distinto al de flujo de efectivo. Ross (pág., 28).

El estado de flujo de efectivo está conformado por tres componentes:

- Flujo de efectivo de las actividades de operación
- Flujo de efectivo de las actividades de inversión
- Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento

### **Flujo de Efectivo de las actividades de operación**

Está conformado por la utilidad neta a la cual se le suma todos los gastos por los cuales no se tuvo que realizar ningún movimiento de efectivo, además de los cambios que ocurrieron en el activo y pasivo corriente de un periodo a otro. En los activos corrientes no se toma en cuenta caja, bancos e inversiones temporales no forman parte de las actividades de operación.

### **Flujo de efectivo de actividades de inversión**

Está compuesto por los activos no circulantes con la excepción de las depreciación y amortizaciones los cuales pertenecen a la de operación. Las actividades de inversión consisten en la compra y venta de los activos no corrientes o fijos para la empresa con el objetivo de que aumenten el valor de la misma.

## **Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento**

Está conformado por los pasivos a corto y largo y plazo cuando incurren en un costo, además también incluye al capital contable y a los dividendos por pagar. (pág., 30)

## **ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

El objeto de los estados financieros es el de comunicar información esencial sobre la gestión administrativa de la empresa y que es de utilidad tanto para los usuarios internos como externos para la toma de decisiones. Los analistas suelen comprar los estados financieros de una empresa con otra para de esta forma estandarizarlos sin embargo existen muchas variables que dificultan dicha práctica entre ellas las diferencias de tamaño. (pág., 45).

Existen dos tipos de análisis financieros: el vertical y el horizontal.

**Análisis vertical:** Este se caracteriza por ser sencillo, toma un estado financiero y determina que proporción en porcentaje representa cada subcuenta frente a la cifra base que suelen ser los totales de las cuentas de: activo, pasivo y patrimonio en el caso del balance general. En el estado de resultado las ventas suelen representar la base para las demás subcuentas. Este análisis es estático no estudia los cambios ocurridos en el tiempo, se enfoca en las proporciones de las subcuentas frente a la cuenta total y permite conocer la estructura interna de la empresa además que permite evaluarla. (Prieto, 2010, p. 49).

**Análisis horizontal:** Este análisis se lo realiza con diferentes periodos teniendo el más antiguo como base, el objetivo es lograr identificar las tendencias que han tenido las cuentas en el desarrollo del tiempo, esto se logra determinando el porcentaje de diferencias sean positivas o negativas entre periodos. UNID (pág., 7)

## **DIAGNOSTICO FINANCIERO**

Para Diego Baena (2014. pág. 135) el diagnostico financiero parte del análisis financiero realizado con anterioridad, lo cual permite tener una imagen clara de la situación económica a través de ratios y fórmulas que se ejecutan dentro de las distintas fases del proceso del diagnóstico además de que estudia las distintas variable e indicadores de:

- Indicadores de liquidez o de solvencia al corto plazo
- Medidas de solvencia al largo plazo
- Indicadores de actividad o de administración de activos
- Indicadores de endeudamiento o razones de apalancamiento
- Indicadores de rentabilidad
- Indicadores de valor o razones del valor de mercado

### **Indicadores de liquidez o de solvencia al corto plazo**

Representa la capacidad de liquides que tiene la empresa para realizar nuevos proyectos. Este indicador se centra en la medida en que la empresa puede hacer frente a sus deudas al corto plazo sin tensiones o presiones, por tal razón sus puntos principales son los activos y pasivos circulantes. Usualmente el valor en libro de los circulantes es muy parecido a los del mercado y son tomados en cuenta por los acreedores al corto plazo para el otorgamiento de créditos. Ross. (pág., 49).

Las razones de los indicadores de liquidez o solvencia al corto plazo son:

- Razón circulante
- Razón rápida o prueba del acido
- Razón de efectivo

La fórmula para determinar la razón circulante es:

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

La Razón circulante se ve reflejada en veces y es recomendable por la salud financiera de la empresa que mientras más alto sea es mejor, cuando la razón circulante da menos que 1 significa que la empresa no puede cubrir con sus activos circulantes el pago a los acreedores al corto plazo, sin embargo, cuando es muy alto no solo significa que la empresa esta con mucha liquidez, también puede ser un síntoma de uso ineficiente del efectivo o de los activos al corto plazo. (pág. 49)

La fórmula para determinar la razón rápida o prueba del ácido es:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

La razón rápida le permite al analista financiero separar del activo circulante el valor de la cuenta inventario, debido al tiempo que necesita para volverse efectivo y también porque una parte de este puede resultar dañada o en mal estado. Se la denomina prueba acida porque es el efectivo con el que realmente cuanta la empresa para asumir las deudas con sus proveedores al corto plazo. Esta razón se representa en veces mientras más alto sea muestra una empresa con mayor liquidez. (pág. 50). Esta razón es útil para aquellos acreedores a los cuales le interesa la capacidad de la empresa al muy corto plazo (pág., 51). La fórmula para determinar la razón de efectivo es:

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

### **Medidas de solvencia al largo plazo**

Estas medidas muestran la solvencia de la empresa para hacer frente a sus deudas en el largo plazo, este ratio puede interesar para adquirir prestamos en un plazo superior a un año. Está conformado por las siguientes razones:

- Razón de deuda total
- Razón de veces que se ha ganado interés
- Razón de cobertura de efectivo

Razón de deuda total: Esta dada por la siguiente formula:

$$\text{Razón de deuda total} = \frac{\text{Activos totales} - \text{Capital total}}{\text{Activos totales}}$$

La razón total nos muestra la deuda de todos los acreedores en sus vencimientos, nos muestra el porcentaje de deuda que usa la empresa, sin embargo, hay que tomar en cuenta la estructura del capital y en base a eso definir si el porcentaje de razón de deuda total es realmente alto. (Pag, 51). Dentro de la razón de deuda total se encuentran dos variaciones de valorable importancia como lo son: la razón deuda a capital y el multiplicador del capital. La razón de deuda capital muestra el apalancamiento financiero que tienen la empresa en relación con su capital mientras que el multiplicador del capital muestra la cantidad de apalancamiento que ha utilizado la empresa para adquirir sus activos además de mostrar la relación entre los activos totales y el capital total. (Pag, 51).

$$\text{Razón deuda a capital} = \text{Deuda total/Capital total}$$

$$\text{Multiplicador del capital} = \text{Activos totales/Capital total}$$

### **Veces que se ha ganado el interés:**

Esta razón de solvencia a largo plazo permite al analista financiero conocer cuál ha sido la razón de cobertura de interés en relación a las utilidades antes de impuesto y de intereses, es decir cuantas veces le permite pagar sus costos de apalancamiento financiero. Esta dado por la siguiente formula (Pag, 51):

$$\text{Razón de las veces que se ha ganado el interés} = \frac{\text{UAII}}{\text{Interés}}$$

### **Cobertura de efectivo**

Una de las limitantes de la fórmula de razón de veces que ha ganado interés es que su numerador la UAII tiene incluido rubros que no han involucrado un desembolso de efectivo, como lo es el caso de las cuentas de amortización y depreciación. La razón de cobertura de efectivo resta de la UAII estas cuentas mostrando una utilidad más apegada al efectivo con el que cuenta la empresa para cubrir sus intereses. Esta dada por la siguiente fórmula (Pág., 52):

$$\text{Razón de cobertura de efectivo} = \frac{\text{UAII} + (\text{Depreciación y amortización})}{\text{Interés}}$$

### **Indicadores de actividad o de administración de activos**

Estos indicadores muestran al analista la eficiencia en el uso de los activos de la empresa, reflejan los niveles de rotación y la intensidad con que generan ventas. Está compuesta por los siguientes ratios:

- Rotación del inventario y días de venta en el inventario
- Rotación de las cuentas por cobrar y días de venta en cuentas por cobrar
- Rotación de los activos totales
- Rotación de cuentas por pagar
- Rotación de Caja y Banco

### **Rotación del inventario y días de venta en el inventario**

El ratio le muestra al analista financiero la rapidez en que su inventario rota en relación al inventario que tiene la empresa. Mientras más alto sea el ratio es un buen síntoma debido a que refleja la buena administración y gestión de la empresa en cuanto al manejo del inventario.

El resultado se analiza cómo veces. Para determinar cada cuantos días el inventario tuvo rotación total o el tiempo en que se demora el inventario existente en venderse se utilizan las siguientes formulas (pág., 53):

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Días de ventas en el inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}}$$

### **Rotación de las cuentas por cobrar y días de venta en cuentas por cobrar**

La rotación del inventario es importante porque muestra que la rapidez con la cual se vende la mercancía adquirida, sin embargo, estas ventas no siempre son canceladas en efectivo convirtiéndose en cuentas por cobrar. El objetivo de esta ratio es mostrar la eficiencia con la que se gestiona la cartera de cuentas por cobrar, cuantas veces tienen rotación y a nivel general cada cuantos días la empresa ha logrado cobrar todas sus cuentas. En términos simples establece el periodo promedio de cobranza. Esta dada por las siguientes formulas (pág., 53):

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Días de ventas en cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$$

### **Rotación de Activos totales**

La rotación de activos totales le muestra al analista cuanto está produciendo los activos de la empresa en relación con las ventas. Muestra cuanto produce cada dólar de los activos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

## **Rotación de Cuentas por Pagar**

El ratio de cuentas por pagar permite conocer las veces en que la empresa paga sus cuentas pendientes y también los días en que se demora en cancelar a sus acreedores, este ratio en comparación al ratio de cuentas por cobrar le permite al analista conocer si deben redireccionar su política de cobro o solicitar mayor plazo de pago a sus proveedores. Su fórmula para el cálculo de veces y días es:

Rotación de cuentas por pagar = Costo de mercadería vendida/cuentas por pagar = veces

Días de rotación cuentas por pagar = 365 días/rotación cuentas por pagar

Días de rotación cuentas por pagar= Cuentas por pagar x 365/costo mercadería vendida

## **Rotación de caja y bancos**

Este ratio permite conocer cuánto dinero en efectivo hay en las dos cuentas más líquidas como lo es caja y bancos y analizar cuantos días de trabajo promedio puede cubrir si no hubiese un ingreso en la caja de la empresa. Su fórmula está dada por:

Rotación de Caja y Bancos = Caja y Bancos \* 360 / Ventas

## **Ratios de endeudamiento o apalancamiento**

Los ratios de endeudamiento muestran que tan apalancada esta la empresa y la proporción de las obligaciones por pagar frente a su patrimonio neto. Si el resultado es mayor a uno indica que las deudas superan al patrimonio neto caso contrario cuando es menor a uno puede ser un buen síntoma de salud financiera dependiendo del tipo de negocio por ejemplo el sector bancario por su naturaleza vive de la deuda por lo que en esos casos el análisis es distinto. Su forma de cálculo es dividiendo los pasivos totales por el patrimonio neto. La fórmula también permite conocer la cuantía neta como también al largo y corto plazo.

Ratio de endeudamiento = (Pasivo / Patrimonio Neto)

A corto plazo: Ratio de endeudamiento = (Pasivo corriente / Patrimonio Neto)

A largo plazo: Ratio de endeudamiento = (Pasivo no corriente/ Patrimonio Neto)

### **Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad muestran las medidas más conocidas y usadas de las razones financieras debido a que miden la eficacia de la gestión administrativa para el uso de sus activos en sus operaciones. Estos indicadores se dividen en los siguientes ratios:

- Margen de utilidad
- Margen UAIIDA
- Rendimiento sobre los Activo (ROA)
- Rendimiento sobre el capital (ROE)

#### **Margen de utilidad**

El margen de utilidad muestra cuánto gana la empresa por cada dólar de venta. Este ratio es decisivo en la administración debido a que es porcentaje por el cual trabaja toda la organización mientras más alto es mejor para los accionistas de la empresa. Este dado por la siguiente formulas (pág. 54):

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

#### **Margen UAIIDA**

El margen de utilidad es importante y dependiendo del tipo de negocio será su porcentaje, sin embargo, para conocer realmente cual es el margen exacto que percibe la empresa es necesario restarle todos aquellos rubros que no involucran un desembolso por eso para este cálculo se utiliza la UAIIDA que es la utilidad antes de impuestos, interés, depreciación y amortización (pág., 54).

La fórmula es la siguientes:

$$\frac{\text{UAIIDA}}{\text{Ventas}}$$

### **Rendimiento sobre los Activo (ROA)**

El ROA es un ratio que mide la utilidad que recibe la empresa por cada dólar de activo, mientras más alto sea el ROA mayor es la rentabilidad que tiene sobre sus activos. Esta dado por la siguiente formula (pág., 55):

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

### **Rendimiento sobre el capital (ROE)**

El ROE o Rendimiento sobre el capital muestra a los accionistas como les fue en términos de rentabilidad con el capital que aportaron al inicio del periodo, es decir el ROE refleja lo que recibiría los accionistas por la aportación que realizo al negocio. Se mide con la siguiente formula (Pag, 55):

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$$

### **Indicadores de valor o razones del valor de mercado**

Los indicadores de valor se obtienen no siempre de los estados financieros particularmente en las empresas que cotizan en la bolsa de valores. Para conocer las utilidades por acción se utilizará la siguiente formula (Pag 56):

$$\text{UPA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Acciones en circulación}}$$

La razón de valor de mercado se divide de la siguiente forma:

- Razón precio a utilidades
- Razón de valor de mercado a valor en libros
- Capitalización de Mercado
- Valor de la empresa

### **Razón precio a utilidades**

Constituye el primer ratio de los indicadores de valor y muestra la razón de la utilidad recibida por cada acción en base a su precio. Esta razón permite conocer cuánto es el valor que está dispuesto a pagar el inversionista por cada acción de la empresa. Por tal razón es conveniente que dicho valor sea alto sin embargo el analista debe considerar que incluso si la utilidad fuera mínima el ratio saldría alto por tal razón es necesario tener cuidado al interpretarlo. Esta dada por la siguiente formula (Pag 56):

$$\text{Razón precio a utilidades P/U} = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$$

### **Razón de valor de mercado a valor en libros**

Este ratio les permite a los inversionistas conocer la razón de valor de las acciones en el mercado en comparación al valor en libros que viene dado por el capital total y se lo divide por las acciones en circulación de la empresa. Si este ratio da menos uno es una mal índice se puede interpretar que la empresa y su gestión administrativa no han podido generar valor para los accionistas e inversores. Esta dada por la siguiente formula (pág.56):

$$\text{Razón de valor de mercado a valor en libros} = \frac{\text{Valor de mercado por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$$

### **Capitalización de Mercado**

La Capitalización de mercado les permite a los futuros inversionistas conocer cuanto necesitaría para adquirir el total de las acciones de la empresa como mínimo más una prima. Está dado por la siguiente formula (pág. 56):

$$\text{Capitalización de Mercado} = \text{Precio por acción} \times \text{Acciones en circulación}$$

### **Valor de la empresa**

El valor de la empresa esta correlacionado con la capitalización de mercado adicionando la deuda en circulación devengando los intereses menos el efectivo en caja. A diferencia de capitalización de mercado el valor de la empresa se interpreta como el valor que el futuro inversionista necesitaría para comprar las acciones y pagar las deudas que están en circulación. Esta dada por la siguiente formula (pág. 57):

$$\text{VE} = \text{Capitalización de mercado} + \text{Valor de mercado de la deuda que devenga intereses} - \text{Efectivo}$$

### **Múltiplos del valor de la empresa:**

Los múltiplos de valuación son utilizados en los análisis financieros parten del valor de la empresa para determinar cuál es el valor del negocio total y no exclusivamente en su capital, para obtener el múltiplo se divide el valor de la empresa por las utilidades antes de impuestos, interés, depreciación y amortización.

Este múltiplo es mucha utilidad para realizar comparaciones entre una empresa y otra en cuanto a la estructura de capital. El múltiplo esta dado por la siguiente formula (pág., 57):

$$\frac{VE}{UAIIDA}$$

### **Análisis Dupont**

El análisis Dupont sirva para determinar cuál de las tres variables más importantes de la empresa han tenido mayor influencia en la rentabilidad de esta. Las tres variables son: Margen de utilidad en ventas, Rotación de activos totales y el apalancamiento financiero. La identidad Dupont les permite a los analistas financieros cual es la fuente principal del rendimiento de la empresa en comparación con otras de la misma industria. Esta dada por la siguiente formula (pág.,59):

$$\text{Sistema DuPont} = (\text{Utilidad neta/ventas}) * (\text{ventas/activo total}) * (\text{Multiplicador del capital})$$

### **Metodología de evaluación financiera**

La metodología de carácter financiero nos permite el análisis de los siguientes ratios para la toma de decisiones frente a proyectos de inversión y desarrollo.

- Valor presente neto (VPN): Según Werner, Marín, Montiel (2004, pág. 60) el VPN es de suma importancia en el análisis financiero debido a que permite conocer la relevancia de los flujos de efectivo en función del tiempo.

Está dado por la siguiente formula:

$$VPN = \frac{FE_t}{(1+i)^t}$$

donde:

VPN = Valor Presente Neto del proyecto

FE = Flujo de Efectivo en el periodo  $t$

$i$  = Tasa de interés o costo de oportunidad

$t$  = Periodo

- Periodo de recuperación: Determinado por la gerencia considerando los flujos de efectivo, midiendo el tiempo en que la empresa recupera la inversión realizada en determinado proyecto. Sin embargo, tiene tres limitantes a considerar en su análisis:

- Pagos posteriores al periodo de recuperación
- Estándar arbitrario al periodo de recuperación
- Oportunidad de los flujos de efectivo dentro del periodo de recuperación.
- Relación Beneficio-Costo (RBC):

Según Ross, Westerfield, Randolph y Jeffrey (2012. Pág., 141) Es el resultado de la división entre los beneficios incrementales de un determinado proyecto realizado por la empresa por los costos actualizados. Si el resultado de esta operación es superior a uno la inversión en el proyecto es viable, caso contrario muestra que los costos son superiores a los beneficios a percibir si se decide invertir.

- Tasa interna de Retorno (TIR): Proporciona la cifra de rendimiento mediante los flujos de caja de un determinado proyecto, no está relacionada con la tasa de interés que proporcionan los mercados de capitales. Está dado por la siguiente formula donde:

F<sub>n</sub>: Flujo de Caja del periodo  $n$

$n$ : Es el número de periodos

I: Es el valor de la inversión inicial

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{Ft}{(1+i)^t} = 0$$

## **Teorías de la organización empresarial**

La organización es comprendida como un sistema cuya meta es lograr un objetivo en común, durante largos periodos se han formulado distintas teorías que buscan explicar el comportamiento humano dependiendo de los distintos factores que influyen en cada contexto organizacional desarrollando así distintos enfoques:

- Teorías clásicas o racionalistas de Frederick W. Taylor
- Teorías de las relaciones humanas de Mayo y Lewin
- Teorías de la organización desde el método abierto del factor autónomo y funcional
- Teorías de la gestión de Fayol
- Teoría burocrática de Maximilian Weber

Teoría clásica o racionalista: Esta teoría consiste en aumentar la eficiencia y productividad a través de la practica de procesos beneficiosos, simplificando las labores que cada individuo tiene, esta teoría sostiene que los individuos reaccionan solo ante una remuneración salarial.

Teoría de las relaciones humanas: Esta teoría esta enfocada en que el personal que conforma una determinada organización alcance un ambiente de armonía y buena convivencia, teniendo como eje central al hombre el cual debe sentirse estimado y valorado dentro de su entorno laboral para un mejor desarrollo de sus funciones.

Teorías de la organización con método abierto del factor funcional y autónomo: Esta teoría sostiene que el ser humano es un elemento más dentro de la estructura de la organización, el cual es independiente pero dentro de la organización puede mostrar un mínimo de colaboración para el logro de objetivos comunes.

Teoría de la gestión de Fayol: Esta teoría se basa principalmente en: la autoridad que engloba el ambiente laboral como también la actitud de los colaboradores junto a sus intereses propios, la distribución del trabajo y los criterios de carácter técnico que ayudan a la administración. Para Fayol la gestión de la administración consiste en: Planificar, organizar, presidir, coordinar y controlar.

Teoría burocrática: Esta teoría es de Maximilian Weber sostiene que el contexto o la sociedad donde una empresa se encuentre influirá notablemente en su evolución y crecimiento. Esto permitirá según Weber la eficiencia en costos ligada a la productividad y al asertivo procedimiento de selección de los colaboradores de cada empresa.

### **Sistema nacional de educación Ecuador**

La ley orgánica de educación intercultural en el Ecuador en su artículo 38 establece dos niveles de educación escolarizada y no escolarizada, además de determinar los niveles de educación: inicial, básica y bachillerato.

En el capítulo séptimo de esta ley, artículo 53 presenta los tipos de instituciones educativas permitidas: públicas, municipales, fiscomisionales y particulares.

### **Instituciones Educativas privadas sin fines de lucro**

La ley orgánica de educación intercultural en su artículo 56 menciona que las instituciones o unidades educativas particulares o de carácter privado sin fin de lucro son todas aquellas constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas, y que están bajo el control y autorización de la Autoridad Educativa Nacional.

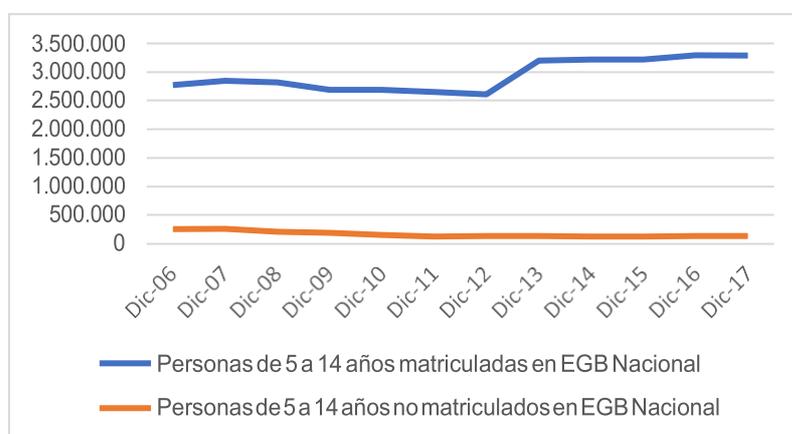
Estas instituciones están autorizadas para realizar el cobro de matrícula y pensiones por sus servicios educativos, dichos valores deben estar autorizados por el órgano regulador sin poder excederse de los rubros establecidos por el mismo.

### **Crecimiento del sector educativo**

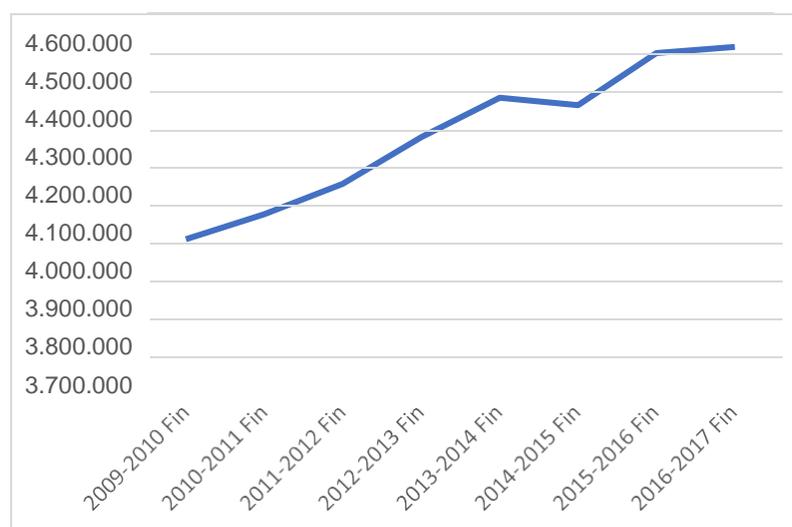
Según el Ministerio de Educación del Ecuador a través de las cuentas satélite del sector educativo (2017), muestra que este ha presentado un crecimiento dentro del 1,5% al 3,5% al año 2016 en base a la cantidad de alumnos

matriculados al inicio de los periodos lectivos y reportado a los distritos respectivos. Para el 2017 presento un crecimiento del 0,36%, porcentaje inferior al crecimiento de periodos anteriores.

Dentro de la categoría de Unidades Educativas de formación general básica han tenido un crecimiento mínimo del 0,04% en relación con el 2016. Existen sectores donde los niños entre 5 y 14 años no reciben la educación general básica, se estima que, de cada 2000 personas comprendidas en estas edades, 66 no están dentro del sistema nacional de educación.



*Figura 1:* Alumnos ingresados y no ingresados al Sistema Nacional de Educación. Adaptado de “Alumnos Sistema Nacional de Educación” por Dirección nacional de análisis e información educativa



*Figura 2:* Total de estudiantes del Sistema Nacional de Educación. Adaptado de “Alumnos Sistema Nacional de Educación” por Dirección nacional de análisis e información educativa

Dentro del sector educativo, la educación pública ha tenido mayor participación de mercado de forma histórica manteniéndose en los últimos tres años con un 76% de participación de mercado dejando por debajo a las instituciones particulares, fiscomisionales y municipales. Es decir, de cada 10 niños en el Ecuador 8 pertenecen a una institución de financiamiento público.

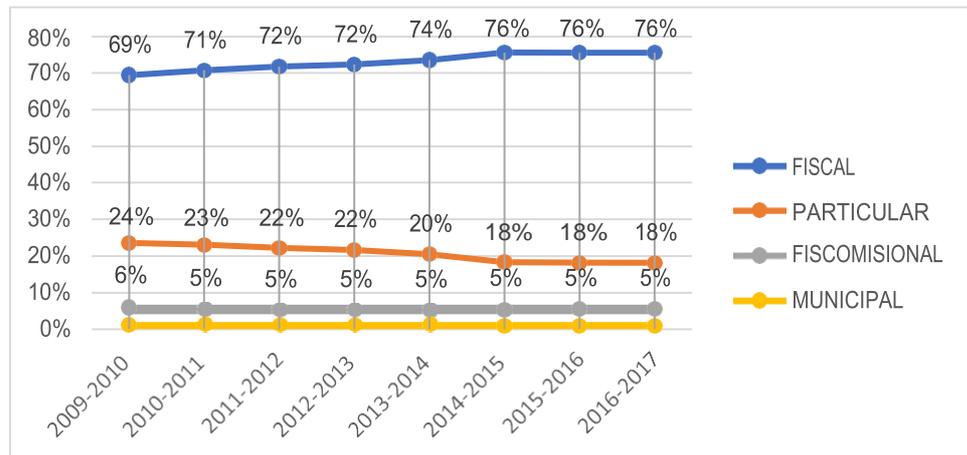
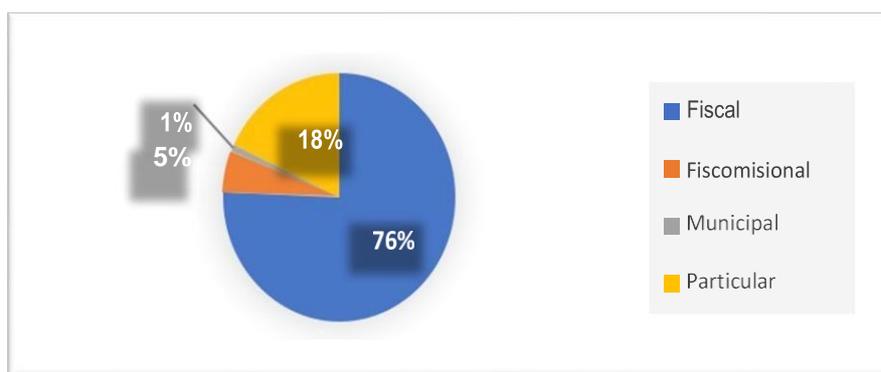


Figura 3: Segmento de alumnos dentro del sector educativo. Adaptado de “Alumnos Sistema Nacional de Educación” por Dirección nacional de análisis e información educativa

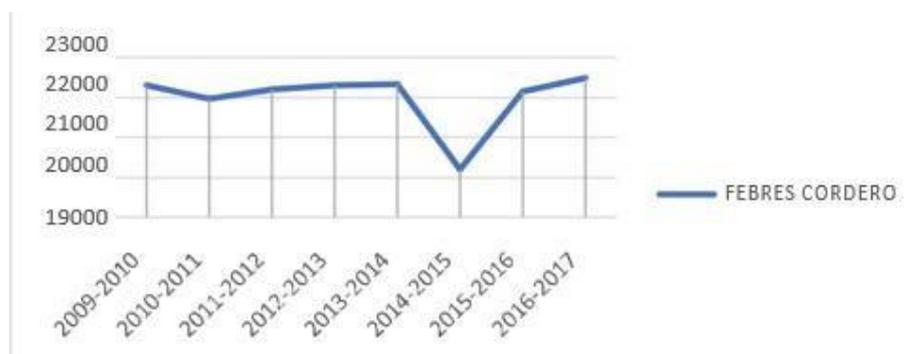
### Crecimiento sector Instituciones educativas privadas sin fines de lucro

Para el 2017 según el Informe de la “Tasa neta de matrícula en educación general básica” (2017. Ministerio de Educación) las instituciones educativas de carácter privado representaron el 18% de participación dentro del mercado, sin embargo, desde el periodo 2011 – 2012 este sector ha ido en descenso pasando de un 22% a un 18%, este porcentaje ha aumentado proporcionalmente en las instituciones de educación pública. Una de las razones principales por las que han disminuido este rubro es por el cierre de escuelas y colegios privados debido al proceso de reordenamiento de la oferta educativa cuyo objetivo principal es conseguir una educación completa de calidad e inclusiva.



*Figura 4:* Participación de mercado de las Instituciones educativas 2017. Adaptado de “Alumnos Sistema Nacional de Educación” por Dirección nacional de análisis e información educativa.

Para el sector donde se encuentra la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A. el comportamiento de los alumnos matriculados en establecimientos particulares es variable para el periodo 2014-2015 tuvo una disminución del 9,50%, recuperándose en el periodo siguiente aumentado en un 9,63%. Para el periodo 2016-2017 tuvo un crecimiento del 1,49%.



*Figura 5:* Alumnos matriculados instituciones particulares Adaptado de “Alumnos Sistema Nacional de Educación” por Dirección nacional de análisis e información educativa

## **Gestión Administrativa y Financiera en las Unidades Educativas**

### **Gestión Administrativa Educativa**

La gestión administrativa representa uno de los puntos más críticos para toda institución educativa sea esta de financiamiento público o privado.

Su importancia radica en el conjunto de acciones que conlleva gestionarla. Una buena gestión administrativa permite guiar al gerente general o director de una institución bajo parámetros de organización, control y planificación permitiendo alcanzar el óptimo en términos de rentabilidad y calidad.

### **Gestión Financiera sector educativo**

Una de las áreas más relevantes en la administración de una institución educativa es su gestión financiera. Para el autor Juan Pérez (2015, pág. 25), menciona que la función financiera debe buscar mejorar constantemente en: crecer, acotar el nivel de riesgo y retribuir satisfactoriamente a sus grupos de interés. La correcta gestión financiera permite utilizar a la gerencia los instrumentos financieros adecuados para desarrollar la estructura optima que le permita obtener la mayor rentabilidad y disminución de costos operativos.

## CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

### Protocolo de Herramientas

**Variable dependiente:** Desarrollo económico de la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

**Variable independiente:** Opciones económicas y financieras.

Diagnosticar y analizar la situación financiera de la unidad educativa particular Gran Bretaña S.A.

Tabla 1

*Variables de diagnóstico y análisis*

VARIABLE	FUENTE	PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN	ESTRATEGIA ANÁLISIS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores de liquidez</li><li>• Indicadores de rentabilidad</li><li>• Indicadores de endeudamiento</li><li>• Indicadores de actividad</li><li>• Indicadores de valor.</li></ul>	Estados financieros de la Unidad Educativa Gran Bretaña del 2015 al 2019	Observación documental y archivística.	Análisis cuantitativos de ratios e indicadores

*Nota:* Adaptado de “Estados financieros”, por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

Detallar los incentivos al sector educativo dentro de la legislación ecuatoriana.

Tabla 2

*Variables de incentivos al sector educativo.*

<b>VARIABLE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA ANÁLISIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos del sector educativo</li> </ul>	Leyes y reglamentos vigentes del Ecuador	Observación documental y archivística.	Análisis cuantitativos de beneficios económicos.

*Nota:* Adaptado de “Incentivos del sector educativo”, por Leyes y reglamentos vigentes en el Ecuador.

Analizar las opciones económicas y financieras establecidas a través del Diagnóstico situacional de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

Tabla 3

*Variables de crecimiento.*

<b>VARIABLE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA ANÁLISIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa promedio de crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujos de caja de la institución</li> </ul>	Observación documental y archivística.	Análisis comparativos aplicando las opciones económicas y sin su aplicación

*Nota:* Adaptado de “Estados financieros”, por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A..

# **CAPÍTULO 4**

## **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GRAN BRETAÑA S.A.**

### **ANÁLISIS EXTERNO**

#### **Análisis del Macroambiente**

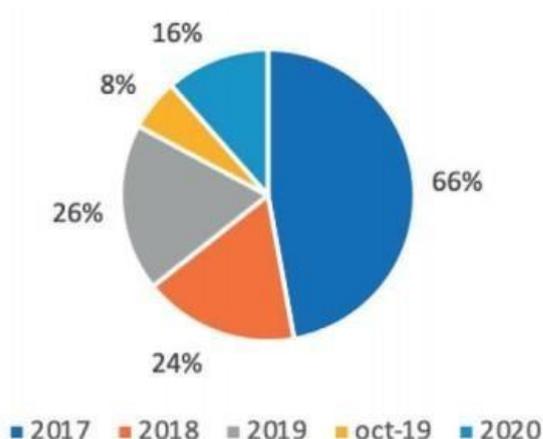
El método PESTEL nos permitirá por medio del análisis descriptivo, establecer cuáles son aquellos factores externos que influyen en el desenvolvimiento de una empresa. Tanto los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales representan amenazas y oportunidades para una institución. El análisis a profundidad de dichos factores se convierte en una ventaja para la empresa que posee dicho conocimiento debido a que le permitirá elaborar un plan estratégico basado en un contexto real, previsorando las posibles limitaciones o a su vez oportunidades del entorno.

#### **Factores Políticos**

Los factores políticos constituyen uno de los ejes principales para el desarrollo de un país en cualquier aspecto o área, la estabilidad de este provee bienestar y confianza al mercado acerca del entorno donde se desarrollan los negocios.

En Ecuador los últimos cinco años han traído consigo grandes cambios y rupturas políticas que han creado inestabilidad y desconfianza por parte de la ciudadanía hacia sus mandatarios. El actual gobierno quien está a breves meses de culminar su función ha traído consigo una ola de anti-popularidad debido a las medidas políticas económicas tomadas desde los levantamientos en octubre del 2019 y los esfuerzos por desvincularse de su antecesor (Primicias.ec, 2020). Dentro del ámbito político se encuentran múltiples casos de corrupción y de enriquecimiento ilícito tanto de gobiernos anteriores como los vigentes. Ante este escenario existe un ambiente de descontento en la ciudadanía por la falta de ética y la vinculación de los partidos políticos más emblemáticos o populares del país en dichos casos.

Durante los cuatro años del gobierno actual, la aceptación de la labor del Ejecutivo ha disminuido notablemente, en el 2017 contaba con un apoyo del 66%, para el 2019 luego de la paralización que hubo en el país por las medidas económicas tomadas por el mandatario su apoyo disminuyó al 8%. Aumentando a mediados del 2020 al 16% lo cual es muy bajo y es una clara muestra del descontento popular.



*Figura 6:* Aceptación de la labor del Ejecutivo. Adaptado de "Aceptación Ejecutivo del Ecuador", por CIIES, CEDATOS, 2020

Actualmente el factor político es clave, el nuevo gobierno traerá consigo nuevas políticas las cuales definirán el curso de los sectores primordiales del país entre ellos la educación. El Ecuador viene de un gobierno que duro por diez años con una política de izquierda priorizando la educación desde sus niveles básicos y provocando cambios profundos en la educación particular estableciéndoles niveles de calidad.

Gran parte de esta estructura establecida durante estos periodos no ha variado con el gobierno actual, sin embargo, las decisiones políticas de carácter económicos entre ellas las de octubre del 2019 si han causado impactos negativos dentro de la comunidad de padres de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña, debido a que gran parte de ellos son microempresarios y se han visto afectado por las medidas tomadas por el Gobierno actual incluso antes de la pandemia.

## Factores Económicos

El Ecuador dentro del ámbito económico ha sufrido una serie de cambios y problemas profundos los cuales se vieron agudizados con la disrupción económica provocada por la pandemia del COVID 19, el cual sacó a relucir la salud financiera y económica de un país cuyos problemas principales son su déficit fiscal que ha venido arrastrando por años, la deuda pública la cual ha ido en aumento desde el 2012, según el Ministerio de Finanzas para Agosto del 2020 había aumentado un 6% en comparación al mismo mes del año anterior, esto es un alce de \$3562 millones de dólares (Wilmer Torres, 2020).

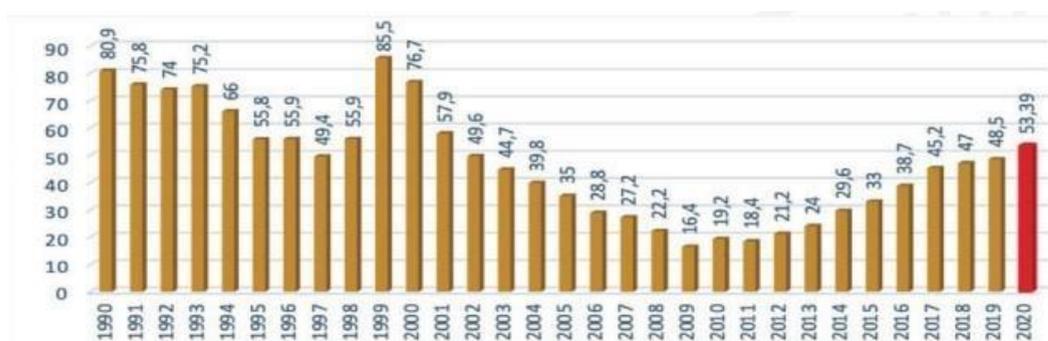


Figura 7: Deuda Pública de Ecuador. Adaptado de “Evolución de la Deuda Pública de Ecuador 1990 – enero 2020”, por Banco Mundial, 2020

El producto interno bruto del Ecuador ha sufrido distintos cambios durante el tiempo, en especial en los últimos años, desde el 2016 luego del terremoto en Manabí, el PIB tubo una caída terminando en -1,2 tiempo en el cual también finalizo su periodo el gobierno anterior. A partir del 2017 con el nuevo gobierno aumento un 2,4 para disminuir en el 2018 a 1,4 contrayéndose en los siguientes años, a nivel mundial existen problemas económicos, sin embargo, las decisiones de políticas públicas y medidas económicas han agudizado la problemática.

A inicios del 2020 la deuda pública constituía el 53,4% del PIB según datos ofrecidos por el Ministerio de Finanzas (Primicias. ec, 2020) y según el Banco Central del Ecuador para finales del 2020 el PIB decreció un 8.9%, esto se debe a la paralización de las actividades provocadas por la pandemia del COVID 19, afectando notablemente al sector micro empresarial y

emprendimientos. (El Comercio.com, 2020)

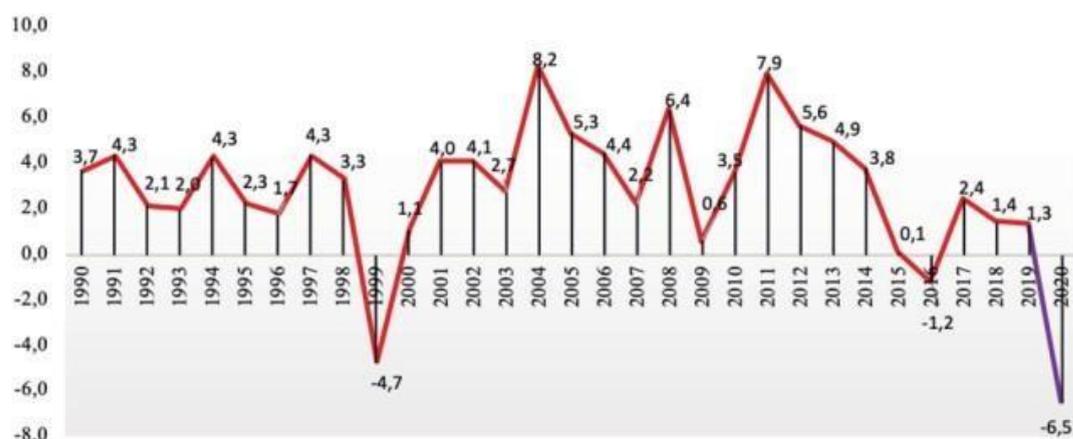


Figura 8: Producto interno bruto. Adaptado de “Evolución del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador 1990 – marzo 2020”, por Banco Mundial, 2020

Desde el 2017 las exportaciones de bienes y servicios han disminuido notablemente agudizándose en la pandemia. La crisis económica sanitaria seguida de la caída del precio del petróleo, uno de los principales ingresos del país, desembocaron a que el gobierno tome medidas económicas para aumentar sus ingresos a través de los impuestos y la recategorización de las microempresas.



Figura 9: Impuestos y Exportaciones. Adaptado de “Evolución de los Impuestos y Exportaciones de Ecuador 1990 – 2020”, por Banco Mundial, 2020

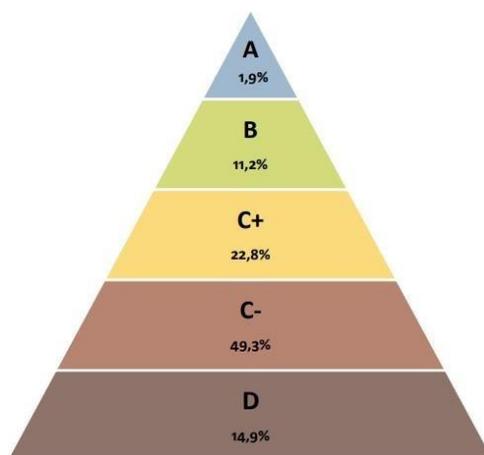
Dentro de este ámbito la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A. se ha visto afectada de forma indirecta, a pesar de ser una institución sin fines de lucro es decir con beneficios de exenciones tributarias, aunque esta categorización no ha

cambiado. Sin embargo, su principal fuente de ingreso que son el pago de las pensiones de los estudiantes como su matriculación al año lectivo si se ha visto afectado debido a que gran parte de los padres de familia son micro empresarios, emprendedores que en su mayoría han tenido que cerrar sus negocios y aquellos que lograron mantenerlo abierto actualmente se enfrentan a impuestos como el impuesto a la renta para el Régimen de microempresarios el cual consiste en el pago del 2% sobre el total de ingresos en el año fiscal 2020.

Frente a la situación económica que vive el país, la Unidad Educativa Gran Bretaña ha tenido que sortear las distintas problemáticas del entorno enfrentando: disminuciones progresivas de los alumnos matriculados desde el 2017, la disminución del valor de la matrícula y pensión. Además del problema de cartera de cobro que se agudiza debido a la situación económica de los padres de familia provocando profundos problemas de liquidez en la institución.

### **Factores Sociales**

Dentro de los factores sociales que afectan a nuestro país los principales son la pobreza, el desempleo y la educación. Constituyendo elementos claves para determinar la calidad de vida de los ecuatorianos. Según la INEC estable cinco estratos socioeconómicos.



*Figura 10:* Estratos socioeconómicos. Adaptado de “Estratos socioeconómicos del Ecuador”, por INEC 2011

De los más de 17 millones de habitantes que tiene el Ecuador estos se encuentran divididos en cinco estratos socioeconómicos, en la cúspide de la

pirámide se encuentran los del estrato A, con 1,9% de participación de la población. A rasgos generales las familias que se encuentran dentro de este segmento cuentan con las siguientes características:

- Vivienda propia de buena calidad
- Cuentan con bienes como: hasta dos automóviles, línea blanca completa, servicio telefónico
- Tecnología: Servicio de internet, computadoras, celulares.
- Hábitos de Consumo: gran parte de sus compras en centros comerciales
- Educación: jefe de hogar con estudios de tercer nivel y post grados.
- Economía: los jefes de hogar son altos directivos, se desempeñan como profesionales, la familia cuenta con seguro del IESS y seguros privados.

El estrato socioeconómico B, cuenta con una participación del 11,2% de la población y las características de dichos hogares son las siguientes:

- Vivienda propia de buena calidad
- Cuentan con bienes como: 1 automóvil, línea blanca, servicio telefónico
- Tecnología: Servicio de internet, computadoras, celulares.
- Hábitos de Consumo: gran parte de sus compras en centros comerciales
- Educación: jefe de hogar con estudios de tercer nivel.
- Economía: los jefes de hogar se desempeñan como profesionales de nivel medio, la familia cuenta con seguro en el IESS y menos del 50% con seguros privados.

El estrato socioeconómico + C, cuenta con una participación del 22,8% de la población y las características de dichos hogares son las siguientes:

- Vivienda con un baño
- Cuentan con bienes como: línea blanca, servicio telefónico
- Tecnología: Servicio de internet, computadora, celulares.
- Hábitos de Consumo: el 39% compra ropa en centros comerciales
- Educación: jefe de hogar con estudios secundarios

- Economía: los jefes de hogar se desempeñan como trabajadores de servicio, operarios y comerciantes, el 77% de los hogares cuenta con seguro IESS y 20% de seguros privados.

El estrato socioeconómico -C, cuenta con una participación del 49,3% de la población y las características de dichos hogares son las siguientes:

- Vivienda de ladrillo o cemento con un baño
- Cuentan con bienes como: refrigeradora, lavadora, televisor, servicio telefónico en un 52%.
- Tecnología: Servicio de internet en un 43%, 1 computadora el 11%, celulares.
- Hábitos de Consumo: el 14% compra ropa en centros comerciales
- Educación: jefe de hogar con estudios de primaria completa.
- Economía: los jefes de hogar se desempeñan como trabajadores de servicio, operarios y algunos se encuentran inactivos, el 48% de los hogares cuenta con seguro IESS y 6% de seguros privados.

El estrato socioeconómico D, cuenta con una participación del 14,9% de la población y las características de dichos hogares son las siguientes:

- Vivienda de ladrillo, cemento, tablas sin tratar o tierra. El 31% cuenta con baño propio.
- Cuentan con bienes como: refrigeradora, lavadora, televisor, servicio telefónico en un 12%.
- Tecnología: En promedio un celular por hogar.
- Educación: jefe de hogar con estudios de primaria completa.
- Economía: los jefes de hogar se desempeñan como trabajadores no calificados de servicio, operarios y algunos se encuentran inactivos, el 11% de los hogares cuenta con seguro IESS.

Gran parte de la población ecuatoriana proviene de un estrato socioeconómico -C, la pobreza en relación de estos parámetros ha ido evolucionando y aunque no ha tenido variaciones significativas, en los últimos siete años el 2017 a nivel

nacional se tuvo el menor porcentaje de pobreza del 21,5%, prevaleciendo la pobreza en el sector rural al 2019.

Tabla 4

*Índices de pobreza 2014 – 2019*

Indicador	Área	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	Variación significativa dic18/dic19
Pobreza	Nacional	22,5%	23,3%	22,9%	21,5%	23,2%	25,0%	No
	Urbano	16,4%	15,7%	15,7%	13,2%	15,3%	17,2%	No
	Rural	35,3%	39,3%	38,2%	39,3%	40,0%	41,8%	No
Pobreza Extrema	Nacional	7,7%	8,5%	8,7%	7,9%	8,4%	8,9%	No
	Urbano	4,5%	4,4%	4,5%	3,3%	4,1%	4,3%	No
	Rural	14,3%	17,0%	17,6%	17,9%	17,7%	18,7%	No

Nota: Adaptado de “Índices de Pobreza”, por INEC, 2019

Guayaquil es la ciudad que tiene mayor índice de pobreza del país, manteniéndose en este puesto durante seis años, son cerca de diez sectores de la ciudad donde esta problemática se observa de manera intensificada debido a las condiciones de vida de sus habitantes, como lo son: Flor de Bastión, Isla Trinitaria, Batallón del Suburbio, Guasmo, Bastión Popular, La Ladrillera, Valerio Estacio, La Florida, Monte Sinaí y Nueva Prosperina (uploads.knightlab.com, s.f.).

Tabla 5

*Pobreza en ciudades principales 2014 – 2019*

Ciudad	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	Variación significativa dic18/dic19
Quito	7,5%	8,7%	10,2%	7,3%	8,3%	8,2%	No
Guayaquil	12,7%	11,7%	12,5%	9,6%	9,9%	11,2%	No
Cuenca	7,8%	4,5%	7,5%	4,0%	4,2%	4,1%	No
Machala	11,9%	9,6%	11,6%	13,6%	8,6%	9,2%	No
Ambato	7,3%	8,0%	12,3%	11,3%	8,4%	8,3%	No

Nota: Adaptado por “Pobreza Ecuador”, por INEC 2019

Para el 2020 la pobreza se vio intensificada debido a la crisis económica sanitaria mundial, según el Banco Interamericano de Desarrollo la clase media vulnerable retrocedió a la pobreza debido a todo el contexto mundial, aumentando el índice de personas pobres en el país. Además de esto también

menciona dentro de sus estimaciones que la clase media consolidada también se vio afectada reduciendo sus porcentajes. Dentro de este escenario se encuentra la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A. ubicada en unos de los sectores más vulnerables de la ciudad de Guayaquil, como lo es Batallón del Suburbio. A pesar de que estos servicios educativos no están enfocados hacia la mayoría de la población de este sector que es media baja.

Sin embargo, el segmento que es medio alto al cual están destinados estos servicios, si se han visto afectados por el cierre de negocios y paralización de la actividad comercial. Gran parte de la población estudiantil de esta institución son de representantes del estrato +C. Los cuales según proyecciones de BID retrocedieron a estratos inferiores. Lo cual ha sido latente en la disminución de matriculados y en lento desenvolvimiento de la cartera de cobros provocando iliquidez a la institución.

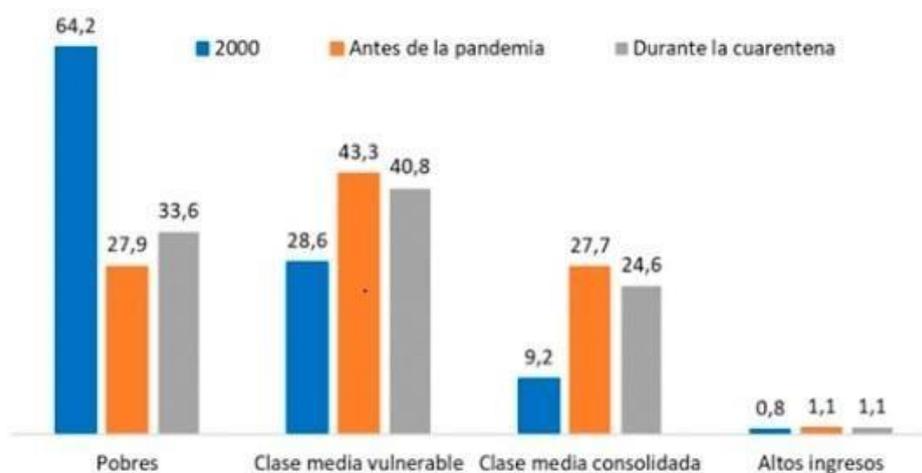


Figura 11: Grupos socioeconómicos. Adaptado por “Ecuador: grupos socioeconómicos porcentajes de la población total”, por BID 2020.

El desempleo es otro de los factores principales que influyen en el área social de un determinado grupo, según la INEC para finales de septiembre del 2020 el desempleo se ubicó en el 6,6% debido a la crisis sanitaria y a los despidos masivos que ascendieron a más de doscientos mil contratos terminados tanto en el sector público como privados. (Torres, 2020).

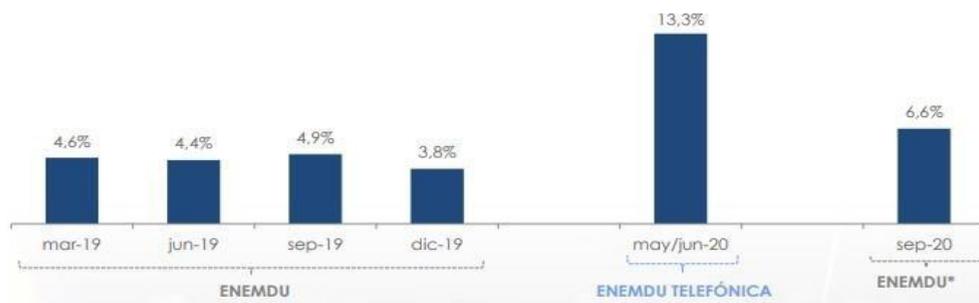


Figura 12: Tasa de Desempleo. PpAdaptado por “ Estadísticas de desempleo Ecuador” por ENEMDU 2020

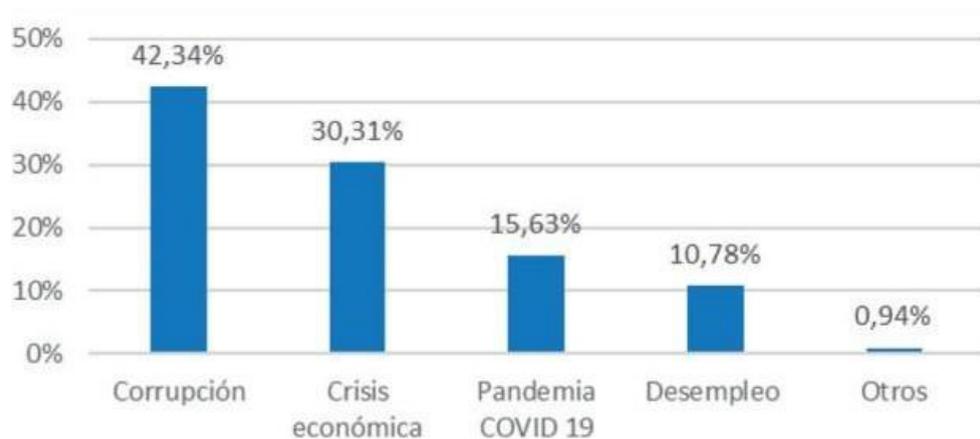


Figura 13: Problema del Ecuador. Adaptado de “Principales problemas que enfrenta el Ecuador” por Arévalo 2020

Dentro de las problemáticas sociales de mayor importancia a la actualidad son los problemas por corrupción en un 42,34%, seguido por la crisis económica que se ha agudizado con la actual crisis sanitaria por el COVID 19. Todos estos factores han influido en el sector de la educación, muchos padres de familia han decidido retirar sus hijos de las instituciones particulares a otras fiscales por lo que han perdido sus trabajos o cerrados sus negocios. Adicional el tema de iliquidez que venía arrastrando la institución se ha intensificado por esta nueva normalidad.

### Factores Tecnológicos

La crisis provocada por la pandemia del COVID 19, ha sacado a flote una de las mayores debilidades en la educación del Ecuador, como lo es el uso de la tecnología en la educación. *“Esto se agrava en el caso de Ecuador donde*

*la enseñanza de informática o computación salió del currículo escolar en 2015”* (Constante, 2020). Esto ha provocado un desconocimiento profundo tanto en docentes como en estudiantes acerca de las distintas plataformas que ya existían en el mundo educativo, observándolas durante años como meras sugerencias a la educación. A esta realidad se le suma lo que la ministra de educación Monserrat Creamer menciona que un 70% de los estudiantes presentan inconvenientes o dificultades para acceder a la educación online.

Una realidad que ha existido desde mucho antes de la pandemia según el INEC para el 2019 solo el 45,5% de la población ecuatoriana tenía acceso a internet, este porcentaje había aumentado 8,4 puntos en relación con el 2018. Es decir, para una gran cantidad de niños se les dificultaría el recibir las clases en línea, se estima que son más de 10 mil niños que no han regresado al sistema educativo por estas limitantes de acceso a la tecnología y el costo que tiene la misma (Quishpe, 2020).

Dentro de este ámbito se desarrolla la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A. quien durante años ha fortalecido el uso de las TIC'S dentro de la pedagogía. Teniendo un personal capacitado y estudiantes con conocimientos propios sobre el uso de la tecnología en el proceso educativo. Sin embargo, ha tenido que elaborar toda una estructura tecnológica para impartir las clases a sus estudiantes por medio de Zoom, además de realizar inversión en plataformas como Idukay que permite a los padres tener un mayor control desde su celular del rendimiento académico de sus representados.

### **Factores Ecológicos**

Dentro de los factores ecológicos que afectan al Ecuador son las altas tasas de deforestación y la inexistencia de un organismo rector que lleve el control de esta (Cardona, 2020). Adicional a esto el país presenta temporales de inviernos bastante fuertes que afectan principalmente al sector agrícola y ganadero, afectando de manera directa a la economía del país y a su sector productivo.

Gran parte de los representantes de los estudiantes de la Unidad Educativa Particular Bretaña S.A. pertenecen al sector de microempresarios y que se ven afectado por el alza de precios cada vez que existe cambios climáticos drásticos que afecten la industria en la que trabajan, lo que ocasiona atraso en los pagos de las pensiones de sus representados hasta que la situación vuelve a la normalidad.

### **Factores Legales**

El actual marco legal dentro del sector educativo no ha variado mucho con el tiempo. Según el Ministerio de Educación para el 2019 del total de la población estudiantil en la ciudad de Guayaquil el 38,84% estaba matriculado en una institución educativa privada, esto en cantidad de alumnos son 258992 (Ministerio de Educación, 2021). La constitución de la República del Ecuador define al sector educativo o a la educación como deber primordial del estado por tal razón debe velar por ello y por el cumplimiento de este. Constituyendo a este sector como instituciones sin fines de lucro.

Las instituciones sin fines de lucro según el Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el código civil y en las leyes especiales en su art. 26 establece que dichas instituciones deberán estar sujetas a los siguientes controles: De funcionamiento, de recursos públicos y tributarios.

- De funcionamiento: El Ministerio de Educación a través de la coordinación distrital
- Control y utilización de recursos públicos: La contraloría general del estado
- Control Tributario: El Servicio de rentas internas.

Dentro de las exenciones que tienen las instituciones sin fines de lucro según el Código Tributario en su artículo 34 establece lo siguiente: *“Dentro de los límites que establezca la ley y sin perjuicio de lo que se disponga en leyes*

*orgánicas o especiales, en general están exentos exclusivamente del pago de impuestos, pero no de tasas ni de contribuciones especiales” (Comisión de Legislación y Codificación, 2018).*

Según el Reglamento de la Ley Orgánica del régimen tributario interno establece en su artículo 19 “Ingresos de instituciones de carácter privado sin fines de lucro. - No estarán sujetos al Impuesto a la Renta los ingresos de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, de: culto religioso; beneficencia; promoción y desarrollo de la mujer, el niño y la familia; cultura; arte; educación...”

En cuanto a los ingresos provenientes por aportaciones o contribuciones de accionistas estos tienen un límite dependiendo del monto de ingresos la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A. Esta en la segunda categoría, como lo presenta el siguiente cuadro.

Tabla 6

*Aportaciones o contribuciones permitidas*

Ingresos Anuales	Porcentaje correspondiente a donaciones
De \$0,00 a \$50,000	5%
De \$50,001 a \$500,000	10%
De \$500,001 en adelante	15%

*Nota:* Adaptado de “Aportaciones y donaciones permitidas”, por Ley orgánica del régimen tributario interno

El Art. 19 del Reglamento además establece que todos los ingresos de las instituciones sin fines de lucro deben ser invertidos en el mismo periodo fiscal en el ciclo del negocio y en la LORTI se establece que en caso de quedar excedente al final del año fiscal tienen hasta máximo un año para reinvertirlo en la institución.

En cuanto a los impuestos municipales la Ley orgánica de régimen municipal establece en su artículo 326 “Están exentas del pago de los impuestos a que se refiere el presente capítulo las siguientes propiedades: d) Los predios que pertenecen a las instituciones de beneficencia o asistencia

*social o de educación, de carácter particular, siempre que sean personas jurídicas y los edificios y sus rentas estén destinados, exclusivamente a estas funciones”*. Los impuestos municipales con los cuales cuentan exenciones la instituciones sin fines de lucro son:

- Impuesto predial urbano
- Impuesto de alcabala
- Impuestos de Patentes municipales
- Impuesto a los activos totales (1,5 por mil)

## **Análisis Microambiente**

### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se podrá establecer estrategias claras para el desarrollo y crecimiento de la institución en su entorno actual.

#### **El poder de Negociación de los clientes**

Los clientes de la Unidad Educativa Gran Bretaña son los padres de familia son cerca de 190 representantes legales, gran parte de ellos fueron estudiantes de la institución en su niñez y adolescencia. Y otra buena parte han llegado por referidos de familiares y vecinos. Existe una Junta general de Padres de familia los cuales son escuchados constantemente por el director. Se podría determinar que dentro del poder de negociación de los padres esta la presión hacia la calidad que exigen en la enseñanza de sus hijos, en base al costo beneficio.

#### **El poder de Negociación de los proveedores**

Los proveedores principales de la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A, son todo el personal docente, debido a que sin ellos fuera imposible brindar el servicio de educación y enseñanza. Son 15 docentes distribuidos en cursos desde

inicial II hasta décimo año de colegio. El poder de negociación es medio debido a la importancia en cuanto al nivel de rotación del personal dentro del periodo lectivo, no es conveniente para los estudiantes un cambio de docente en medio del año debido a que les toma tiempo al nuevo maestro nivelar a los estudiantes y acoplarse al nuevo grupo. Por tal razón es necesario atender a las necesidades laborales que tiene el personal logrando cubrir sus expectativas y brindándoles estabilidad laboral.

### La competencia

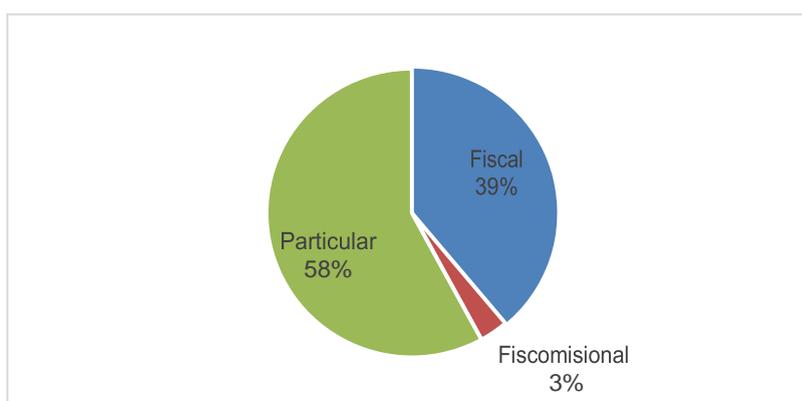
Son 157 las instituciones educativas que se encuentran en la parroquia Febres Cordero lugar donde se encuentra la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A. De este conglomerado de instituciones se encuentran clasificados de la siguiente manera:

Tabla 7

*Población estudiantil por tipo de institución*

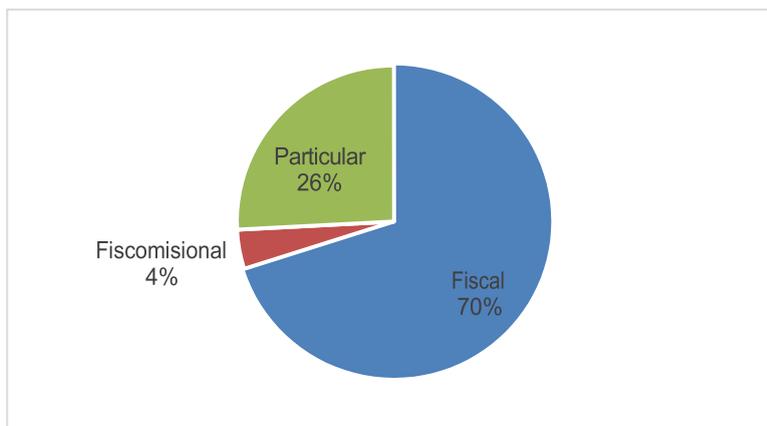
<b>Tipo de Institución</b>	<b>Cantidad de Instituciones</b>	<b>Población estudiantil</b>
Fiscal	61	50029
Fiscomisional	5	2911
Particular	91	18428
Total	157	71368

*Nota:* “Estudiantes matriculados sistema nacional” por Ministerio de Educación



*Figura 14:* Tipo de instituciones educativas. Adaptado de “Estudiantes matriculados sistema nacional” por Ministerio de Educación.

Como se puede observar en la gráfica el 58% de las instituciones educativas de la parroquia Febres Cordero son de Particulares sin embargo la cantidad de estudiantes varia como se muestra en la siguiente grafica.



*Figura 15:* Población estudiantil por tipo de institución. Adaptado de “Estudiantes matriculados sistema nacional” por Ministerio de Educación

Tabla 8

Ranking de Ingresos de las instituciones educativas 2019 - 2020

<b>RANKING DE INGRESOS 2019 – 2020</b>							
<b>INSTITUCIÓN</b>		<b>ESTUDIANTES</b>	<b>MATRICULA</b>	<b>PENSIÓN</b>	<b>INGRESO PROMEDIO MENSUAL</b>	<b>INGRESO PROMEDIO AÑO LECTIVO</b>	<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>
1	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "SAN LUIS REY DE FRANCIA"	842	\$55,89	\$89,43	\$75.300,06	\$753.000,60	9,46%
2	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR CATOLICA JULIO MARIA MATOVELLE	903	\$45,40	\$72,64	\$65.593,92	\$655.939,20	8,24%
3	ESCUELA DE EDUCACION BASICA STABILE	1001	\$40,70	\$65,11	\$65.175,11	\$651.751,10	8,19%
4	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR JUAN XXIII	817	\$42,88	\$68,61	\$56.054,37	\$560.543,70	7,04%
5	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "CORAZON DE MARIA"	786	\$37,83	\$60,53	\$47.576,58	\$475.765,80	5,98%
6	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR CAPITAN PEDRO OSCAR SALAS BAJAÑA	508	\$39,75	\$63,60	\$32.308,80	\$323.088,00	4,06%
7	ESCUELA DE EDUCACION BASICA SAN JOAQUIN Y SANTA ANA	752	\$22,74	\$36,38	\$27.357,76	\$273.577,60	3,44%
8	<b>ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR GRAN BRETAÑA</b>	<b>182</b>	<b>\$80,16</b>	<b>\$128,26</b>	<b>\$23.343,32</b>	<b>\$233.433,20</b>	<b>2,93%</b>
9	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "STANFORD SCHOOL"	539	\$25,48	\$40,77	\$21.975,03	\$219.750,30	2,76%
10	ESCUELA DE EDUCACION BASICA LLAVES DEL REINO	503	\$27,26	\$43,60	\$21.930,80	\$219.308,00	2,76%
11	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR BETEL	398	\$33,87	\$54,20	\$21.571,60	\$215.716,00	2,71%
12	ESCUELA DE EDUCACION BASICA MERCEDES DE JESUS MOLINA	273	\$38,97	\$62,36	\$17.024,28	\$170.242,80	2,14%
13	UNIDAD EDUCATIVA SEÑOR DEL ESPIRITU SANTO	257	\$33,67	\$53,87	\$13.844,59	\$138.445,90	1,74%
14	ESCUELA DE EDUCACION BASICA DR JAIME ASPIAZU SEMINARIO	342	\$23,01	\$36,81	\$12.589,02	\$125.890,20	1,58%
15	ESCUELA DE EDUCACION BASICA HILANDO ARTE	120	\$64,63	\$103,40	\$12.408,00	\$124.080,00	1,56%
16	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PILAR ROSS ROSSI	324	\$23,80	\$38,09	\$12.341,16	\$123.411,60	1,55%
17	ESCUELA DE EDUCACION BASICA BETANIA	282	\$27,22	\$43,56	\$12.283,92	\$122.839,20	1,54%
18	ESCUELA DE EDUCACION BASICA SOL EN LOS ANDES	331	\$21,36	\$34,18	\$11.313,58	\$113.135,80	1,42%
19	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PABLO PALACIO	411	\$16,66	\$26,65	\$10.953,15	\$109.531,50	1,38%
20	ESCUELA DE EDUCACION BASICA YESHUA	226	\$28,83	\$46,12	\$10.423,12	\$104.231,20	1,31%
21	ESCUELA DE EDUCACION BASICA ELIECER NEPTALI FIALLOS	142	\$45,12	\$72,19	\$10.250,98	\$102.509,80	1,29%
22	ESCUELA DE EDUCACION BASICA CARDENAL RICHARD CUSHING	206	\$29,70	\$47,52	\$9.789,12	\$97.891,20	1,23%
23	ESCUELA DE EDUCACION BASICA MONTE CARMELO	207	\$27,28	\$43,65	\$9.035,55	\$90.355,50	1,14%
24	ESCUELA DE EDUCACION BASICA ISABEL TAMARIZ DE SALAZAR	215	\$24,96	\$39,93	\$8.584,95	\$85.849,50	1,08%
25	ESCUELA DE EDUCACION BASICA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS	201	\$26,47	\$42,35	\$8.512,35	\$85.123,50	1,07%
26	ESCUELA DE EDUCACION BASICA DR LUIS ALBERTO COSTALES CAZAR	214	\$24,19	\$38,70	\$8.281,80	\$82.818,00	1,04%

27	ESCUELA DE EDUCACION BASICA YOLANDA PEREZ	191	\$26,95	\$43,12	\$8.235,92	\$82.359,20	1,03%
28	ESCUELA DE EDUCACION BASICA TRANSFIGURACION	262	\$19,17	\$30,67	\$8.035,54	\$80.355,40	1,01%
29	ESCUELA DE EDUCACION BASICA SANTA MARIA	150	\$32,88	\$52,60	\$7.890,00	\$78.900,00	0,99%
30	ESCUELA DE EDUCACION BASICA LEONHARD EULER	179	\$24,06	\$38,50	\$6.891,50	\$68.915,00	0,87%
31	ESCUELA DE EDUCACION BASICA CANTON CHILLA	212	\$19,96	\$31,94	\$6.771,28	\$67.712,80	0,85%
32	ESCUELA DE EDUCACION BASICA LCDA AURORITA ROSA ALBA PALMA MENA	144	\$28,81	\$46,09	\$6.636,96	\$66.369,60	0,83%
33	ESCUELA DE EDUCACION BASICA REPUBLICA NUEVA ZELANDA	124	\$29,93	\$47,88	\$5.937,12	\$59.371,20	0,75%
34	ESCUELA DE EDUCACION BASICA MARIA TERESA	122	\$30,10	\$48,16	\$5.875,52	\$58.755,20	0,74%
35	ESCUELA DE EDUCACION BASICA AQUILES RODRIGUEZ VENEGAS	129	\$27,44	\$43,91	\$5.664,39	\$56.643,90	0,71%
36	ESCUELA DE EDUCACION BASICA DR RAFAEL MENDOZA AVILES	168	\$20,63	\$33,01	\$5.545,68	\$55.456,80	0,70%
37	ESCUELA DE EDUCACION BASICA DORA RAMIREZ MARQUEZ	218	\$15,01	\$24,01	\$5.234,18	\$52.341,80	0,66%
38	ESCUELA DE EDUCACION BASICA ISLAS GALAPAGOS	148	\$21,49	\$34,39	\$5.089,72	\$50.897,20	0,64%
39	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR SEÑOR DE LA BUENA ESPERANZA	138	\$22,69	\$36,30	\$5.009,40	\$50.094,00	0,63%
40	ESCUELA DE EDUCACION BASICA MONTE ARARAT	181	\$17,19	\$27,51	\$4.979,31	\$49.793,10	0,63%
41	ESCUELA DE EDUCACION BASICA SAN VICENTE DE PAUL	187	\$15,97	\$25,55	\$4.777,85	\$47.778,50	0,60%
42	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR JOSE JOAQUIN DE OLMEDO	135	\$21,66	\$34,65	\$4.677,75	\$46.777,50	0,59%
43	ESCUELA DE EDUCACION BASICA ENRIQUE FIERRO	168	\$17,32	\$27,71	\$4.655,28	\$46.552,80	0,58%
44	ESCUELA DE EDUCACION BASICA WALTER ROLANDO	123	\$23,29	\$37,27	\$4.584,21	\$45.842,10	0,58%
45	ESCUELA DE EDUCACION BASICA A DIOS SEA LA GLORIA	208	\$13,72	\$21,94	\$4.563,52	\$45.635,20	0,57%
46	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR 25 DE MAYO	98	\$27,90	\$44,64	\$4.374,72	\$43.747,20	0,55%
47	ESCUELA DE EDUCACION BASICA LICEO OCTUBRINO	116	\$22,52	\$36,04	\$4.180,64	\$41.806,40	0,53%
48	ESCUELA DE EDUCACION BASICA ALBERT EINSTEIN	137	\$18,96	\$30,33	\$4.155,21	\$41.552,10	0,52%
49	ESCUELA DE EDUCACION BASICA LUZ Y VIDA	100	\$25,33	\$40,52	\$4.052,00	\$40.520,00	0,51%
50	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR LUISA GOMEZ DE LA TORRE	74	\$33,41	\$53,46	\$3.956,04	\$39.560,40	0,50%
51	ESCUELA DE EDUCACION BASICA CASITA DE FANTASIA	127	\$18,91	\$30,25	\$3.841,75	\$38.417,50	0,48%
52	ESCUELA DE EDUCACION BASICA GUAYAQUIL DE MIS AMORES	120	\$19,96	\$31,94	\$3.832,80	\$38.328,00	0,48%
53	ESCUELA DE EDUCACION BASICA REPUBLICA DE TAIWAN	80	\$24,82	\$39,71	\$3.176,80	\$31.768,00	0,40%
54	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR RETOÑITOS DE AMOR	92	\$18,91	\$30,25	\$2.783,00	\$27.830,00	0,35%
55	ESCUELA DE EDUCACION BASICA TERESITA E TROYA	104	\$14,85	\$23,76	\$2.471,04	\$24.710,40	0,31%
56	ESCUELA DE EDUCACION BASICA EDUCANDO NIÑOS TAPDEN	40	\$37,71	\$60,34	\$2.413,60	\$24.136,00	0,30%
57	ESCUELA DE EDUCACION BASICA NARCISA DE JESUS	70	\$19,94	\$31,90	\$2.233,00	\$22.330,00	0,28%

58	ESCUELA DE EDUCACION BASICA SUEÑOS DE NIÑOS	63	\$21,96	\$35,13	\$2.213,19	\$22.131,90	0,28%
59	ESCUELA DE EDUCACION BASICA MARIA PEREGRINA	36	\$29,12	\$46,58	\$1.676,88	\$16.768,80	0,21%
60	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PEQUEÑOS ADORADORES DE JESUS	56	\$17,52	\$28,03	\$1.569,68	\$15.696,80	0,20%
61	ESCUELA DE EDUCACION BASICA KAIROS	51	\$18,15	\$29,04	\$1.481,04	\$14.810,40	0,19%
62	ESCUELA DE EDUCACION BASICA SIXTO DURAN BALLEEN	38	\$24,03	\$38,44	\$1.460,72	\$14.607,20	0,18%
63	CAMINANDO CON JESUS N 215	59	\$12,51	\$20,01	\$1.180,59	\$11.805,90	0,15%
64	ESCUELA DE EDUCACION BASICA SEMILLITAS DE JESUCRISTO	50	\$14,38	\$23,00	\$1.150,00	\$11.500,00	0,14%
65	ESCUELA DE EDUCACION BASICA NUESTRA SEÑORA DEL CISNE	52	\$13,24	\$21,18	\$1.101,36	\$11.013,60	0,14%
66	ESCUELA DE EDUCACION BASICA DEMETRIO AGUILERA MALTA	30	\$22,69	\$36,30	\$1.089,00	\$10.890,00	0,14%
67	SEÑOR DE LA BUENA ESPERANZA	28	\$22,69	\$36,30	\$1.016,40	\$10.164,00	0,13%
68	ESCUELA DE EDUCACION BASICAS SUEÑOS DE UN ANGEL	21	\$29,95	\$47,92	\$1.006,32	\$10.063,20	0,13%
69	ESCUELA DE EDUCACION BASICA INTERAMERICANA	19	\$30,38	\$48,60	\$923,40	\$9.234,00	0,12%
70	ESCUELA DE EDUCACION BASICA DIOSELINA CARRERA DE URGILES	16	\$34,81	\$55,69	\$891,04	\$8.910,40	0,11%
71	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR CHIQUILLUELOS	14	\$34,40	\$55,03	\$770,42	\$7.704,20	0,10%

Nota: Adaptado de “Instituciones educativas del sistema nacional de Educación Parroquia Febres Cordero”, por Ministerio de Educación.

Tabla 9

*Ingresos sector educativo particular parroquia Febres Cordero 2019 - 2020*

<b>INGRESOS SECTOR EDUCATIVO PARTICULAR PARROQUIA FEBRES CORDERO 2019 - 2020</b>					
<b>VALOR DE PENSIONES</b>	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>INGRESOS PROMEDIOS MENSUALES</b>	<b>INGRESOS PROMEDIOS POR PERIODO LECTIVO</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN BASE AL INGRESO</b>
<b>PENSIONES DE \$20,00 - \$40,00</b>	6189	37	\$ 201.172,86	\$ 2.011.728,60	25%
<b>PENSIONES DE \$40,01 - \$60,00</b>	4057	23	\$ 187.256,81	\$ 1.872.568,10	24%
<b>PENSIONES DE \$60,01 - \$80,00</b>	4470	8	\$ 296.397,64	\$ 2.963.976,40	37%
<b>PENSIONES DE \$80,01 - \$100,00</b>	962	2	\$ 87.708,06	\$ 877.080,60	11%
<b>PENSIONES DE \$100,01 - ADELANTE</b>	182	1	\$ 23.343,32	\$ 233.433,20	3%
				\$ 7.958.786,90	100%

Nota: Adaptado de “ Pensiones aprobadas” por Ministerio de Educación

El sector educativo particular a pesar de contar con mayor cantidad de instituciones sin embargo solo representa el 26% de la población estudiantil en la Parroquia Febres Cordero. Dentro del distrito 4, la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A. ocupa el octavo lugar en relación con sus ingresos anuales y tiene una participación de mercado del 2,93%. Esto se debe al alto valor de su pensión el cual es el más elevado de todas las unidades educativas aledañas. Es la única pensión del sector que supera los \$100,00.

Dentro del análisis de la competencia se puede determinar que la variable precio está muy correlacionada con la cantidad de estudiantes matriculados en las instituciones. De hecho, el 37% de la participación de mercado se la llevan ocho instituciones cuyo rango de pensión esta de \$60,01 a \$80,00. Esto da una perspectiva clara acerca de cuáles son los precios que prefieren los padres del sector o cuanto estarían dispuestos a pagar.

La Unidad Educativa Gran Bretaña se ha caracterizado por brindar un servicio, calidad vs precio. Sin embargo, debido a la recesión económica de los últimos años, el sector donde se encuentra cada vez se hace más pequeño el segmento que está dispuesto a pagar más de \$100, lo cual es menos del 1% de la población estudiantil del sector.

### **Amenazas de productos sustitutos**

La Unidad Educativa Gran Bretaña tiene como posible producto sustituto el servicio de niñeras para el nivel de inicial I de educación, por lo que algunos padres optan este servicio en vez de la escolarización desde los primeros años. Adicional con la nueva normalidad por la pandemia del COVID 19 existen algunos padres que están dando la educación primaria a sus hijos desde sus hogares ellos mismos sin matricularlos a una institución educativa.

## **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores para el sector educativo es de nivel medio debido a las barreras de entrada que existen en la actualidad. Esto se encuentra en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural - Art(s). artículos 91-102 art. 104, art. 106.

## **Análisis Interno**

Datos generales de la empresa

- Razón social: Unidad Educativa Particular Gran Bretaña s.a. Greatbritain
- RUC: 0992625465001
- Actividad económica principal: Educación primaria y secundaria
- Tipo de contribuyente: Sociedad
- Subtipo de contribuyente bajo la Superintendencia de Compañía
- Obligado a llevar contabilidad: SI
- Agente de retención: SI
- Dirección: 29 ava. #4423 entre L y M
- Pág. Web: <https://www.granbretana.edu.ec/>

## **Inicio y Evolución**

En el año 1990 un grupo de hermanos visionarios educadores deciden iniciar Gran Bretaña, la misma que ha contribuido positivamente al progreso de sus estudiantes durante más de 29 años desde su creación, formando niños(as) solidarios, respetuosos, responsables y con sólidos valores inculcados por sus maestros y también con dominio de tecnología de última generación y bases sólidas en lengua extranjera con certificaciones internacionales que les han servido para destacar a lo largo de su vida. (Gran Bretaña, s.f.)

## Estructura organizacional



Figura 16: Organigrama institucional por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

## Talento Humano

La institución cuenta con un personal total de 15 docentes tal como se muestra en su pág. web. El personal de la institución es altamente capacitado y todos cuentan con títulos de tercer nivel.

## Análisis Financiero

### Evolución de las cuentas activo, pasivo y patrimonio

Para el presente análisis es necesario observar la evolución de las cuentas del Balance general desde el 2009 hasta el 2020, como se muestra a continuación:

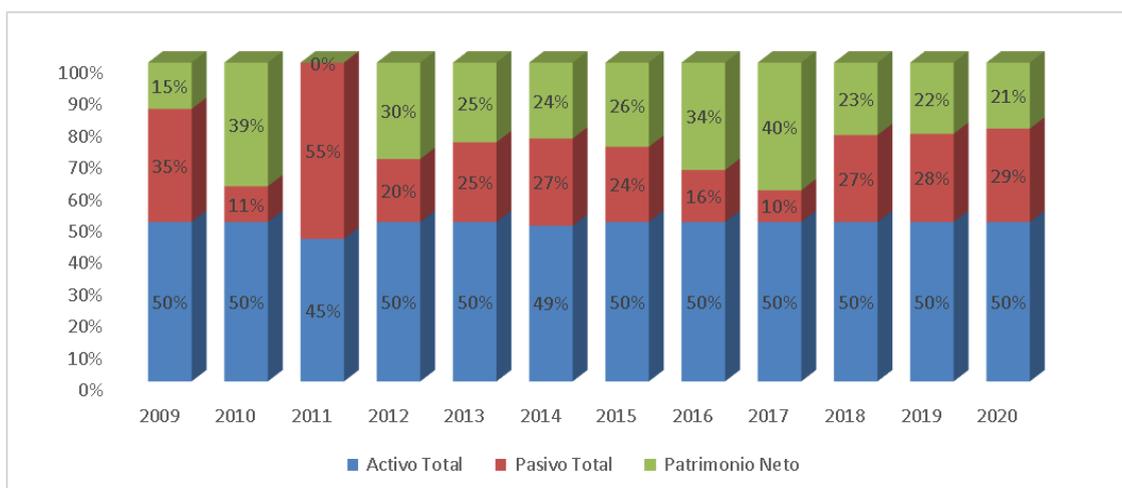


Figura 17: Evolución de las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio Adaptado de “Estados financieros” por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A

Como se puede observar durante el tiempo de estudio los activos componen cerca del 45% al 50% de la empresa, sin embargo, se puede notar variaciones en los pasivos los cuales llegan a su punto crítico en el 2011 superando incluso al valor de los activos.

La empresa tiene un apalancamiento medio, en los últimos cinco años ha tenido un crecimiento los pasivos llegando a un 29%, mientras que la cuenta de patrimonio ha estado disminuyendo en proporción a cómo va aumentando el pasivo. Se puede determinar que no existe un riesgo alto financiero para los socios debido a que el apalancamiento no es alto y este se mueve en proporción al patrimonio.

### Análisis de Capital de Trabajo

Para conocer la solvencia de la Unidad educativa particular Gran Bretaña S.A es necesario realizar un análisis del capital, donde se conocerá si los activos corrientes son los suficientes para cubrir el pasivo corriente.

Tabla 10

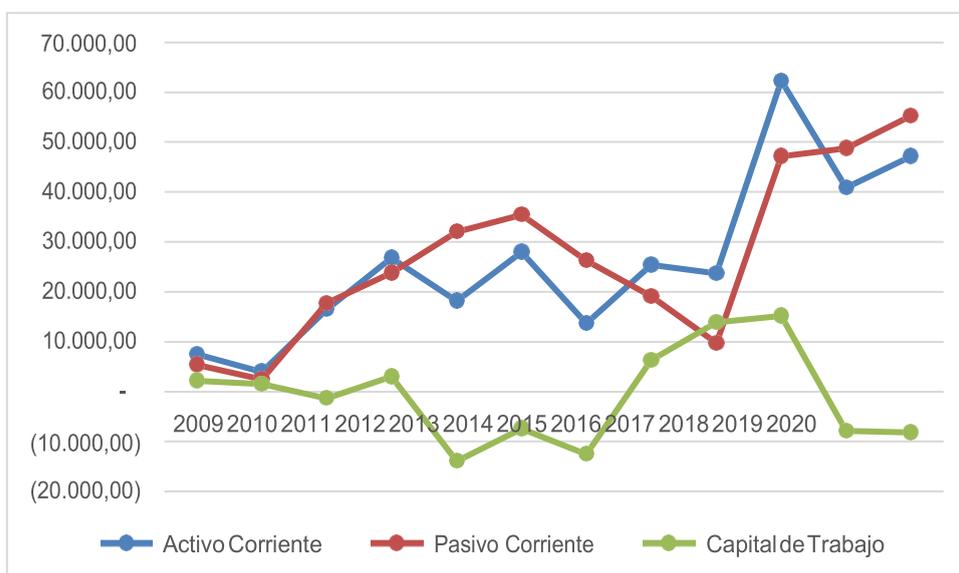
#### *Análisis del Capital de Trabajo*

	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Capital de Trabajo	Variación %
2009	7.515,98	5.329,72	2.186,26	
2010	3.969,26	2.451,52	1.517,74	-31%
2011	16.431,03	17.764,07	-1.333,04	-188%
2012	26.802,99	23.815,12	2.987,87	324%
2013	18.156,78	32.076,24	-13.919,46	-566%
2014	27.972,50	35.411,21	-7.438,71	47%
2015	13.646,65	26.219,14	-12.572,49	-69%
2016	25.428,35	19.086,50	6.341,85	150%
2017	23.677,66	9.750,95	13.926,71	120%
2018	62.309,00	47.144,29	15.164,71	9%
2019	40.852,52	48.718,64	-7.866,12	-152%
2020	47.139,28	55.269,34	-8.130,06	-3%

*Nota:* Capital de Trabajo. Adaptado de “Estados financieros” por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

Desde el 2010 se puede notar que la empresa ha presentado graves problema de solvencia teniendo de variaciones de su capital negativos siendo el más alto en el 2013 con el - 566%. En el 2016 logro aumentar sus activos corrientes, cubriendo

sus pasivos corrientes y logrando un capital de trabajo que fue en aumento hasta el 2018. Sin embargo, en el 2019 y 2020 tuvo un capital de trabajo en negativo no logrando cubrir sus pasivos corrientes. En el análisis del capital de trabajo es notable la problemática de insolvencia tal como se lo puede visualizar en la siguiente gráfica:



*Figura 18:* Análisis de Capital de Trabajo. Adaptado de “Estados financieros” por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

Los años en los cuales se ha generado un capital de trabajo han sido por el aumento de los activos corrientes, y en los que no se ha generado capital de trabajo ha sido porque los pasivos corrientes han tenido un aumento notable en los últimos años. Se puede concluir que la iliquidez se debe al aumento de los pasivos corrientes y al poco crecimiento y en algunos periodos decrecimiento de los activos corrientes.

Esto ha causado que la empresa no cuente con la liquidez oportuna que le permita hacer frente a sus obligaciones al corto plazo y por ende invertir en la compra de activos, al contrario, ha necesitado apalancarse mediante la deuda y también en el aumento de la aportación de socios. Para la evaluación del capital de trabajo se ha realizado el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, como se presenta a continuación.

### **Análisis horizontal**

El análisis horizontal proporciona una visión amplia en cuanto a las variaciones que han ocurrido de un periodo a otro en las cuentas de balance y de estado de resultado. Su análisis permite conocer si ha existido un crecimiento o decrecimiento en dichas cuentas.

Tabla 11

## Análisis Horizontal del Balance General

	Variación 2009 - 2010		Variación 2011 - 2012		Variación 2013 - 2014		Variación 2015 - 2016		Variación 2017 - 2018		Variación 2019 - 2020	
<b>Activo Total</b>	3.432,10	46%	34.038,57	130%	9.497,37	13%	2.849,32	5%	37.363,80	76%	6.286,76	7%
<b>Activo Corriente</b>	-3.546,72	-47%	10.371,96	63%	9.815,72	54%	11.781,70	86%	38.631,34	163%	6.286,76	15%
Efectivo	363,61	31%	-6.077,26	-74%	112,76	4%	7.460,93	1354%	16.762,25	177%	-5.586,95	-74%
Cuentas por Cobrar comerciales	-6.325,14	-100%	701,92	12%	10.865,94	141%	947,38	11%	20.990,34	290%	-9.709,82	-31%
Cuentas por Cobrar Relacionada	2.414,81	0%	2.847,70	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otr Cuentas p Cobr CP	-	0%	9.351,65	0%	-1.177,16	-41%	1.750,00	700%	-166,66	-100%	-	0%
- Provisión de Cuentas incobrables	-	0%	-68,06	112%	-185,75	90%	-9,47	11%	-	0%	-	0%
Otros Activos Corrientes	-	0%	3.616,01	167%	199,93	4%	1.632,86	40%	1.045,41	15%	21.583,53	1393%
Gast Pagados por Antic	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>Activo no Corriente</b>	6.978,82	0%	23.666,61	241%	-318,35	-1%	-8.932,38	-21%	-1.267,54	-5%	-	0%
Equipo de Computación	6.245,52	0%	15.579,06	170%	8.603,47	34%	6.384,40	19%	-44,20	0%	-	0%
Maquinaria y equipos	-	0%	2.634,40	0%	3.626,40	138%	-	0%	6.342,73	16%	-	0%
Muebles y enseres	-	0%	5.278,63	178%	113,38	1%	-	0%	-	0%	-	0%
Intagibles	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
-Depreciación acumulada	-655,90	0%	-7.936,28	214%	-12.661,60	55%	-15.316,78	30%	-7.566,07	12%	-	0%
Otros Activos	1.389,20	0%	8.110,80	584%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	3.432,10	46%	34.038,57	130%	13.577,76	18%	2.849,32	5%	37.363,80	76%	6.286,75	7%
<b>Pasivo Total</b>	-2.878,20	-54%	-8.664,01	-27%	9.838,97	26%	-7.132,64	-27%	37.393,34	383%	6.550,70	13%
<b>Pasivo Corriente</b>	-2.878,20	-54%	6.051,05	34%	3.334,97	10%	-7.132,64	-27%	37.393,34	383%	6.550,70	13%
Cuentas por pagar	-4.564,91	-86%	-8.051,98	-52%	3.808,03	144%	200,00	33%	19.719,44	19179%	207,26	1%
Deudas Financieras CP	-	0%	-	0%	3.098,57	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Provedores CP	-	0%	-1.844,05	-78%	-11.452,36	-100%	-	0%	-	0%	-	0%
Cuentas por Pagar a Afiliadas	1.084,92	0%	-	0%	15.603,36	745%	-6.354,21	-29%	12.386,70	135%	6.951,08	39%
Provisiones CP	-	0%	13.108,19	0%	-8.413,49	-67%	-	0%	-	0%	-	0%
Deu Fin LP Porcion CP	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otros Pas no Comerc CP	601,79	0%	2.838,89	0%	690,86	21%	-978,43	-28%	5.287,20	1113%	-607,64	-100%
<b>Pasivo no Corriente</b>	-	0%	-14.715,06	-100%	6.504,00	119%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>Patrimonio Neto</b>	6.310,30	289%	42.702,58	-684%	3.738,79	10%	9.981,96	34%	-29,54	0%	-263,95	-1%
Capital Social	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Aporte de socios	4.504,94	0%	16.528,08	367%	-	0%	2.423,19	124%	-	0%	-	0%
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	-	0%	-	0%	4.080,39	0%	6.893,70	169%	11.768,59	107%	-	0%
Reservas Legales	180,53	130%	0,01	0%	-113,52	-24%	127,49	35%	-	0%	-	0%
Utilidades Retenidas	1.247,63	0%	10.974,03	382%	-3.286,79	-23%	4.312,19	39%	-11.743,47	-52%	-	0%
Utilidad del Ejercicio	377,20	30%	15.200,46	-103%	3.058,71	299%	-3.774,61	-34%	-54,66	-218%	-263,95	0%

Nota: Adaptado de "Estados financieros" por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

## **Activos corrientes**

Los activos corrientes tuvieron una disminución 47% en relación con los a los años 2009 – 2010. Esto se debe principalmente a que en el 2010 ya no había cuentas por cobrar comerciales es decir que terminaron el año sin deudas al corto plazo con los clientes, pero si registraron deudas con el personal. Mientras que el efectivo y sus equivalentes tuvo un aumento del 31% esto se puede relacionar al hecho de que terminaron el periodo con una cartera de clientes en 0.

Para el periodo 2011-2012 se registró un aumento en los activos corrientes del 63%, pero está relacionado crédito tributario a favor del sujeto pasivo de la renta que aumentó un 167%, su disponibilidad en efectivo y sus equivalentes disminuyo notablemente en un 74%, mientras que su cartera de clientes aumento en un 12% y aumentaron las provisiones de cuentas incobrables en un 112%, lo cual refleja una mala gestión en el cobro de la cartera de crédito de los clientes.

Para el periodo 2013-2014 los activos corrientes aumentaron en un 54%, esto se debe mayormente influenciado por el alza del 141% en cuentas por cobrar clientes lo cual refleja que el crédito otorgado a los padres de familia aumento de un periodo a otro, así como también el riesgo crediticio que se ve reflejado en el aumento de la provisión de cuentas incobrables del 90%. El crédito tributario a favor del sujeto pasivo de la renta aumento en un 4%. También disminuyo en un 41% las deudas al corto plazo que tiene el personal con la institución.

Para el periodo 2015-2016 el activo corriente aumento en un 86%. La principal razón de este aumento es por el crecimiento del efectivo y sus equivalentes de un 1354% en cual ha sido el más alto de todos los periodos. Las cuentas por cobrar cliente, al igual que las provisiones por cuentas incobrables aumentaron en un 11%. Se puede relacionar el aumento de efectivo con el aumento del 700% en cuentas por cobrar al personal de la institución, debido a la disponibilidad de efectivo. El crédito tributario aumento en un 40%.

Para el periodo 2017-2018 los activos corrientes tuvieron un aumento del 163%, la cuenta que tuvo un mayor aumento fue la cartera de cobro a clientes con un 290%, sin embargo, no hubo un incremento en la provisión de cuentas incobrables. El

efectivo y sus equivalentes tuvo un aumento del 177%, mientras que las cuentas por cobrar al personal por motivo de préstamos disminuyó en un 100%. El crédito tributario aumentó en un 15%.

El periodo 2019-2020 tuvo crecimiento muy bajo del 15%, lo cual está relacionado a la disminución del efectivo y sus equivalente de un 74%, como también en las cuentas por cobrar lo cual disminuyó en un 31%, durante estos periodos no hubo un aumento ni disminución de las cuentas por cobrar al personal de la institución, la cuenta que influyó a que el activo corriente no disminuyera a nivel general es otros activos corrientes compuestos por el crédito tributario y también por las cuentas por cobrar de periodos anteriores la cual fue de \$16402.41.

Se puede concluir que a lo largo del tiempo los activos corrientes de la empresa han ido creciendo, teniendo su mayor respaldo en el crédito tributario con el que cuenta la institución de retenciones al impuesto a la renta. Sin embargo, el efectivo y sus equivalentes han sido muy fluctuantes a lo largo del tiempo, teniendo una relación directa con el crédito que otorga la empresa a sus clientes cuando el efectivo ha crecido en menor proporción han aumentado la cartera crédito de la empresa.

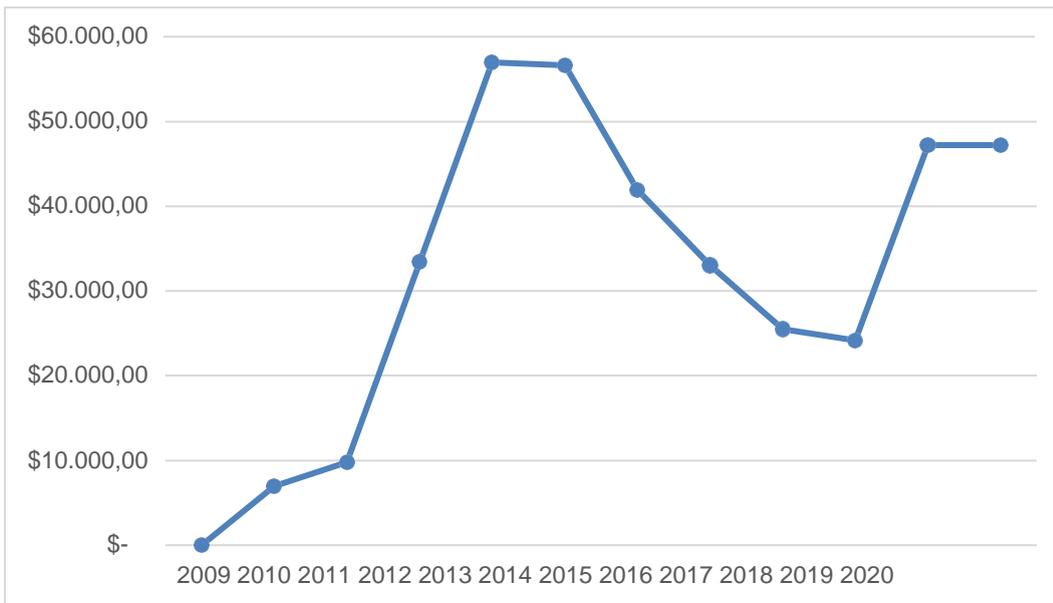
### Activos no corrientes

Tabla 12

*Variación de Activo no corriente*

	<b>Activo no Corriente</b>	<b>Variación</b>
2009	\$ -	
2010	\$ 6,978.82	0%
2011	\$ 9,802.62	40%
2012	\$ 33,469.23	241%
2013	\$ 56,971.76	70%
2014	\$ 56,653.41	-1%
2015	\$ 41,958.88	-26%
2016	\$ 33,026.50	-21%
2017	\$ 25,466.76	-23%
2018	\$ 24,199.22	-5%
2019	\$ 47,230.05	95%
2020	\$ 47,230.05	0%

*Nota:* Adaptado de “Estados financieros” por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña.



*Figura 19: Activos no corrientes del 2009 al 2020. Adaptado de “Balances financieros” por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.*

Dentro de análisis de los activos no corrientes se puede observar claramente, que hasta el periodo 2011- 2012 hubo un aumento del 241%, para en los siguientes periodos disminuir notablemente, esto se debe a que en los siguientes años no realizaron inversión en la adquisición de activos fijos para uso de la empresa hasta el 2019 donde se realizó la adquisición de un terreno. También depreciaciones normales de cada periodo que han influido en la disminución de valores en el bloque de cuentas.

### **Pasivos corrientes**

Los pasivos corrientes del periodo 2009-2010 disminuyeron en un 54% esto se debe a que las cuentas por pagar a proveedores disminuyeron en un 86% y las otras obligaciones al corto plazo se mantuvieron.

Para el periodo 2011-2012 el pasivo corriente aumento en un 34% esto se debe al aumento de las provisiones al corto plazo registradas en el 2012. Sin embargo, hubo una disminución en las cuentas por pagar a proveedores y otros del 52% y el 78%. En el periodo 2013-2014 el pasivo corriente aumento en un 10%, esto se debe al aumento del 744% de cuentas por pagar al personal, por beneficios sociales y roles,

así como también el aumento en cuentas por pagar a proveedores al corto plazo el cual aumento en un 144%.

En el periodo 2015-2016 disminuyo en un 27% principalmente porque disminuyeron las cuentas por pagar afiliados y a otros proveedores no comerciales. Para el siguiente periodo 2017-2018 aumento en un 386% los pasivos corrientes porque hubo un alce en las cuentas por pagar de 19179% y también aumentaron las cuentas por pagar a afiliados y demás proveedores. Para el periodo 2019-2020 aumentaron los pasivos corrientes en un 13% teniendo mayor connotación en las deudas a los afiliados.

### Pasivo no corriente

El pasivo no corriente, no ha tenido mayor movimiento la última vez que la empresa registro obligaciones al largo plazo fue en el 2014 desde ahí no han incurrido en la adquisición de este tipo de deuda.

### Patrimonio

El patrimonio de la empresa ha ido disminuyendo conforme se han ido registrando pérdidas netas en cada periodo en el último año disminuyo el 1% en relación con el 2019.

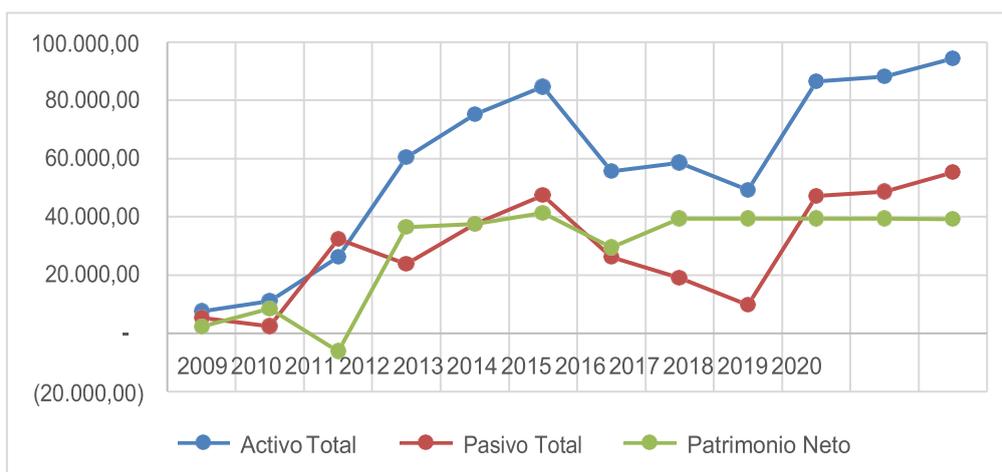


Figura 20: Análisis del Balance General del 2009 al 2020 T. Adaptado de “Balances financieros” por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

Tabla 13

*Variación de las cuentas de Balance General (2009-2020)*

	Activo Total	VARIACIÓN	Pasivo Total	VARIACIÓN	Patrimonio Neto	VARIACIÓN
2009	7.515,98		5.329,72		2.186,26	
2010	10.948,08	46%	2.451,52	-54%	8.496,56	289%
2011	26.233,65	140%	32.479,13	1225%	-6.245,48	-174%
2012	60.272,22	130%	23.815,12	-27%	36.457,10	684%
2013	75.128,54	25%	37.536,24	58%	37.592,30	3%
2014	84.625,91	13%	47.375,21	26%	41.331,09	10%
2015	55.605,53	-34%	26.219,14	-45%	29.386,39	-29%
2016	58.454,85	5%	19.086,50	-27%	39.368,35	34%
2017	49.144,42	-16%	9.750,95	-49%	39.393,47	0%
2018	86.508,22	76%	47.144,29	383%	39.363,93	0%
2019	88.082,57	2%	48.718,64	3%	39.363,93	0%
2020	94.369,33	7%	55.269,34	13%	39.099,98	-1%

*Nota:* Cuentas de Balance General. Adaptado de “Balances financieros” por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

En el análisis horizontal del Balance General se puede notar el comportamiento de las cuentas del activo y el pasivo las cuales con el tiempo han ido creciendo de manera simultánea, logrando que el patrimonio se estabilice teniendo pequeñas fluctuaciones en los años que entró en pérdida. Es a partir del 2018 que se nota un crecimiento notable en las obligaciones de la empresa debido a la falta de liquidez lo que lo sesgo a incurrir en apalancamientos con los proveedores. El patrimonio de la empresa desde el 2017 no ha tenido ningún crecimiento y para el 2020 disminuyó 1% debido a que terminó el periodo en pérdida.

Tabla 14

Análisis horizontal del Estado de pérdidas y ganancias (2009-2020)

	Variación 2009 - 2010		Variación 2011 - 2012		Variación 2013 - 2014		Variación 2015 - 2016		Variación 2017 - 2018		Variación 2019 - 2020	
Ventas	85207,08	122%	32026,89	19%	58695,98	30%	-16397,10	-6%	93824,92	38%	-103042,85	-36%
Costo de Ventas	-105267,41	531%	53926,65	-34%	-18472,41	13%	-6759,98	4%	-59754,78	34%	51959,53	-25%
Utilidad Bruta	-20060,33	-40%	85953,54	666%	40223,57	80%	-23157,08	-23%	34070,14	48%	-51083,32	-70%
Gastos de Administración	19924,36	-65%	-42692,07	317%	-36680,64	225%	37747,33	-100%	-41929,24	112%	38375,96	-71%
Gastos de Ventas	0	0%	-489,54	803%	-261,05	23%	1000,00	-100%	0,00	0%	0,00	0%
Utilidad de Operación	-135,97	-1%	42771,93	-6837%	3281,88	10%	15590,25	25%	-7859,10	-23%	-12707,36	-68%
Gastos Financieros	-1465,01	15994%	1817,50	-100%	965,42	-100%	1206,44	-100%	-137,06	14%	472,07	-51%
Otros Ingresos	0	0%	2125,00	0%	2,79	0%	0,00	0%	-14000,00	-100%	0,00	0%
- Depreciación de activos	-655,9	0%	-2648,27	87%	-1426,96	13%	-622,25	4%	-568,28	8%	6969,17	-100%
IVA que se carga al gasto	-3202,34	223%	670,18	-15%	-991,93	203%	300,04	-6%	-3037,45	54%	3039,71	-100%
Otros Egresos	3890,27	-28%	-26696,99	575%	3782,08	-22%	-20249,09	68%	25542,80	-74%	1962,47	-25%
Resultado del Ejercicio	-1568,95	-36%	18039,35	-122%	5613,28	167%	-3774,61	-34%	-59,09	-200%	-263,94	0%

Nota: Análisis horizontal del Estado de Resultados. Adaptado de “Balances financieros” por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

Tabla 15

Variación de los ingresos, egresos y utilidad (2009-2020)

	INGRESOS	VARIACION	EGRESOS	VARIACION	UTILIDAD	VARIACION
2009	70078,28		67686,39		4400,89	
2010	155285,36	121,59%	154463,42	128,20%	2831,94	-35,65%
2011	171138,58	10,21%	187889,62	21,64%	-14740,04	-620,49%
2012	203165,47	18,71%	204003,16	8,58%	3299,31	122,38%
2013	196093,02	-3,48%	194753,64	-4,53%	3352,38	1,61%
2014	254789,00	29,93%	247840,13	27,26%	8965,66	167,44%
2015	271703,43	6,64%	262512,54	5,92%	11205,89	24,99%
2016	255306,33	-6,03%	249891,05	-4,81%	7431,28	-33,68%
2017	249708,32	-2,19%	265695,77	6,32%	29,55	-99,60%
2018	343533,24	37,57%	345580,78	30,07%	-29,54	-199,97%
2019	282775,77	-17,69%	284794,77	-17,59%	0,00	100,00%
2020	179732,92	-36,44%	182016,86	-36,09%	-263,94	0,00%

Nota: Análisis horizontal del Estado de Resultados. Adaptado de “Balances financieros” por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

## Ingresos

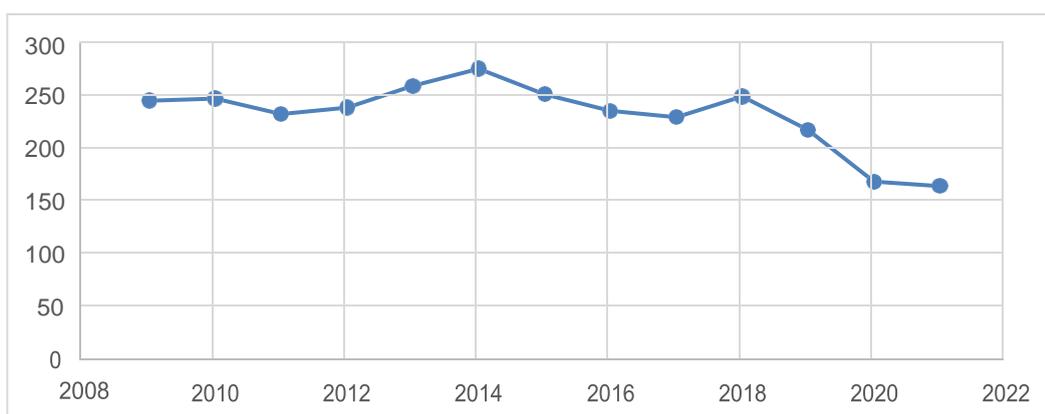
Desde el 2016 los ingresos han disminuido, debido a que la cantidad de alumnos matriculados ha venido disminuyendo. En el 2018 hubo un aumento de ingresos, pero fue debido a que la junta reguladora de costos aumento el valor de la pensión un 10% tanto para los cursos de inicial y los de básica general. Sin embargo, la cantidad de estudiante ha ido disminuyendo progresivamente como se muestra a continuación:

Tabla 16

*Estudiantes matriculados (2009-2021)*

AÑO	N. ESTUDIANTES
2009	246
2010	248
2011	233
2012	239
2013	260
2014	276
2015	252
2016	236
2017	230
2018	250
2019	218
2020	169
2021	165

*Nota:* Adaptado de “Colecturía” por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.



*Figura 21:* Número de estudiantes matriculados (2009-2021). Adaptado de “Colecturía” por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

Como se puede notar en la gráfica los ingresos en base al número de estudiantes ha ido variando en el tiempo y actualmente es muy bajo en comparación a otros periodos.

## Egresos

Dentro de los egresos se puede visualizar que en los últimos dos años han disminuido, últimos años por la situación económica del sector que se agravó, no, así como en el periodo 2017 – 2018 donde tuvieron un aumento de los egresos esto se puede relacionar con el aumento de estudiantes en dichos periodos por tal razón incurrieron en mayor costos y gastos.

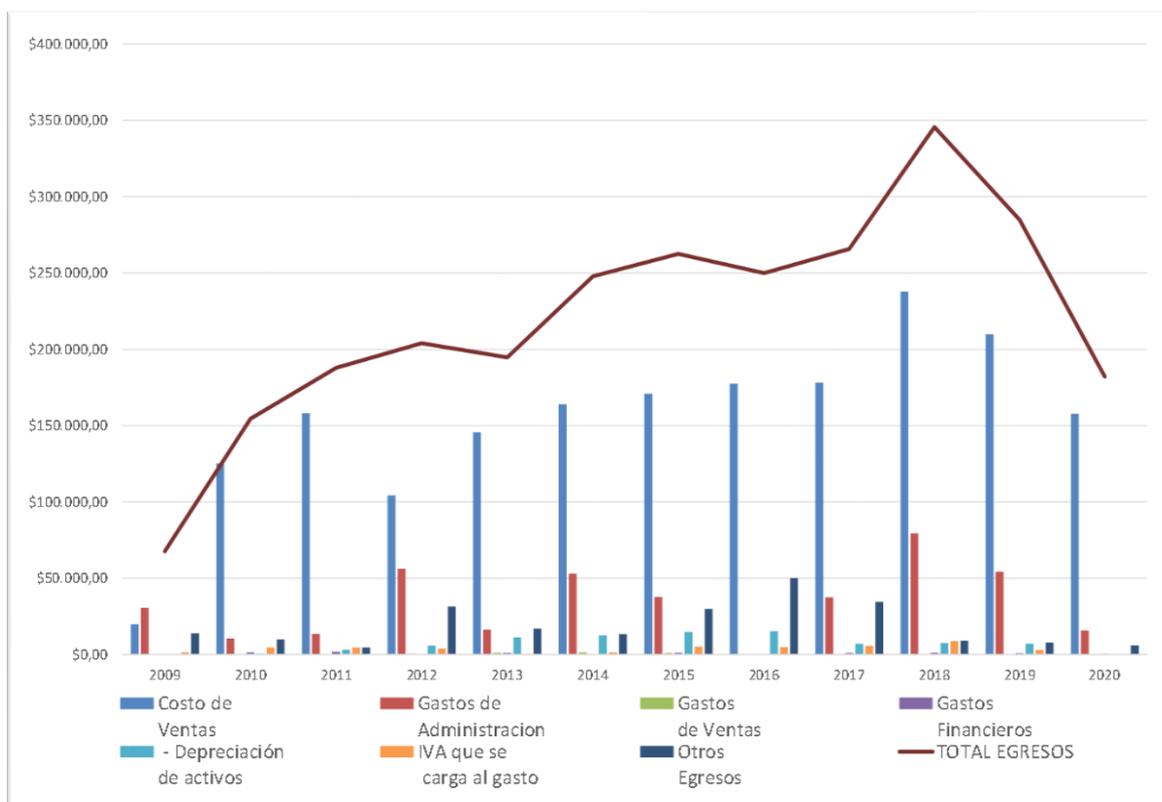


Figura 22: Análisis de los egresos (2009-2020) Adaptado de “Balances Financieros”, por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

Dentro de los egresos las cuenta costo de venta, que son los sueldos y salarios de los docentes constituyen gran parte de la misma, seguida por los gastos de administración. Como se puede observar en la gráfica estos tuvieron su crecimiento más alto en el 2018 y a partir del siguiente año han disminuido notablemente. Esto se debe al despido del personal y a la contratación de mano de obra más barata.

## Utilidad

Desde el 2016 hasta el 2020 han venido disminuyendo las utilidades progresivamente incluso terminando en pérdida en los últimos periodos, esto se debe a la disminución de los estudiantes matriculados lo cual influye directamente en el ingreso. Si la institución no toma medidas que le permitan aumentar su número de estudiantes los más probables es que la tendencia a aumentar la perdida continúe siendo cada vez más crítica.

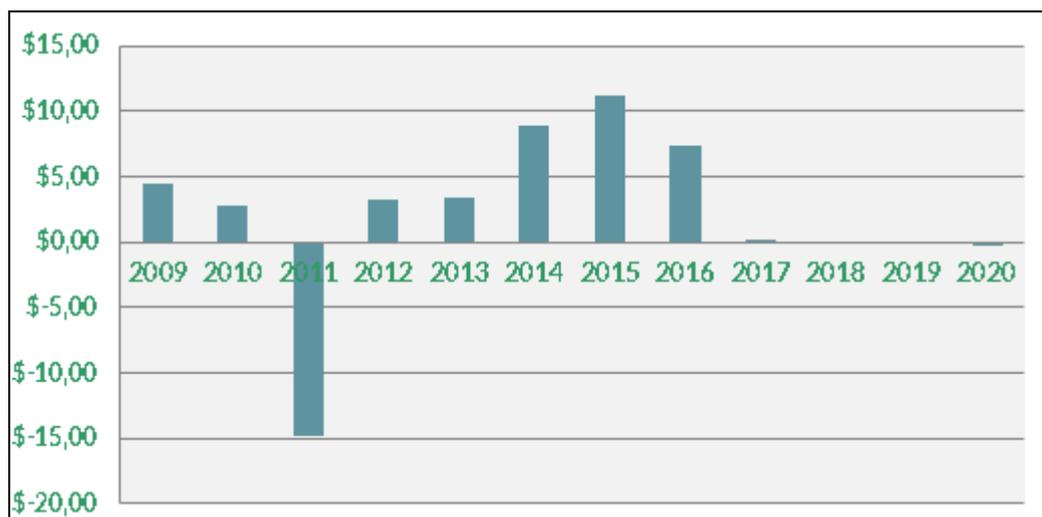


Figura 23: Utilidades anuales (2009-2020). Adaptado de “Balances financieros” por Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

Tabla 17

Análisis vertical del balance general (2009-2021)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activo Total</b>	<b>100%</b>											
<b>Activo Corriente</b>	<b>100%</b>	<b>36%</b>	<b>63%</b>	<b>44%</b>	<b>24%</b>	<b>33%</b>	<b>25%</b>	<b>44%</b>	<b>48%</b>	<b>72%</b>	<b>46%</b>	<b>50%</b>
Efectivo	16%	14%	31%	4%	4%	3%	1%	14%	19%	30%	9%	2%
Cuentas por Cobrar comerciales	84%	0%	23%	11%	10%	22%	16%	17%	15%	33%	36%	23%
Cuentas por Cobrar Relacionada	0%	22%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otra Cuentas p Cobr CP	0%	0%	0%	16%	4%	2%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
- Provisión de Cuentas incobrables	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros Activos Corrientes	0%	0%	8%	10%	7%	6%	7%	10%	14%	9%	2%	25%
Gasto Pagados por Antic	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Activo no Corriente</b>	<b>0%</b>	<b>64%</b>	<b>37%</b>	<b>56%</b>	<b>76%</b>	<b>67%</b>	<b>75%</b>	<b>56%</b>	<b>52%</b>	<b>28%</b>	<b>54%</b>	<b>50%</b>
Equipo de Computación	0%	57%	35%	41%	34%	40%	61%	69%	82%	47%	53%	49%
Maquinaria y equipos	0%	0%	0%	4%	4%	7%	11%	11%	82%	54%	46%	43%
Muebles y enseres	0%	0%	11%	14%	11%	10%	15%	14%	17%	10%	9%	9%
Intangibles	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-Depreciación acumulada	0%	-6%	-14%	-19%	-30%	-42%	-90%	-112%	-129%	-82%	-89%	-83%
Otros Activos	0%	13%	5%	16%	58%	51%	78%	75%	0%	0%	34%	32%
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>100%</b>											
<b>Pasivo Total</b>	<b>71%</b>	<b>22%</b>	<b>124%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>	<b>33%</b>	<b>20%</b>	<b>54%</b>	<b>55%</b>	<b>59%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>71%</b>	<b>22%</b>	<b>68%</b>	<b>40%</b>	<b>43%</b>	<b>40%</b>	<b>47%</b>	<b>33%</b>	<b>20%</b>	<b>54%</b>	<b>55%</b>	<b>59%</b>
Cuentas por pagar	71%	7%	59%	12%	4%	7%	1%	1%	0%	23%	34%	32%
Deudas Financieras CP												
Proveedores CP												
Cuentas por Pagar a Afiliadas												
Provisiones CP												
Deu Fin LP Porción CP												
Otros Pas no Comerc CP												
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>56%</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>29%</b>	<b>78%</b>	<b>-24%</b>	<b>60%</b>	<b>50%</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>	<b>67%</b>	<b>80%</b>	<b>46%</b>	<b>45%</b>	<b>41%</b>
Capital Social	11%	7%	3%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%
Aporte de socios												
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores												
Reservas Legales	2%	3%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Utilidades Retenidas												
Utilidad del Ejercicio	17%	15%	-56%	1%	1%	5%	20%	13%	0%	0%	0%	0%

Nota: Análisis Vertical. Adaptado de "Balance General", por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

El análisis vertical permite conocer la distribución de las cuentas de balance y del estado de resultado además de determinar la eficiencia de los mismo de un periodo a otro.

### **Activos**

Durante el año 2009 el total de los activos estaban concentrados en el activo corriente específicamente en las cuentas por cobrar y una parte en el efectivo. Para el 2010 hubo variaciones notables en las proporciones del activo corriente y no corriente teniendo mayores proporciones el no corriente, esto se debe a la adquisición de equipos de computación. Durante el 2011 los activos corrientes tuvieron el 63% del total de activos esto principalmente a la cuenta de banco y cuentas por cobrar clientes.

Para el 2012 los activos no corrientes tenían el 56% del total de activos esto se debe a la adquisición de equipos que elevaron las cuentas no corrientes y disminuyeron cuentas de bancos que podemos relacionarlo con el pago por la adquisición de dichos bienes. También se puede relacionar con una mejora en la gestión de cartera de cobros por concepto de pensiones. Desde el 2012 al 2017 disminuyo progresivamente las cuentas por cobrar clientes.

A partir del 2018 hay un cambio en el manejo de los activos, los no corrientes ocupan el 72% del total y esto se debe principalmente al aumento de las cuentas de efectivo y el aumento en las cuentas por cobrar clientes. Además, no se realizaron inversiones en maquinarias y equipos en dicho periodo.

Desde el 2019 al 2020 los activos no corrientes han tenido mayor participación dentro del total de activo esto se debe a la adquisición de equipo y maquinarias. También se puede observar que dentro de los activos corriente las cuentas documentos por cobrar cada periodo tienen mayor proporción del total esto está relacionado directamente a la gestión de cobro.

### **Pasivos**

Dentro de lo pasivos, como se puede ver en el análisis vertical durante muchos periodos a excepción de los años 2011,2013 y 2014 el total del pasivo

compuesto por los no corrientes principalmente en las cuentas de Cuentas por pagar proveedores y personal de la institución. La institución dentro de sus años de creación no ha adquirido deudas al largo plazo. A excepción de los periodos antes mencionados. Esto nos permite determina que la necesidad principal es de constantemente contar con flujo que permita apalancar las actividades propias del mover comercial de la institución por lo que gran parte o la totalidad de sus obligaciones son al corto plazo.

El personal docente y los proveedores han sido las principales fuentes de financiamiento que le ha permitido a la empresa subsistir ante la imperante necesidad de capital.

### **Patrimonio**

Dentro del análisis del patrimonio se puede decir que desde el 2009 al 2020 ha tenido una evolución positiva en relación con el pasivo, con sus excepciones del 2011 donde la perdida consumió el total del capital que había. Desde el 2012 al 2020 el Patrimonio se maneja entre el 40% y 80% del total de pasivos más patrimonio.

Se puede determinar que a pesar de que la institución cuenta con el apalancamiento proveniente del personal docente y otros proveedores, sin embargo, sigue utilizando los recursos propios como lo son el capital y las utilidades acumuladas para la gestión del círculo del negocio.

Tabla 18  
Análisis vertical del estado de resultados (2009-2021)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	-28,28%	-80,55%	-92,46%	-51,34%	-74,25%	-64,39%	-62,84%	-69,53%	-71,30%	-69,22%	-74,16%	-87,77%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>71,72%</b>	<b>19,45%</b>	<b>7,54%</b>	<b>48,66%</b>	<b>25,75%</b>	<b>35,61%</b>	<b>37,16%</b>	<b>30,47%</b>	<b>28,70%</b>	<b>30,78%</b>	<b>25,84%</b>	<b>12,23%</b>
Gastos de Administración	-43,56%	-6,83%	-7,87%	-27,65%	-8,30%	-20,78%	-13,89%	0,00%	-15,02%	-23,12%	-19,20%	-8,86%
Gastos de Ventas	0,00%	0,00%	-0,04%	-0,27%	-0,58%	-0,55%	-0,37%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>28,16%</b>	<b>12,62%</b>	<b>-0,37%</b>	<b>20,74%</b>	<b>16,88%</b>	<b>14,28%</b>	<b>22,90%</b>	<b>30,47%</b>	<b>13,68%</b>	<b>7,66%</b>	<b>6,64%</b>	<b>3,37%</b>
Gastos Financieros	-0,01%	-0,95%	-1,06%	0,00%	-0,49%	0,00%	-0,44%	0,00%	-0,40%	-0,33%	-0,33%	-0,25%
Otros Ingresos	0,00%	0,00%	0,00%	1,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,61%	0,00%	0,00%	0,00%
- Depreciación de activos	0,00%	-0,42%	-1,79%	-2,81%	-5,73%	-4,97%	-5,41%	-6,00%	-2,80%	-2,20%	-2,46%	0,00%
IVA que se carga al gasto	-2,04%	-2,99%	-2,68%	-1,93%	-0,25%	-0,58%	-1,94%	-1,94%	-2,26%	-2,53%	-1,07%	0,00%
Otros Egresos	-19,82%	-6,44%	-2,72%	-15,43%	-8,70%	-5,21%	-10,98%	-19,62%	-13,81%	-2,60%	-2,77%	-3,27%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>6,28%</b>	<b>1,82%</b>	<b>-8,61%</b>	<b>1,62%</b>	<b>1,71%</b>	<b>3,52%</b>	<b>4,12%</b>	<b>2,91%</b>	<b>0,01%</b>	<b>-0,01%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-0,15%</b>

Nota: Análisis Vertical. Adaptado de “Estado de Resultado”, por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

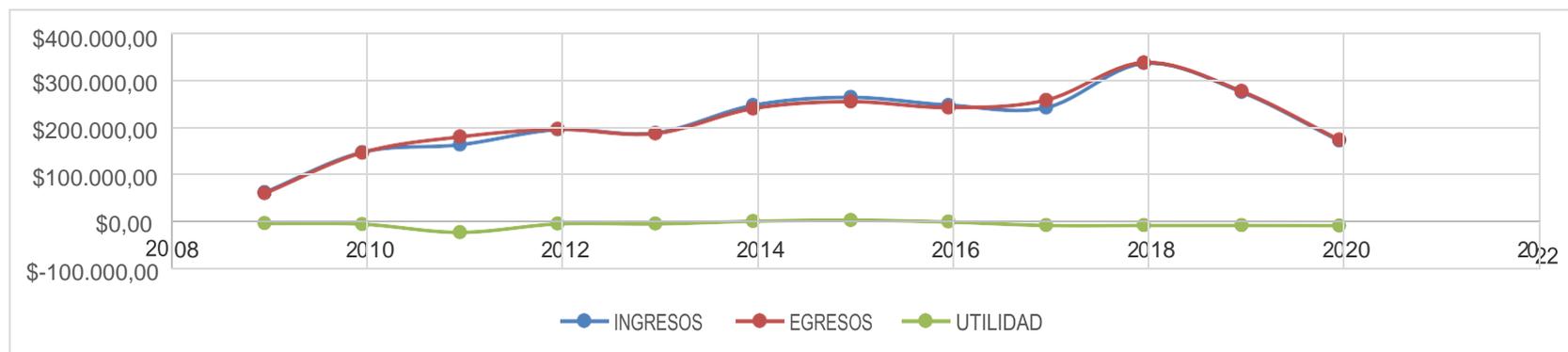


Figura 24: Análisis Vertical. Adaptado de “Estado de Resultado”, por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

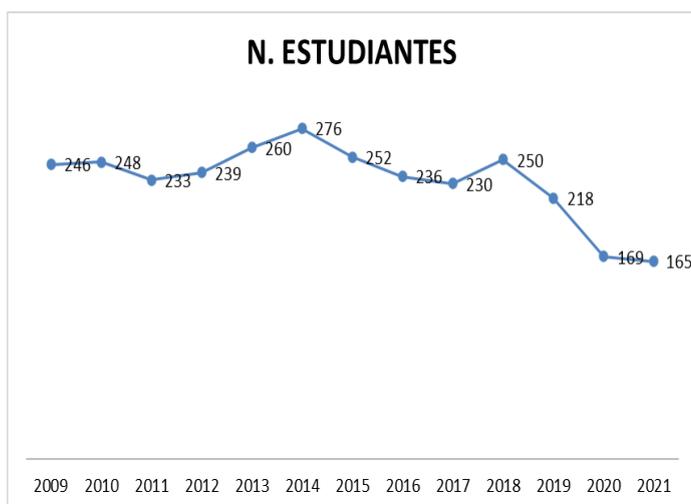
## Ingresos

Tabla 19

*Estudiantes matriculados (2009-2021)*

AÑO	N. ESTUDIANTES
2009	246
2010	248
2011	233
2012	239
2013	260
2014	276
2015	252
2016	236
2017	230
2018	250
2019	218
2020	169
2021	165

*Nota:* Plantilla estudiantil . Adaptado de “Colecturía”, por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.



*Figura 25:* Plantilla estudiantil . Adaptado de “Colecturía”, por Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.

Dentro del análisis vertical de los ingresos se puede rescatar que el total de los ingresos provienen del cobro de matrícula y pensiones de los alumnos. Al año reciben diez pagos de mensualidades y un pago de matrícula por cada periodo lectivo. Con estos ingresos la administración bajo una correcta gestión debe distribuirlos para los costos y gastos de los doce meses del año. Como se puede apreciar en la gráfica los ingresos han tenido una disminución desde el año 2018.

## Egresos

Dentro de los egresos se encuentra el costo de venta el cual consiste en la planilla o rol de pago de los principales colaboradores como los son los docentes de la institución y de los directivos. Los costos han tenido un comportamiento variable, en el primer año con un 28.28% en relación con el ingreso. Pero a partir del 2010 al 2011 este subió del 80.55% al 92.46%. A pesar de que en el 2011 la cantidad de estudiantes disminuyó sin embargo los costos aumentaron.

Para el 2012 se obtiene una eficiencia en costos debido a que pese al aumento de ingresos la proporción de los costos disminuyeron al 51.34%. En el 2013 se puede notar una disminución en la eficiencia de la gestión de costos, debido a que, aunque fueron menos los ingresos del periodo los costos aumentaron notablemente al 74.25%.

Desde el 2014 al 2020 se puede observar que en los periodos donde han tenido un alza en ventas o en ingresos han sido más eficientes en la gestión de sus costos de ventas por ejemplo el 2018 donde la proporción del costo alcanzo el 69.22%. No así en los periodos donde disminuyeron sus ventas 2016, 2017, 2019, 2020 cuyos costos aumentaron notablemente mostrando una deficiencia en el manejo de estos.

Este comportamiento se debe a que el sueldo de los administrativos y personal docente es exactamente el mismo pese a que atienden a menos estudiantes y por ende tienen menos ingresos. Por lo que la eficiencia de costos en este tipo de negocios parte de tener la mayor cantidad de estudiantes matriculados lo cual disminuirá la proporción del costo frente a los ingresos por la prestación del servicio.

Uno de los conceptos a manejar dentro de la gestión de los egresos, son las economías de escala en la prestación de servicio mientras más sea la cantidad de estudiantes a los cuales se les brinde el servicio esto hará que el costo unitario disminuye generando mayor rentabilidad para la empresa.

## **Utilidad**

El resultado del ejercicio dentro de las organizaciones educativas sin fines de lucro debe ser reinvertido en la institución en el mismo periodo o a su vez hasta máximo el siguiente año en curso en las gestiones que aumenten la calidad de la institución. La utilidad dentro de la institución ha sido mínima en 12 años el mayor porcentaje en base al ingreso ha sido del 6.28% y la mayor pérdida la del 2011 con un -8.61%. Dentro del análisis se puede concluir que dentro de la institución hay una diseconomía de escala debido a que hay factores como lo son la cantidad de estudiantes que están ocasionando que el costo del servicio unitario sea más alto y por ende la utilidad se ve notablemente afectada.

Tabla 20:

Indicadores de liquidez (2009-2021)

Liquidez													
Detalle	Fórmulas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	2,186.26	1,517.74	-1,333.04	2,987.87	-13,919.46	-7,438.71	-12,572.49	6,341.85	13,926.71	15,164.71	-7,866.12	-8,130.06
Índice de solvencia o liquidez corriente	Activocorriente/ Pasivocorriente	1.41	1.62	0.92	1.13	0.57	0.79	0.52	1.33	2.43	1.32	0.84	0.85
Prueba acida	(Caja Bancos + Inv. temp+ Ctas y Doc por cobrar)/Pasivo corriente	1.41	1.62	0.81	0.89	0.42	0.66	0.37	1.04	1.73	1.16	0.81	0.44
Liquidez inmediata	Caja Bancos / Pasivo corrientes	0.22	0.63	0.46	0.09	0.09	0.08	0.02	0.42	0.97	0.56	0.16	0.04
Relevancia Activo Corriente	Activocorriente/ Total de Activos	100%	36%	63%	44%	24%	33%	25%	44%	48%	72%	46%	50%

Nota: Adaptado de “Balances financieros”

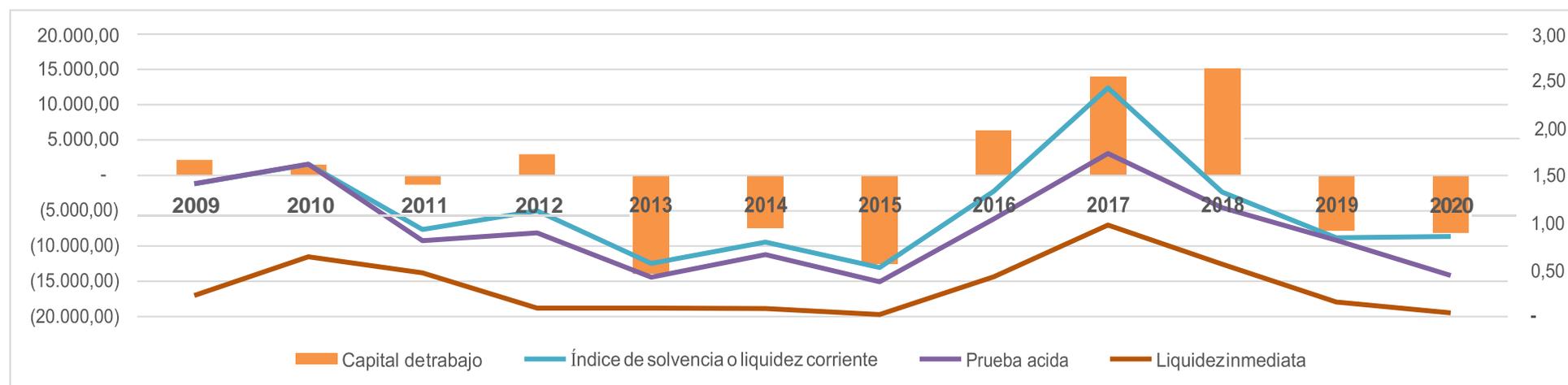


Figura 26: Indicadores de liquidez (2009-2021) Adaptado de “Balances financieros”

La unidad educativa con el paso del tiempo ha tenido variaciones notables en su capital de trabajo, su mínimo ha sido 1517,74 en el 2010 y su máximo en el 2018 con 15164,71. Sin embargo de los 11 años de analizados 6 ha tenido necesidad de capital debido a que sus pasivos corrientes han superado su disponibilidad de efectivo. Su más alto déficit en capital fue en el 2013 con -13919,46. En los últimos dos años ha terminado con un déficit de capital de -8130,06. Esto claramente muestra los problemas financieros a los que la institución ha tenido que enfrentar los últimos 11 años, como lo es la falta de liquides. El análisis del capital de trabajo nos muestra que la empresa no cuenta con salud financiera y que ya tienen problemas para hacerle frente a sus deudas al corto plazo.

El índice de solvencia dentro de su análisis muestra que de los 11 años en 6 el índice ha sido menor a uno, mostrando la insolvencia de los activos corrientes para cubrir el total del pasivo corriente u obligaciones al corto plazo. En el 2017 hubo un exceso de activos corrientes por lo que la razón fue superior a 2. Sin embargo, en los últimos dos años el índice ha sido menor a uno lo que muestra la iliquidez y que no existe un remanente al contrario no pueden cubrir sus obligaciones corrientes.

La prueba acida nos muestra que de los 11 años que se está analizando 7 tienen un valor inferior a 1 mostrando que tienen problemas para hacer frente a sus obligaciones al corto plazo incluido los dos últimos años.

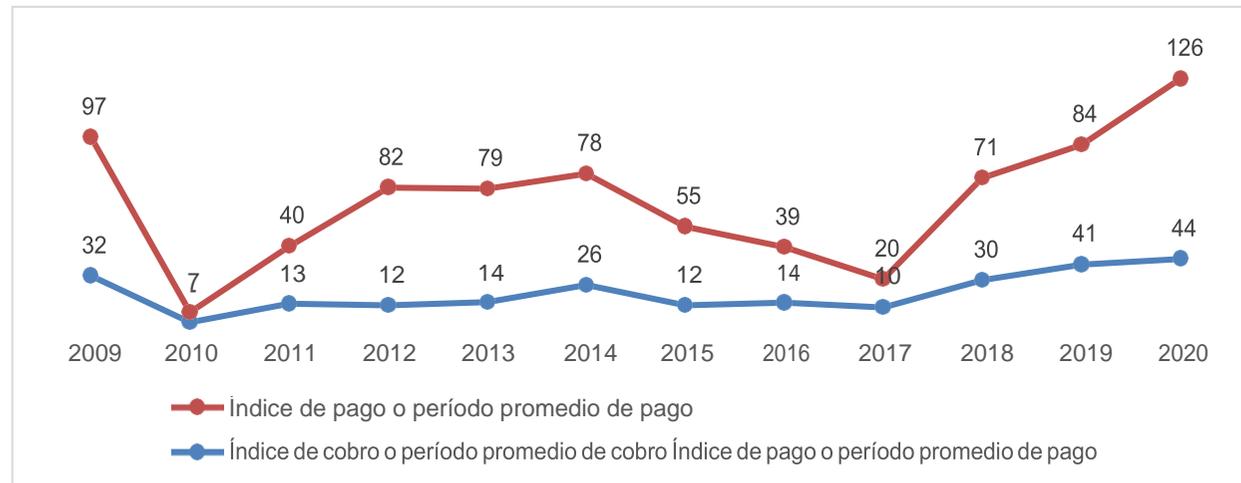
En cuanto al ratio de liquidez inmediata en ningún de los periodos analizados la empresa cuenta con liquides al contrario tiene un comportamiento de iliquidez. Finalmente, dentro de la relevancia del activo corriente su mínimo ha sido del 24% y su máxima del 100% en el 2009.

Tabla 21

*Indicadores de actividad (2009-2021)*

Actividad													
Actividad días o veces	Fórmulas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Índice de cobro o período promedio de cobro	Cuentas por cobrar/ (Ventas netas/360)	32	-	13	12	14	26	12	14	10	30	41	44
Índice de pago o período promedio de pago	Cuentas por pagar / (costo de ventas/360)	97	7	40	82	79	78	55	39	20	71	84	126
Rotación Activo Total	Ventas / Activo Total	9	14	7	3	3	3	5	4	5	4	3	2
Rotación Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	-	22.25	17.46	6.07	3.44	4.50	6.48	7.73	9.81	14.20	5.99	3.81
Rotación Pasivo Total	Ventas Netas / Pasivo Total	13.15	16.40	20.91	60.13	106.05	81.16	56.37	47.22	37.22	25.71	60.96	95.91

*Nota:* Adaptado de “Balances financieros”



*Figura 27:* Índices de cobros y pago en promedio (2009-2020) Adaptado de “Balances financieros”

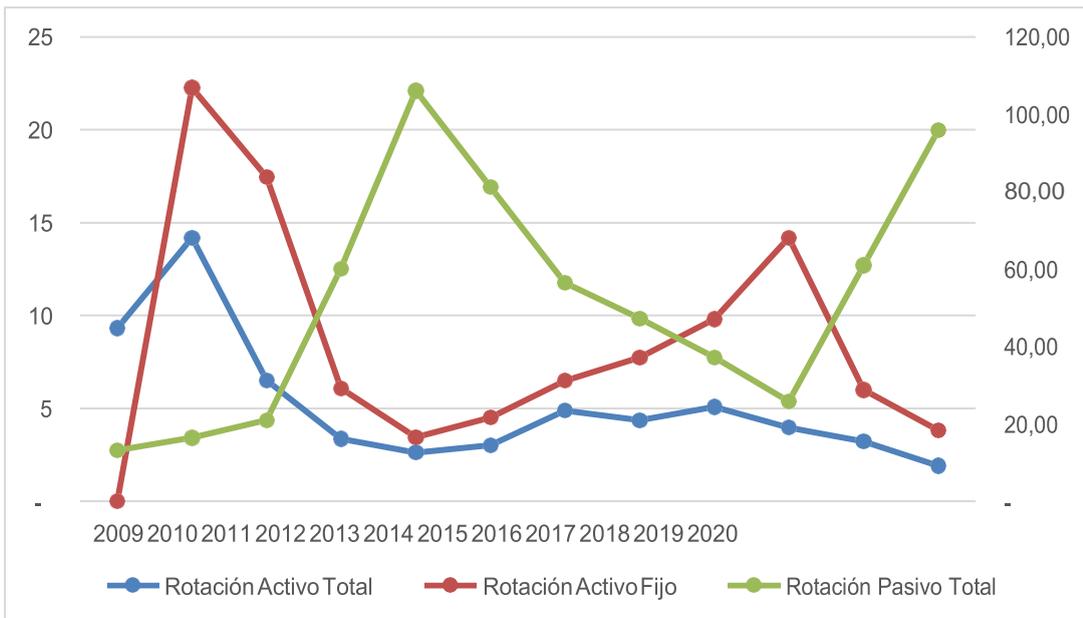


Figura 28: Índices de Actividad de Rotación de activos y pasivos (2009-2020). Adaptado de “Balances financieros”

El índice de cobro promedio ha ido aumentando a lo largo del tiempo para el 2020 ha sido el más alto con 44 días, sin embargo, en relación con el índice de pago está muy bien debido a que pagan hasta en 126 días lo que es un tipo de apalancamiento interno que otorgan sus colaboradores al esperar los pagos de sus beneficios sociales y sueldos.

Dentro de la rotación de los activos se puede concluir que por cada dólar que se ha invertido en la adquisición de activos, tienen ingresos considerables con una rotación mínima de 2 y máxima de 14. Sin embargo, este nivel de rotación en los últimos 4 años ha ido disminuyendo.

En la rotación del activo fijo se puede notar que por cada dólar invertido se obtienen ingresos desde 3,44 a un máximo de 22,25. Pero en los últimos 3 años la rotación ha ido disminuyendo significativamente. La rotación del pasivo total nos indica que la institución cuenta con ventas que logran cubrir el total de sus obligaciones al corto y largo plazo. Esta capacidad ha ido en aumento en los últimos tres periodos.

Tabla 22  
Indicadores de Endeudamiento (2009-2021)

Endeudamiento													
Detalle	Fórmulas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Apalancamiento financiero	Pasivo Total / Total de Activos	70.91%	22.39%	123.81%	39.51%	49.96%	55.98%	47.15%	32.65%	19.84%	54.50%	55.31%	58.57%
Endeudamiento del activo con el patrimonio	Patrimonio / Activo Total	29%	78%	-24%	60%	50%	49%	53%	67%	80%	46%	45%	41%
Endeudamiento corto plazo	Pasivo Corriente / Activo Total	71%	22%	68%	40%	43%	42%	47%	33%	20%	54%	55%	59%
Endeudamiento largo plazo	Pasivo Largo Plazo / Activo Total	0%	0%	56%	0%	7%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Nota: Adaptado de “Balances financieros”

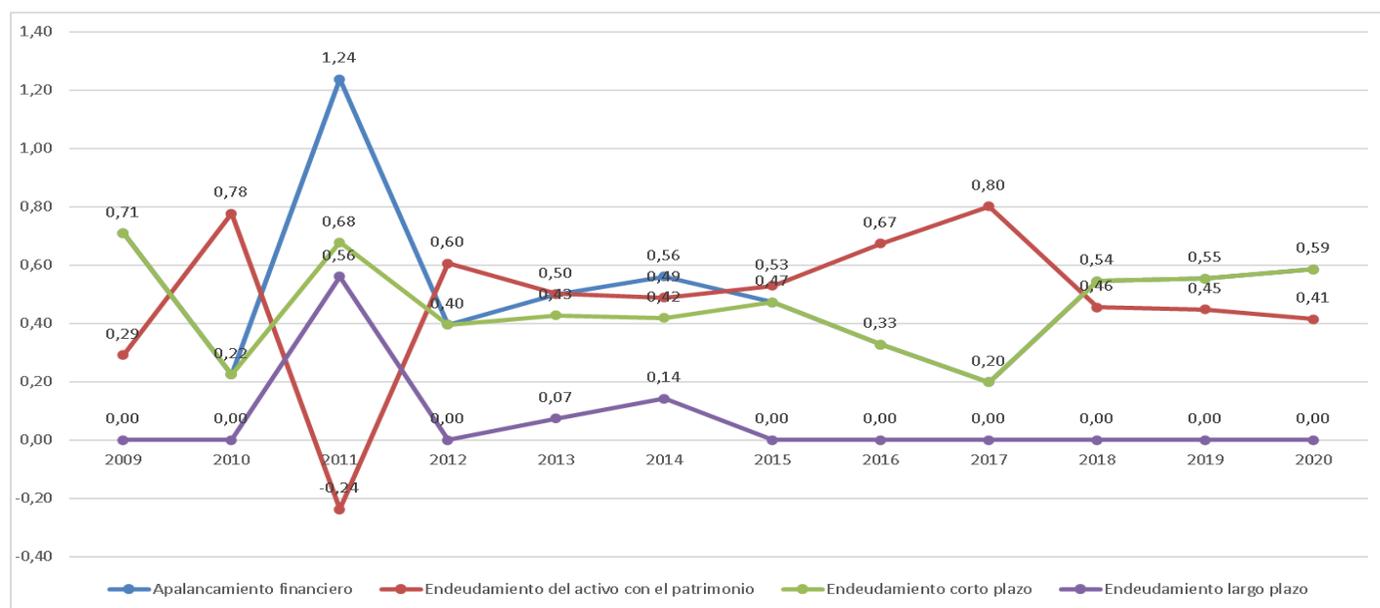


Figura 29: Índices de Endeudamiento (2009-2020) Adaptado de “Balances financieros”

Los acreedores de la empresa tienen una participación de más del 50% en los últimos tres años con relación a los activos totales. Es decir, por cada dólar americano que es depositado para inversión en la institución más de 0,50 ctvs. es financiado a través de pasivos. Lo cual simboliza un riesgo financiero. Dentro del endeudamiento de activos en relación con el patrimonio se puede analizar que por cada dólar invertido de 0,40 a 0,46 ctvs. en los últimos tres años han sido financiados con capital propio. Lo cual es inferior al apalancamiento por acreedores.

El endeudamiento al corto plazo ha sido mayor al 50% en los últimos tres años con una tendencia en aumento, es decir que por cada dólar invertido más de 0,50 ctvs. es financiado por deuda a corto plazo. Lo cual refleja la necesidad de apalancamiento inmediato que ha tenido la empresa en los últimos años. El endeudamiento a largo plazo solo se tuvo en el 2011, 2013 y 2014. En los demás años se han manejado con deuda a corto plazo.

Tabla 23  
Indicadores de Rentabilidad (2009-2021)

Rentabilidad													
Detalle		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margen bruto	Utilidad Bruta / Ventas	0,72	0,19	0,08	0,49	0,26	0,36	0,37	0,30	0,29	0,31	0,26	0,12
Margen neto	Resultado del Ejercicio / Ventas	0,06	0,02	-0,09	0,02	0,02	0,04	0,04	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen de Rentabilidad	Utilidad Neta / Patrimonio	2,01	0,33	2,36	0,09	0,09	0,22	0,38	0,19	0,00	0,00	0,00	-0,01
ROA	Utilidad Neta / Activo Total	0,59	0,26	-0,56	0,05	0,04	0,11	0,20	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00
ROE	Utilidad Neta / Capital Social	5,50	3,54	(18,43)	4,12	4,19	11,21	14,01	9,29	0,04	(0,04)	-	(0,33)

Nota: Adaptado de “Balances financieros”

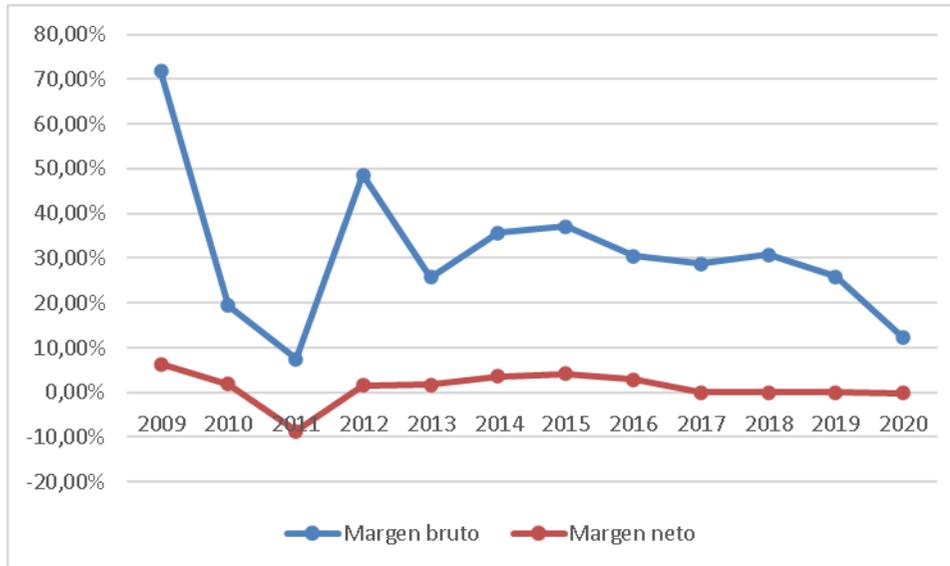


Figura 30: Indicadores de utilidad con relación a las ventas. Adaptado de “Balances financieros”

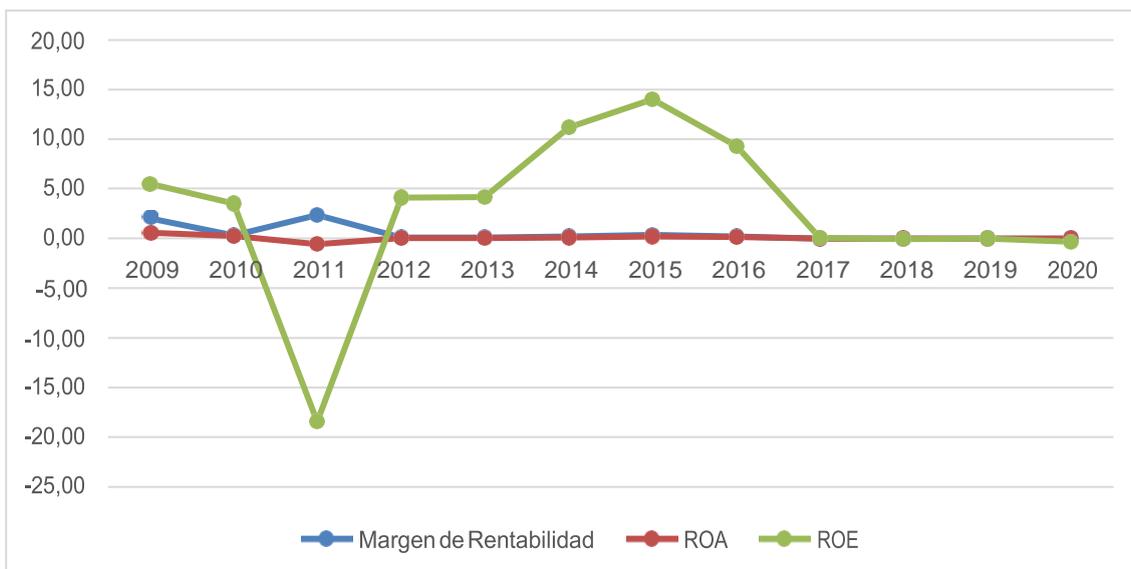


Figura 31: Indicadores de rentabilidad (2009-2020) . Adaptado de “Balances financieros”

Dentro de este análisis se puede recalcar que el margen bruto en los últimos años ha ido disminuyendo de 0,37 ctvs. a 0,12 ctvs. lo cual es claramente alarmante debido a que aun dentro de esta utilidad no se han contemplado gastos que son relevantes para el desarrollo del negocio lo cual disminuirá aún más la rentabilidad en cada periodo.

El margen neto nos permite conocer la rentabilidad exacta de cada periodo, dentro análisis podemos concluir que la institución desde el 2009 no ha tenido un margen representativo, al contrario, para los últimos cuatro años no han ganado ni siquiera un centavo por cada dólar obtenido en la venta. En razón a esto viera sido más eficiente colocar todo ese capital invertido en una institución financiera cuya tasa pasiva referencial está en el 5% y 6%.

El margen neto tan bajo o incluso en cero se debe a que sus costos han aumentado debido a la diseconomía de escala. Mientras menos alumnos tiene por periodo más ineficiente se vuelve en el uso de sus costos, afectando notablemente al margen de utilidad neta.

En el rendimiento del activo total se puede mostrar que en la empresa por cada dólar invertido en el activo este le ha generado ganancias desde 0,50 a 0,04 ctvs. Sin embargo, desde el 2017 al 2020 no ha generado ningún tipo de ganancias

sobre los activos. Lo que muestra que los activos no fueron utilizados eficientemente. Dentro del análisis de la utilidad neta del patrimonio se puede concluir que por cada dólar que los socios han invertido en la institución han tenido en el 2009 una ganancia de 2,01 y 2,36 en el 2010. El resto de los periodos ha tenido comportamiento decreciente que se agravó en los últimos 4 años donde no se generó ningún tipo de rentabilidad sobre el patrimonio, al contrario, hubo una pérdida de 0,01 ctvs. por dólar de aporte de los socios. Esto muestra claramente la ineficiente gestión sostenida del patrimonio.

El ROE o la rentabilidad sobre el capital social ha ido fluctuando a lo largo de los 11 años de manera creciente y decreciente. Pero los últimos cuatro años han sido los más críticos por los que no ha habido rentabilidad y no se han tomado las medidas respectivas para corregir este comportamiento.

Tabla 23

Índice de cobertura de Costos operativos (2009-2021)

Índice de cobertura de Costos Operativos												
Detalle	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cobertura de Costos operativos	1,067	1,023	0,936	1,035	1,080	1,093	1,105	1,098	0,973	1,022	1,025	0,999

Nota: Adaptado de “Balances financieros Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

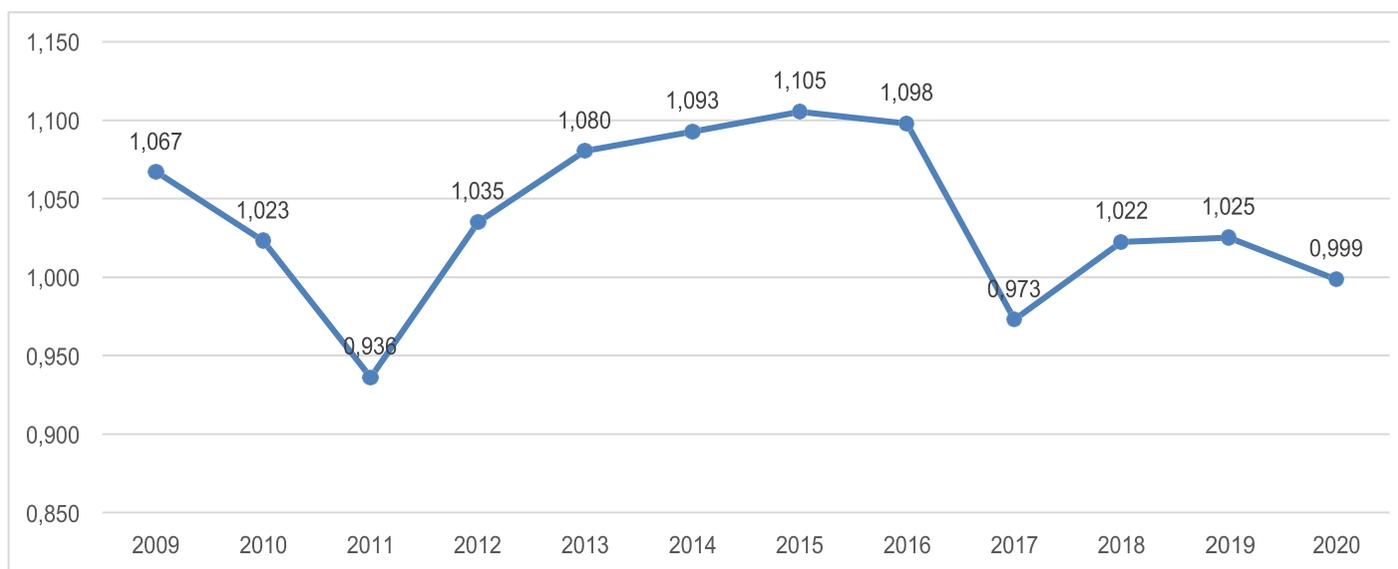


Figura 32: Cobertura de costos operativos (2009-2020) . Adaptado de “Balances financieros Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.”

El índice operativo de costos indica en que proporción las ventas en determinado periodo alcanzaron a cubrir el total de costos operativo. Dentro del análisis se puede constatar que en la mayoría de los periodos las ventas han cubierto los gastos operativos a excepción del 2011, 2017 y 2020. También se puede recalcar que ha tenido un comportamiento decreciente lo cual muestra la ineficiencia en la gestión de los costos operativos.

### **Análisis Dupont**

El análisis Dupont nos permite conocer si la empresa está utilizando eficientemente sus recursos. Además de determinar si es rentable para los socios de la empresa tener colocado su capital en determinado proyecto. A continuación, se ha realizado el análisis Dupont de la Unidad Educativa Gran Bretaña S.A. Desde el 2009 hasta el 2020 obteniendo los siguientes resultados:

- Del 2009 al 2010 la rentabilidad del patrimonio disminuyó notablemente en 1.68 puntos en comparación al primer año. El método Dupont nos permite identificar cuáles fueron las variables que influyeron las cuales son:
  - Dentro de la rentabilidad del activo esta disminuyó 0.33 de un periodo a otro debido a que el margen de utilidad disminuyó 0.04. Esto es porque, aunque aumentaron las ventas los gastos financieros y otros egresos crecieron en comparación al periodo anterior disminuyendo la rentabilidad.
  - En cuanto a los activos tuvieron un mayor índice de rotación debido a la adquisición de equipos de computación para un laboratorio y el aumento de la venta. El apalancamiento financiero disminuyó de un periodo a otro.
- Del 2010 al 2011 la rentabilidad sobre el patrimonio disminuyó en un 2.03 dando una rentabilidad sobre el patrimonio en negativo. Los principales factores que influyeron fueron:

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO Utilidad Neta/Patrimonio												
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
2.01	0.33	-2.36	0.09	0.09	0.22	0.38	0.19	0.00	0.00	0.00	-0.01	

RENTABILIDAD DEL ACTIVO (utilidad neta/act total)												x	APALANCAMIENTO FINANCIERO Pasivo total/ Total de activos										
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0.59	0.26	-0.56	0.05	0.04	0.11	0.20	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.71	0.22	1.24	0.40	0.50	0.56	0.47	0.33	0.20	0.54	0.55	0.59

MARGEN DE UTILIDAD (Resultado del ejercicio/Vtas)												x	ROTACION DEL ACTIVO (Ventas / Activo Total)										
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0.06	0.02	-0.09	0.02	0.02	0.04	0.04	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	9.32	14.18	6.52	3.37	2.61	3.01	4.89	4.37	5.08	3.97	3.21	1.90

Figura 33: Análisis Dupont (2009-2020). Adaptado de “Balances financieros Unidad Educativa Gran Bretaña S.A.

- El margen de utilidad disminuyó de 0.02 a -0.09 esto se debe a que, aunque hubo un aumento en ventas sin embargo los costos también se elevaron. Así como también los gastos de administración, gastos financieros debido al apalancamiento financiero y otros egresos propios del círculo del negocio.
- El apalancamiento financiero también influyó notablemente por los costos que acarrea en el cálculo del margen de utilidad. Los pasivos para el 2011 cubrieron 1.24 veces el total de los activos lo cual es un riesgo financiero. Adicional el activo ha aumentado en cada periodo incluyendo su depreciación.
- Del 2012 al 2013 la rentabilidad del patrimonio ha mantenido un comportamiento decreciente. Esto se debe a los siguientes factores:
  - Para el 2012 aunque aumentaron las ventas en relación con el 2011 sin embargo el costo unido a los demás gastos operativos aumentó significativamente afectando la rentabilidad. Los gastos administrativos, gastos de ventas y otros egresos se elevaron disminuyendo el margen de rentabilidad.
  - Para el 2013 el apalancamiento financiero fue mayor que el año anterior por lo que aumento en el estado de pérdidas y ganancias los gastos financieros, afectado de manera directa al margen de utilidad. Además, las ventas para este periodo disminuyeron, pero la proporción del costo en relación con las ventas aumentaron. Una clara muestra de la ineficiencia en la administración de los costos.
- Del 2014 al 2015 la rentabilidad del patrimonio aumento en relación con el periodo anterior esto se debió a los siguientes factores:

- El margen de utilidad en relación con el 2013 aumento un 0.02, esto se debe a que las ventas aumentaron en estos dos años, la rentabilidad viera sido mayor si hubiere sido más eficiente el uso del costo el cual aumento.
- El margen de rentabilidad de los activos aumento debido al aumento de la utilidad por el alza de ventas, pero también al aumento de activos totales particularmente en las cuentas por cobrar comerciales. Lo cual muestra un deficiente manejo de la cartera de cobros.
- En el 2014 el apalancamiento financiero aumento en relación con el 2013 pero este fue un aumento en el financiamiento interno a través de los proveedores en este caso las maestras en la espera de sus beneficios sociales. El 2015 dicho apalancamiento disminuyo, pero si obtuvo un costo por financiamiento que se ve reflejado en estado de pérdidas y ganancias.
- Del 2016 al 2020 hubo un decrecimiento de la rentabilidad del patrimonio, inclusive desde el 2017 la rentabilidad fue 0 y en el último periodo termino en negativo con -0.01. Volviéndose más rentable para los accionistas depositar su inversión inclusive en un banco local cuya tasa pasiva referencial está entre el 5% y el 6%. Esto se debe a los siguientes factores:
  - La rentabilidad del activo al 2016 disminuyo 0.07 en relación con el periodo anterior inclusive para el 2017 hasta el 2020 el activo tiene rentabilidad 0. Esto esta correlacionado al margen de utilidad el cual desde el 2017 es 0. Aunque las ventas han tenido un comportamiento fluctuante en periodos aumentando y en otros disminuyendo. Los costos han marcado una gran relevancia en relación con el ingreso por ventas, siendo este muy elevado a pesar de tener menos estudiantes. Adicional los gastos administrativos y gastos financieros por servicios de cobro de pensiones del banco.

- Dentro del apalancamiento financiero se puede determinar que desde el 2018 ha ido el aumentando debido al financiamiento interno que proveen el personal docente al esperar el pago de sus beneficios sociales. Adicional también al aumento de los activos por la creciente cartera cobros, lo que muestra una falta de eficiencia en la gestión. Otro de los factores que aumentaron el activo fue la compra de un terreno esto elevó el activo fijo y afectó en la disminución de la rotación del activo, acentuándose más en los periodos donde decrecieron las ventas como los son 2019 y 2020.

## Matriz FODA

La matriz FODA permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen una empresa en un determinado momento. Gracias a esta herramienta se pueden crear estrategias acordes a las necesidades y contexto en el que se encuentra la empresa.

Tabla 24

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene reconocimiento en el sector donde se encuentra por lo que lleva más de 25 años de creación.</li> <li>• Cuentan con capacidad instalada propia</li> <li>• Líderes en la enseñanza de inglés.</li> <li>• Cuenta con docentes de amplia trayectoria.</li> <li>• Cuenta con plataformas educativas tecnológica (Idukay, Santillana)</li> <li>• Tiene infraestructura tecnológica e innovadora (Laboratorios de computación, Laboratorio de Biología)</li> <li>• En los niveles iniciales cuentan con salones sensoriales y pantallas táctiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisponibilidad de capital de trabajo.</li> <li>• Precios no competitivos (es el más alto del sector).</li> <li>• Ineficiencia en el manejo de los costos operativos.</li> <li>• Baja cantidad de estudiantes matriculados.</li> <li>• Cartera de créditos elevada.</li> <li>• Falta de un Plan estratégico financiero.</li> <li>• Alto grado de empleados candidatos a jubilación patronal.</li> <li>• Falta de establecimiento de políticas de cobro acorde a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Falta de planificación de gastos varios como publicidad, promoción y demás</li> <li>• Falta de fachada con apariencia de Unidad Educativa.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a la pandemia hay una gran cantidad niños y adolescentes que no ingresaron al sistema estudiantil.</li>   <li>• Al frente de la institución van a inaugurar una terminal de la metrovía lo que se puede volver un buen referente de ubicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del poder adquisitivo de las familias del sector.</li>   <li>• Competencias de precio muy fuerte en el sector.</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de “ Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”



	7. En los niveles iniciales cuentan con salones sensoriales y pantallas táctiles.	9. Falta de planificación de gastos varios como publicidad, promoción y demás 10. Falta de fachada con apariencia de Unidad Educativa.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO (Aprovechamiento)</b>	<b>Estrategias DO (Desarrollo)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debido a la pandemia hay una gran cantidad niños y adolescentes que no ingresaron al sistema estudiantil.</li> <li>2. Al frente de la institución van a inaugurar una terminal de la metrovía lo que se puede volver un buen referente de ubicación.</li> <li>3. Alta expectativa del sector por la educación de calidad que brindan la unidad educativa.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar incrementar el volumen de venta para captar nuevos clientes especialmente de los niveles iniciales (F1 – O1).</li> <li>• Aprovechar la ubicación del terminal de la metrovía como referencia y como punto principal para promover la educación de calidad continua en el inglés sin necesidad de inscribirse en academias aparte (F 3,4 – O2).</li> <li>• Aprovechar la capacidad instalada en: infraestructura, tecnología, educación sensorial e innovación para atraer a nuevos segmentos que requieran de refuerzos académicos o de educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan estratégico financiero que permita mejorar la situación de liquidez de la empresa y aumentar el margen de utilidad. (D 3,6,7, 9 – O 1).</li> <li>• Establecer una política de precios que permita captar la mayor cantidad de estudiantes del sector con un precio acorde al sector donde se encuentra la unidad educativa. (D 1,2,4 – O 2)</li> <li>• Diseñar programa de promociones para disminuir la cantidad de morosidad en la cartera de crédito (D 5,8 - O3)</li> </ul>

	continua en otras áreas de la educación (F 2,5,6,7 – O1).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en la mejora de la fachada de la unidad educativa aprovechando la nueva terminal de la metrovía (D10 – O 1)</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA (Confrontación)</b>	<b>Estrategias DA (Cambio)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución del poder adquisitivo de las familias del sector.</li> <li>2. Competencias de precio muy fuerte en el sector.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la infraestructura e historia de la institución para realizar una campaña de “educación de calidad al alcance de tu bolsillo” enfocada en crear el efecto economía de escala mediante la captación de más cliente. (F 1,6 – A2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer rangos de precio competitivos acorde al sector. (D2 – A 2)</li> <li>• Crear estrategias de promoción que permita captar a nuevos clientes y aumentar el capital de trabajo para evitar la iliquidez en los meses críticos (D1,4,5 – A 1)</li> </ul>

*Nota:* Adapta de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A.”

Tabla 26

Matriz de Evaluación de Factores externos

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>		<b>IMPORTANCIA PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN EVALUACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1</b>	Debido a la pandemia hay una gran cantidad niños y adolescentes que no ingresaron al sistema estudiantil.	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
<b>2</b>	Al frente de la institución van a inaugurar una terminal de la metrovía lo que se puede volver un buen referente de ubicación.	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
<b>3</b>	Alta expectativa del sector por la educación de calidad que brindan la unidad educativa	<b>10%</b>	<b>2</b>	<b>0,2</b>
<b>AMENAZAS</b>				
<b>1</b>	Disminución del poder adquisitivo de las familias del sector.	<b>25%</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	Competencias de precio muy fuerte en el sector	<b>45%</b>	<b>4</b>	<b>1,80</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,60</b>

Nota: Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Tabla 27

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

**Matriz de Evaluación de Factores Internos**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>		<b>IMPORTANCIA PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN EVALUACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>1</b>	Tiene reconocimiento en el sector donde se encuentra por lo que lleva más de 25 años de creación.	<b>8%</b>	<b>4</b>	<b>0,32</b>
<b>2</b>	Cuentan con capacidad instalada propia.	<b>5%</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
<b>3</b>	Líderes en la enseñanza de inglés.	<b>5%</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
<b>4</b>	Cuenta con docentes de amplia trayectoria.	<b>5%</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
<b>5</b>	Cuenta con plataformas educativas tecnológica (Idukay, Santillana)	<b>1%</b>	<b>3</b>	<b>0,03</b>
<b>6</b>	Tiene infraestructura tecnológica e innovadora (Laboratorios de computación, Laboratorio de Biología)	<b>5%</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
<b>7</b>	En los niveles iniciales cuentan con salones sensoriales y pantallas táctiles.	<b>5%</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>1</b>	Indisponibilidad de capital de trabajo.	<b>10%</b>	<b>2</b>	<b>0,05</b>
<b>2</b>	Precios no competitivos (es el más alto del sector).	<b>16%</b>	<b>2</b>	<b>0,08</b>
<b>3</b>	Ineficiencia en el manejo de los costos operativos.	<b>5%</b>	<b>2</b>	<b>0,025</b>

<b>4</b>	Baja cantidad de estudiantes matriculados.	<b>10%</b>	<b>2</b>	<b>0,05</b>
<b>5</b>	Cartera de créditos elevada.	<b>5%</b>	<b>2</b>	<b>0,025</b>
<b>6</b>	Falta de un Plan estratégico financiero.	<b>5%</b>	<b>2</b>	<b>0,025</b>
<b>7</b>	Alto grado de empleados candidatos a jubilación patronal.	<b>2%</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>
<b>8</b>	Falta de establecimiento de políticas de cobro acorde a las necesidades de los clientes.	<b>4%</b>	<b>2</b>	<b>0,02</b>
<b>9</b>	Falta de planificación de gastos varios como publicidad, promoción y demás	<b>5%</b>	<b>2</b>	<b>0,025</b>
<b>10</b>	Falta de fachada con apariencia de Unidad Educativa	<b>4%</b>	<b>2</b>	<b>0,02</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>1,36</b>

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

# **CAPÍTULO V**

## **OPCIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **Misión**

La Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A es una institución educativa orientada a brindar educación de la más alta calidad con su mayor fortaleza en la enseñanza del inglés, con una estructura financiera sólida.

#### **Visión**

Ser la Unidad Educativa Particular con mayor participación de mercado dentro de la parroquia Febres Cordero, siendo reconocida por su calidad de educación.

#### **Principios y valores**

- Calidad
- Excelencia
- Responsabilidad
- Ética
- Disciplina

#### **Organigrama Estructural**

La unidad educativa Gran Bretaña S.A. tiene ya un organigrama estructural, pero para el presente proyecto se ha diseñado un organigrama en base a las necesidades detectadas en el diagnóstico situacional de la empresa.



Figura 34: Organigrama Estructural. Adaptado de “Unidad Educativa Gran Bretaña”

### Políticas generales

- Las reuniones con el director general se deberán realizar de forma mensual con las siguientes áreas:
  - Departamento Contable Financiero: Para la entrega del informe del control de costos y gastos como también de la evolución de la cartera de cobro.
  - Departamento de Marketing, publicidad y ventas: Para la entrega de la planificación de la inversión en publicidad y promoción, además de determinar la factibilidad de las campañas de marketing.
  - Departamento de Docentes y auxiliares: Para realizar evaluación de desempeño que permita mejorar la calidad del servicio educativo.
  - Departamento administrativo: Para el análisis de las actividades de cada departamento creando estrategias que permiten una mejora. Además del cumplimiento de los objetivos establecidos para cada departamento.

### **Políticas financieras**

- Todos los cobros por concepto de servicios educativos serán realizados directamente en la cuenta bancaria de la institución.
- La facturación será realizada al corte del mes de manera electrónica, utilizando el servicio de facturación electrónica.
- Toda transacción será registrada en un sistema contable/financiero con la debida autorización del director del área, bajo la debida presupuestación.
- Los cobros serán realizados dentro de los primeros 15 y 30 días del mes corriente que se esté dando el servicio educativo.
- Las inversiones se realizarán con el propósito de lograr una mayor captación del mercado, a través de la calidad de servicio con un costo asequible.
- Al momento de la matriculación se realizará un análisis de liquidez de los representantes legales de los futuros estudiantes, para así evitar moras en los pagos en futuro.

### **Políticas de precios**

- Los precios de las mensualidades, matrículas y otras tasas serán determinada a partir del estudio de mercado realizado por el departamento de Marketing, estableciendo el precio óptimo acorde al contexto real del sector donde se encuentra el segmento al cual está enfocado la institución.

### **Diseño de cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos que deben ser medibles, enlazados y aterrizados a acciones empresariales. Con el objetivo de centrar toda la empresa en la estrategia y de esta manera logran las metas planteadas.

El Diseño se basa principalmente en tres enfoques que son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

### **Objetivos estratégicos**

- Consolidar la situación financiera estratégica de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A. para crecer en participación de mercado del sector y aumentar las ventas.
- Brindar un servicio con excelencia educativa a un precio asequible para la comunidad o el segmento del sector.
- Mejorar los procesos internos a través de la sistematización para alcanzar ventajas competitivas.
- Realizar inversiones que permitan obtener un mayor reconocimiento en el sector además de un aumento en las ventas.

### **Estrategias**

- Buscar incrementar el volumen de venta para captar nuevos clientes especialmente de los niveles iniciales.
- Aprovechar la ubicación del terminal de la metrovía como referencia y como punto principal para promover la educación de calidad continua en el inglés sin necesidad de inscribirse en academias aparte.
- Aprovechar la capacidad instalada en: infraestructura, tecnología, educación sensorial e innovación para atraer a nuevos segmentos que requieran de refuerzos académicos o de educación continua en otras áreas de la educación.

- Elaborar un plan estratégico financiero que permita mejorar la situación de liquidez de la empresa y aumentar el margen de utilidad.
- Establecer una política de precios que permita captar la mayor cantidad de estudiantes del sector con un precio acorde al sector donde se encuentra la unidad educativa.
- Diseñar programa de promociones para disminuir la cantidad de morosidad en la cartera de crédito.
- Invertir en la mejora de la fachada de la unidad educativa aprovechando la nueva terminal de la metrovía.
- Aprovechar la infraestructura e historia de la institución para realizar una campaña de “educación de calidad al alcance de tu bolsillo” enfocada en crear el efecto economía de escala mediante la captación de más cliente.
- Establecer rangos de precio competitivos acorde al sector.
- Crear estrategias de promoción que permita captar a nuevos clientes y aumentar el capital de trabajo para evitar la iliquidez en los meses críticos.

A continuación, mostraremos los objetivos alineados a las perspectivas del cuadro de mando integral:

Tabla 28:  
*Objetivos y perspectivas del mando integral*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Perspectiva</b>
Consolidar la situación financiera estratégica de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A. para crecer en participación de mercado	Buscar incrementar el volumen de venta para captar nuevos clientes especialmente de los niveles iniciales.	Perspectiva financiera

del sector y aumentar las ventas.	Elaborar un plan estratégico financiero que permita mejorar la situación de liquidez de la empresa y su margen de utilidad.	
	Diseñar un programa de promociones para disminuir la cantidad de morosidad en la cartera de crédito.	
	Aprovechar la infraestructura e historia de la institución para realizar una campaña de “educación de calidad al alcance de tu bolsillo” enfocada en crear el efecto economía de escala mediante la captación de más cliente.	
Brindar un servicio con excelencia educativa a un precio asequible para la comunidad o el segmento del sector.	Establecer una política de precios que permita captar la mayor cantidad de estudiantes del sector con un precio acorde al sector donde se encuentra la unidad educativa.	Perspectiva del cliente

<p>Mejorar los procesos internos a través de la sistematización para alcanzar ventajas competitivas.</p>	<p>Establecer rangos de precio competitivos acorde al sector.</p> <p>Aprovechar la ubicación del terminal de la metrovía como referencia y como punto principal para promover la educación de calidad continua en el inglés sin necesidad de inscribirse en academias aparte.</p>	<p>Perspectiva del proceso interno</p>
	<p>Aprovechar la capacidad instalada en: infraestructura, tecnología, educación sensorial e innovación para atraer a nuevos segmentos que requieran de refuerzos académicos o de educación continua en otras áreas de la educación.</p>	
	<p>Crear estrategias de promoción que permita captar a nuevos clientes y aumentar el capital de trabajo para evitar la iliquidez en los meses críticos.</p>	

Realizar inversiones que permitan obtener un mayor reconocimiento en el sector además de un aumento en las ventas.	Invertir en la mejora de la fachada de la unidad educativa aprovechando la nueva terminal de la metrovía	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
--	--	---

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

### Indicadores

Los indicadores permiten evaluar la gestión que se realiza en cada una de las perspectivas. Son las herramientas que nos permiten conocer si las estrategias planteadas se están ejecutando de la manera correcta. A continuación, se detalla la meta de cada estrategia y la fórmula matemática para evaluarlo.

#### Perspectiva financiera

El enfoque de la perspectiva financiera parte de la visión que tienen los accionistas, las siguientes ratios servirán de soporte para el cumplimiento de las estrategias. El objetivo estratégico para la perspectiva financiar es: Consolidar la situación financiera estratégica de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A. para crecer en participación de mercado del sector y aumentar las ventas.

Tabla 29

*Perspectiva financiera – Estrategia 1*

Estrategia:	Buscar incrementar el volumen de venta para captar nuevos clientes especialmente de los niveles iniciales.
Indicador:	Porcentaje de crecimiento de los ingresos por matrículas y Pensiones
Descripción:	Establecer el crecimiento o decrecimiento en ventas de un año lectivo a otro.
Meta:	Aumentar en un 25% la cantidad de alumnos matriculados y por ende el ingreso anual.

Fórmula:	$\frac{\text{Ventas año lectivo 2} - \text{Ventas año lectivo 1}}{\text{Cant de matriculados 2} - \text{Cant de matriculados 1}} * 100$
Frecuencia de medición:	Anual
Fuente de datos:	Estado de Resultados e informe de colecturía de alumnos Matriculados

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

La fórmula se realiza en base a los datos de un periodo lectivo que normalmente empieza en mayo y termina en abril del siguiente año.

Tabla 30:  
*Perspectiva financiera – Estrategia 2*

Estrategia:	Elaborar un plan estratégico financiero que permita mejorar la situación de liquidez de la empresa y su margen de utilidad.
Indicador:	Margen de utilidad
Descripción:	Analizar la relación de la utilidad con el nivel de ingreso
Meta:	Aumentar la utilidad neta en un 25%
Fórmula:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total, Ventas}} * 100\%$
Frecuencia de medición:	Anual – porcentaje
Fuente de datos:	Estado de Resultados

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

A través del margen utilidad los directivos podrán tomar las decisiones oportunas y analizar si se está cumpliendo la meta, que para esta planificación es del 25%.

Tabla 31:  
*Perspectiva financiera – Estrategia 3*

Estrategia:	Elaborar un plan estratégico financiero que permita mejorar la situación de liquidez de la empresa y su margen de utilidad.
Indicador:	Variación de costos y gastos.
Descripción:	Determinar los cambios que han tenido la cuenta de costos y gastos de un periodo lectivo a otro
Meta:	Lograr disminuir el gasto en un 2%
Fórmula:	$\frac{\text{Costos y gastos 2} - \text{Costos y gastos 1}}{\text{Costos y gastos 1}} * 100\%$
Frecuencia de medición:	Anual – porcentaje
Fuente de datos:	Estado de Resultados

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

El costo y el gasto constituyen una de las principales variables para la determinación del margen de utilidad, por tal razón se debe tener un control minucioso con el objetivo de disminuirlo en un 2%.

Tabla 32  
*Perspectiva financiera – Estrategia 4*

Estrategia:	Diseñar un programa de promociones para disminuir la cantidad de morosidad en la cartera de crédito.
Indicador:	Periodo de cobro promedio
Descripción:	Establecer el tiempo promedio que los representantes de los estudiantes se demoran en cancelar el valor de las pensiones.
Meta:	Tener un cobro promedio de 30 días.
Fórmula:	$\frac{90}{\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}}$
Frecuencia de medición:	Trimestral – días
Fuente de datos:	Estados financieros

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Para mejorar la liquides de la unidad educativa particular Gran Bretaña, debemos de optimizar la gestión de cobros teniendo como meta 30 días de cobro en el mes corriente que se está brindando el servicio educativo.

Tabla 33

*Perspectiva financiera – Estrategia 5*

Estrategia:	Aprovechar la infraestructura e historia de la institución para realizar una campaña de “educación de calidad al alcance de tu bolsillo” enfocada en crear el efecto economía de escala mediante la captación de más cliente.
Indicador:	Rendimientos de activos
Descripción:	Establecer el rendimiento de los activos en relación a la utilidad del periodo
Meta:	Aumentar el ROI (rendimiento de los activos) en un 25%
Fórmula:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total, de Activos}} * 100\%$
Frecuencia de medición:	Anual %
Fuente de datos:	Balance general y Estado de resultado

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Cuando los activos se los utilizan de forma eficiente esto genera un mayor rendimiento para la empresa, por tal razón se ha considerado que este debe aumentar en un 25%.

### **Perspectiva del cliente**

El objetivo principal de la perspectiva del cliente es brindar un servicio con excelencia educativa a un precio asequible para la comunidad o el segmento del sector.

Tabla 34

*Perspectiva del cliente – Estrategia 1*

Estrategia:	Establecer una política de precios que permita captar la mayor cantidad de estudiantes del sector con un precio acorde al sector donde se encuentra la unidad educativa.
Indicador:	Precio de Venta
Descripción:	Establecer el precio de venta acorde al sector
Meta:	Generar una utilidad del 24% con un precio acorde al sector.

Fórmula:	$\frac{\text{Costo de Venta}}{(1 - 24\% \text{ utilidad})}$
Frecuencia de medición:	Anual %
Fuente de datos:	Estado de resultado

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

### **Perspectiva del proceso interno**

El objetivo principal de la perspectiva del proceso interno es mejorar los procesos internos a través de la sistematización para alcanzar ventajas competitivas.

Tabla 35

#### *Perspectiva del proceso interno – Estrategia 1*

Estrategia:	Establecer rangos de precio competitivos acorde al sector.
Indicador:	Punto de Equilibrio
Descripción:	Establecer el Punto de equilibrio para a partir de eso tener un techo para negociar o a su vez crear promociones.
Meta:	Determinar el punto de equilibrio para establecer los techos de los rangos de precios competitivos.
Fórmula:	$\frac{\text{Costos fijos totales}}{(\text{precio} - \text{costo variable})}$
Frecuencia de medición:	Anual %
Fuente de datos:	Estado de resultado

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Una vez que los directivos conocen el punto de equilibrio que requieren para cubrir sus costos, podrán crear promociones para superar esta base, volviéndose competitivos.

Tabla 36

#### *Perspectiva del proceso interno – Estrategia 2*

Estrategia:	Aprovechar la ubicación del terminal de la metrovía como referencia y como punto principal para promover la educación de calidad continua en el inglés sin necesidad de inscribirse en academias aparte.
	Aprovechar la capacidad instalada en: infraestructura, tecnología, educación sensorial e innovación para atraer a

	nuevos segmentos que requieran de refuerzos académicos o de educación continua en otras áreas de la educación.
Indicador:	Crecimiento en venta de actividades fuera del ingreso principal.
Descripción:	Crecimiento en venta de actividades fuera del ingreso principal, es decir los provenientes de cursos de refuerzos académicos, cursos de inglés, cursos vacacionales y otros.
Meta:	Aumentar en un 10% por año
Fórmula:	$\frac{\text{Ventas extras 2} - \text{Ventas extras 1}}{\text{Ventas extras 1}} * 100$ $\frac{\text{Cant de matriculados 2} - \text{Cant de matriculados 1}}{\text{Cant de matriculados 1}} * 100$
Frecuencia de medición:	Anual %
Fuente de datos:	Estado de resultado, informes de matrículas e inscritos.

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

La unidad educativa particular deberá diversificar en sus servicios, para así poder generar mayor cantidad de ingresos y rentabilidad en el uso eficiente de los activos e infraestructura tecnológica.

Tabla 37  
*Perspectiva del proceso interno – Estrategia 3*

Estrategia:	Crear estrategias de promoción que permita captar a nuevos clientes y aumentar el capital de trabajo para evitar la iliquidez en los meses críticos.
Indicador:	Variación Capital de Trabajo
Descripción:	Establecer la variación del capital de trabajo de un periodo a otro.
Meta:	Aumentar el capital de trabajo en un 10%
Fórmula:	$\frac{\text{Capital de trabajo 2} - \text{Capital de trabajo 1}}{\text{Capital de trabajo 1}}$

Frecuencia de medición:	Anual %
Fuente de datos:	Balance General

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

El capital de trabajo es uno de los principales indicadores acerca de la liquidez que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones al corto plazo, en razón a esto se requiere que la empresa aumente en un 10 % anual.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

- El objetivo de esta perspectiva es realizar inversiones que permitan obtener un mayor reconocimiento en el sector además de un aumento en las ventas.

Tabla 38

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento – Estrategia 1*

Estrategia:	Invertir en la mejora de la fachada de la unidad educativa aprovechando la nueva terminal de la metrovía
Indicador:	Retorno sobre la Inversión
Descripción:	A través del ROI podemos conocer el crecimiento que ha tenido la inversión en la fachada de la institución.
Meta:	Aumentar en un 10% los ingresos por matriculas y pensiones.
Fórmula:	$\frac{(\text{Beneficio obtenido}-\text{Inversión})}{\text{Inversión}}$
Frecuencia de medición:	Anual %
Fuente de datos:	Balance General y Estado de Resultado

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”.

Una vez realizada la inversión en la fachada de la institución se procederá a evaluar el impacto que se ha obtenido sobre las ventas.

Tabla 39:

*Matriz tabla de cuadro de mando integral*

<b>Perspectiva</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativa</b>
Financiera	Buscar incrementar el volumen de venta para captar nuevos clientes especialmente de los niveles iniciales.	Porcentaje de crecimiento de los ingresos por matriculas y pensiones	Aumentar en un 25% la cantidad de alumnos matriculados y por ende el ingreso anual.	Cartera de servicios.
Financiera	Elaborar un plan estratégico financiero que permita mejorar la situación de liquidez de la empresa y su margen de utilidad.	Margen de utilidad	Aumentar la utilidad neta en un 24%	Analizar resultados de utilidad.
Financiera	Elaborar un plan estratégico financiero que permita mejorar la situación de liquidez de la empresa y su margen de utilidad.	Variación de costos y gastos.	Lograr disminuir el gasto en un 2%	Analizar los costos y gastos.

Financiera	Diseñar un programa de promociones para disminuir la cantidad de morosidad en la cartera de crédito.	Periodo de cobro promedio	Tener un cobro promedio de 30 días.	Cartera de Cobros
Financiera	Aprovechar la infraestructura e historia de la institución para realizar una campaña de “educación de calidad al alcance de tu bolsillo” enfocada en crear el efecto economía de escala mediante la captación de más cliente.	Rendimientos de activos	Aumentar el ROI (rendimiento de los activos) en un 25%	Retorno sobre los activos
Cliente	Establecer una política de precios que permita captar la mayor cantidad de estudiantes del sector	Precio de Venta	Generar una utilidad del 10% con un precio acorde al sector.	Políticas de precios

	con un precio acorde al sector donde se encuentra la unidad educativa.			
Proceso interno	Establecer rangos de precio competitivos acorde al sector.	Punto de Equilibrio	Determinar el punto de equilibrio para establecer los techos de los rangos de precios competitivos.	Rangos de precios determinados al conocer el punto de Equilibrio
Proceso interno	Aprovechar la ubicación del terminal de la metrovía como referencia y como punto principal para promover la educación de calidad continua en el inglés sin necesidad de inscribirse en academias aparte.	Crecimiento en venta de actividades fuera del ingreso principal.	Aumentar en un 10% por año	Diversificación del servicio educativo

	<p>Aprovechar la capacidad instalada en: infraestructura, tecnología, educación sensorial e innovación para atraer a nuevos segmentos que requieran de refuerzos académicos o de educación continua en otras áreas de la educación.</p>			
Proceso interno	<p>Crear estrategias de promoción que permita captar a nuevos clientes y aumentar el capital de trabajo para evitar la iliquidez en los meses críticos.</p>	Variación Capital de Trabajo	Aumentar el capital de trabajo en un 10%	Capital de trabajo

Aprendizaje y crecimiento	Invertir en la mejora de la fachada de la unidad educativa aprovechando la nueva terminal de la metrovía.	Retorno sobre la Inversión	Aumentar en un 10% los ingresos por matriculas y pensiones.	Rendimientos de activos
---------------------------	---	----------------------------	---	-------------------------

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Tabla 40

*Determinación de Costo individual promedio de servicio.*

<b>Costos</b>	<b>Año lectivo</b>	<b>Mensual</b>
Sueldos DOCENTES, ADM,CONS	\$ 131,906.80	\$ 13,190.68
Sueldos y Salarios MARKETING	\$ 11,400.00	\$ 1,140.00
Honorarios CONTABILIDAD	\$ 6,000.00	\$ 600.00
Fondo de Reserva	\$ 16,035.96	\$ 1,603.60
IESS 11,15%	\$ 16,577.40	\$ 1,657.74
Beneficios sociales	\$ 33,730.36	\$ 3,373.04
Pago otros honorarios docentes	\$ 5,700.00	\$ 570.00
Jubilación patronal	\$ 4,209.65	\$ 420.97
Pago de alquiler	\$ 2,760.00	\$ 276.00
Trámites de gestión	\$ 360.00	\$ 36.00
Servicios básicos y Laarcom	\$ 2,015.28	\$ 201.53
Zoom	\$ 1,995.70	\$ 199.57
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 232,691.15</b>	<b>\$ 23,269.12</b>

<b>Capacidad de estudiantes que se pueden atender</b>	300
<b>Costo individual colegiatura Anual</b>	\$ 775.64
<b>Costo individual colegiatura Mensual</b>	\$ 77.56

<b>Capacidad de estudiantes que están atendiendo 2021</b>	171
<b>Costo individual colegiatura Anual</b>	\$ 1,360.77
<b>Costo individual colegiatura Mensual</b>	\$ 136.08

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Como se puede observar la institución tiene una capacidad instalada y una mano de obra para atender a máximo 300 alumnos, sin embargo, en el último periodo se está atendiendo menos el 75% de esta capacidad. Lo que hace que el costo promedio por el servicio se eleve, incluso siendo superior al precio de la pensión por estudiante. Incapacitando a la institución a jugar con el precio o establecer promociones atractivas, debido a que su costo individual es muy alto.

### Precio de Venta sugerido:

Según una encuesta realizada por el departamento de marketing de la institución en el 2019, uno de los principales factores por los cuales los padres se guían para matricular a sus hijos es el costo/beneficio. Durante algunos periodos la razón principal de la disminución de la membresía de estudiantes ha sido con referencia al costo de las pensiones por lo que se sugiere, que se implemente una campaña enfocada en educación de calidad al alcance de tu bolsillo con el objetivo de captar la cantidad de estudiantes suficientes para completar el uso de la capacidad máxima instalada tanto en infraestructura como en mano de obra.

Si se logra captar los 300 alumnos para la capacidad máxima instalada se podría establecer un porcentaje de utilidad de hasta el 24%. En el costo de la colegiatura anual como se lo presenta en la siguiente gráfica.

Tabla 41

*Precio de Venta sugerido.*

Precio de venta sugerido	$\frac{\text{Costo de Venta}}{(1 - 24\% \text{ utilidad})}$
--------------------------	---

Precio de venta sugerido	$\frac{\$775,64}{(1 - 24\%)}$
--------------------------	-------------------------------

Precio de venta colegiatura anual sugerido	\$	1.020,58
--	----	----------

Precio de venta colegiatura mensual sugerido	\$	102,06
--	----	--------

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

El costo de la mensualidad promedio incluida podría atraer a una gran cantidad de nuevos estudiantes y de exestudiantes que se retiraron por el costo de la educación. El Precio de pensión sugerido es un 26% inferior a la pensión actual. Aplicando este nuevo precio de pensión se prevé que la membresía de matriculados aumente de un 25% a un 75%.

### Punto de Equilibrio.

Si se implementa el nuevo precio el punto de equilibrio seria de 229 estudiantes matriculados para cubrir todos los gastos del año. Si se continua con el mismo precio el punto de equilibrio es inferior siendo de 183 estudiantes, cantidad que no se ha obtenido desde hace dos periodos anteriores.

Tabla 42

#### *Punto de Equilibrio*

Implementando nuevo precio	
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Costos fijos totales}}{(\text{precio} - \text{costo variable})}$
Punto de equilibrio	$\frac{\$23.269,12}{(\$102,26 - \$0,7918)}$
Punto de equilibrio	229 Estudiantes
Con mismo precio	
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Costos fijos totales}}{(\text{precio} - \text{costo variable})}$
Punto de equilibrio	$\frac{\$23.269,12}{(\$128,26 - \$0,7918)}$
Punto de equilibrio	183 Estudiantes

Nota: Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

### Flujos de caja proyectados.

Para determinar la tasa de crecimiento o de decrecimiento de los ingresos se va a tomar en consideración los datos desde el 2009 al 2020, con la siguiente formula:

$$\text{Tasa promedio} = \left( \sqrt[n-1]{\frac{\text{Valor final}}{\text{Valor inicial}}} - 1 \right) * 100$$

$$\left( \sqrt{\frac{\$179.732,92}{\$70.078,28}} - 1 \right) * 100$$

Tasa Promedio = 8,93

Tabla 43  
*Porcentaje de proyecciones ingresos y egresos.*

<b>Porcentaje de proyecciones Ingresos y egresos</b>	
Ventas	-8,4
Costo de Ventas	-2,91
<b>Utilidad Bruta</b>	
Gastos de Administración	-24,83
Gastos de Ventas	
<b>Utilidad de Operación</b>	
Gastos Financieros	-23,48
Otros Egresos	-41,47
<b>Resultado del Ejercicio</b>	

*Nota:* Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Se tomó como referencia para el cálculo los últimos 5 años, de las cuentas principales del estado de resultado de la unidad educativa Gran Bretaña S.A. Para de esta manera proyectar los dos flujos de caja, tanto aplicando los cambios como si no se los integrase en los siguientes periodos.

Tabla 44

*Flujos de caja mensual sin la aplicación de las opciones económicas y financieras*

	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	Total
Saldo inicial	-263.94	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>													
Ventas en efectivo	\$ 34,206.49	20685.63	20685.63	20685.63	20685.63	20685.63	20685.63	20685.63	20685.63	20685.63	0	0	220377.16
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 33,942.55</b>	<b>20685.63</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>220113.22</b>								
<b>Egresos</b>													
Sueldos DOCENTES, ADM,CONS	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	0	0	131906.8
Sueldos y Salarios MARKETING	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11400
Honorarios CONTABILIDAD	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Fondo de Reserva	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	16035.96
IESS 11,15%	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	16577.4
Beneficios sociales	0	0	0	0	0	0	0	12389.68	0	0	7200	14140.68	33730.36
Pago otros honorarios docentes	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570			5700
Jubilación patronal	293.05	293.05	293.05	293.05	293.05	293.05	293.05	586.1	293.05	293.05	693.05	293.05	4209.65
Pago de alquiler	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2760
Trámites de gestión	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Servicios básicos y Laarcom	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	2015.28
Zoom	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57			1995.7
<b>Total Egresos</b>	<b>18849.02</b>	<b>18849.02</b>	<b>18849.02</b>	<b>18849.02</b>	<b>18849.02</b>	<b>18849.02</b>	<b>18849.02</b>	<b>31531.75</b>	<b>18849.02</b>	<b>18849.02</b>	<b>12488.77</b>	<b>19029.45</b>	<b>232691.15</b>
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>15093.53</b>	<b>1836.6</b>	<b>1836.6</b>	<b>1836.6</b>	<b>1836.6</b>	<b>1836.6</b>	<b>1836.6</b>	<b>-10846</b>	<b>1836.6</b>	<b>1836.6</b>	<b>-12488.8</b>	<b>-19029.45</b>	<b>-12577.93</b>
Flujo económico	15093.53	16930	18767	20603	22440	24277	26113	15267	17104	18940	6451.52	-12577.93	

*Nota:* Adaptado de “Educativa Particular Gran Bretaña S.A”.

Tabla 45

*Flujos de caja anual proyectado sin la aplicación de las opciones económicas y financieras*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ventas</b>	\$179.732,92	\$164.635,35	\$150.805,98	\$138.138,28	\$126.534,67	\$115.905,75	\$106.169,67
<b>Costo de Ventas</b>	\$-157.744,30	\$-153.153,94	\$-148.697,16	\$-144.370,07	\$-140.168,90	\$-136.089,99	\$-132.129,77
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$21.988,62</b>	<b>\$11.481,41</b>	<b>\$2.108,82</b>	<b>\$-6.231,79</b>	<b>\$-13.634,24</b>	<b>\$-20.184,24</b>	<b>\$-25.960,10</b>
<b>Gastos de Administración</b>	\$-15.925,10	\$-11.970,90	\$-8.998,52	\$-6.764,19	\$-5.084,64	\$-3.822,13	\$-2.873,09
<b>Gastos de Ventas</b>		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$6.063,52</b>	<b>\$-489,48</b>	<b>\$-6.889,70</b>	<b>\$-12.995,98</b>	<b>\$-18.718,88</b>	<b>\$-24.006,36</b>	<b>\$-28.833,19</b>
<b>Gastos Financieros</b>	\$-450,84	\$-344,98	\$-263,98	\$-202,00	\$-154,57	\$-118,28	\$-90,50
<b>Otros Egresos</b>	\$-5.876,62	\$-3.439,59	\$-2.013,19	\$-1.178,32	\$-689,67	\$-403,66	\$-236,26
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$-263,94</b>	<b>\$-4.274,05</b>	<b>\$-9.166,87</b>	<b>\$-14.376,30</b>	<b>\$-19.563,12</b>	<b>\$-24.528,30</b>	<b>\$-29.159,96</b>

Nota: Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Tabla 46

*Flujos de caja anual proyectado con la aplicación de las opciones económicas y financieras*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ventas</b>	\$179.732,92	\$233.717,40	\$255.150,00	\$280.665,00	\$306.180,00	\$306.180,00	\$306.180,00
<b>Costo de Ventas</b>	\$-157.744,30	\$-157.744,30	\$-157.744,30	\$-157.744,30	\$-157.744,30	\$-157.744,30	\$-157.744,30
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$21.988,62</b>	<b>\$75.973,10</b>	<b>\$97.405,70</b>	<b>\$122.920,70</b>	<b>\$148.435,70</b>	<b>\$148.435,70</b>	<b>\$148.435,70</b>
<b>Gastos de Administración</b>	\$-15.925,10	\$-15.925,10	\$-15.925,10	\$-15.925,10	\$-15.925,10	\$-15.925,10	\$-15.925,10
<b>Gastos de Ventas</b>		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$6.063,52</b>	<b>\$60.048,00</b>	<b>\$81.480,60</b>	<b>\$106.995,60</b>	<b>\$132.510,60</b>	<b>\$132.510,60</b>	<b>\$132.510,60</b>
<b>Gastos Financieros</b>	\$-450,84	\$-450,84	\$-450,84	\$-450,84	\$-450,84	\$-450,84	\$-450,84
<b>Otros Egresos</b>	\$-5.876,62	\$-5.876,62	\$-5.876,62	\$-5.876,62	\$-5.876,62	\$-5.876,62	\$-5.876,62
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$-263,94</b>	<b>\$53.720,54</b>	<b>\$75.153,14</b>	<b>\$100.668,14</b>	<b>\$126.183,14</b>	<b>\$126.183,14</b>	<b>\$126.183,14</b>

Nota: Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Tabla 47

*Flujo de caja con la aplicación de las opciones económicas y financieras*

<b>Flujo de caja mensual con opciones</b>													
	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	Total
Saldo inicial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos													
Ventas en efectivo	41136.9875	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	0	0	252698.638
Total Ingresos	41136.9875	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	23506.85	0	0	252698.638
Egresos													
Sueldos DOCENTES, ADM,CONS	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	13190.68	0	0	68906.8
Sueldos y Salarios MARKETING	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11400
Honorarios CONTABILIDAD	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Fondo de Reserva	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	1336.33	16035.96
IESS 11,15%	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	1381.45	16577.4
Beneficios sociales	0	0	0	0	0	0	0	12389.68	0	0	7200	14140.68	33730.36
Pago otros honorarios docentes	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570			5700
Jubilación patronal	293.05	293.05	293.05	293.05	293.05	293.05	293.05	586.1	293.05	293.05	693.05	293.05	4209.65
Pago de alquiler	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2760
Trámites de gestión	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Servicios básicos y Laarcom	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	167.94	2015.28
Zoom	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57	199.57			1995.7
Total Egresos	18849.02	18849.02	18849.02	18849.02	18849.02	18849.02	18849.02	31531.75	18849.02	18849.02	12488.77	19029.45	232691.15
Utilidad del Ejercicio	22287.968	4657.83	4657.83	4657.83	4657.83	4657.83	4657.83	-8024.9	4657.83	4657.83	-12488.77	-19029.45	20007.488
Flujo Económico		26945.798	31603.628	36261.458	40919.288	45577.118	50234.948	42210.048	46867.878	51525.708	39036.938	20007.49	

Nota: Adaptado de “Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A”

Dentro del flujo de caja mensual se puede notar que los meses más críticos por la falta de liquidez son aquellos donde se cancela los beneficios sociales como décimos y vacaciones, esto se relaciona a que dos meses la institución no recibe ningún ingreso por lo que son periodos de vacaciones, sin embargo, si tienen salida de efectivo, lo cual causa un serio problema de liquidez para cubrir estos costos mensuales.

Esta problemática se agrava cada vez debido al índice de morosidad en los pagos.

Sin la aplicación de las opciones económicas financieras sugeridas, la institución tendría un decrecimiento de un 8.4% en sus ingresos, los egresos también disminuirían en base a la proyección tomada de los últimos 5 años. Esto llevaría a que la pérdida aumente con el tiempo y la institución no crezca.

Contrario si se llevan a cabo las opciones económicas y financieras, se prevé un aumento de estudiantes proporcional hasta llegar a los 300 alumnos, ocupando el 100% de la capacidad instalada. Para la proyección de los costos y gastos se estimó un aumento del 2% cada año.

## CONCLUSIONES

- El sector educativo escolarizado ordinario en el Ecuador tiene un alto grado de importancia en el desarrollo (humano y económico) del país. En este sector se encuentran instituciones tanto públicas como privadas. A pesar de que el sector educativo de carácter privado ha tenido una disminución en su participación de mercado entre 0,5% al 1% por año y en la cantidad de instituciones que se dedican a ello, es claro que para muchos ecuatorianos esforzarse por darle una educación privada a sus hijos va más allá del conocimiento; también cuenta el relacionamiento y los fines de un emprendimiento.
- Las instituciones que se dedican a este tipo de servicio deben ser muy competitivas porque, no solo obedecen a normativas estrictas de funcionamiento, sino que también son exigidas en calidad por la competencia y los clientes. En este trabajo se ha explorado una institución educativa privada, la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña S.A., ubicada en el suburbio de Guayaquil desde 1992. No obstante, el alto grado de confianza en el sector donde se encuentra, es exigida a través del costo y calidad de su educación; un paralelismo que muchas veces uno va en detrimento del otro. Hoy el periodo pandémico trajo más complicaciones para su manejo de financiero, lo que condujo a la creciente preocupación de la gerencia por el alto grado de competencia que existe en el sector. Así, el análisis financiero exhaustivo, se posicionó como eje de estudio en el objetivo general: formular, al observar el comportamiento económico histórico, opciones económicas y financieras que estimulen el crecimiento y productividad de la institución.
- En consecuencia, se planteó como primer objetivo específico diagnosticar la situación financiera de la unidad educativa; un análisis que, depurado con el uso de ratios e indicadores financieros, nos lleva a concluir como principal observación la falencia de la empresa en no contar con capital de trabajo por varios periodos, debido a la disminución de matriculados; una situación que lleva el costo individual por servicio a incrementos exagerados, siendo incluso mayor al de la pensión actual. La disminución de la cantidad

de matriculados en los últimos periodos y el decrecimiento de las utilidades económicas se debe principalmente al sector en el que se encuentra la institución, cuyos precios están destinados a una población media alta. Sin embargo, geográficamente está ubicado en un sector considerado pobres de la ciudad. La propuesta observa que es determinante la variable precio, debido a que esto conduce a la institución tener una mayor participación de mercado además de ganar en eficiencia de costo al hacer uso del 100% de su capacidad instalada tanto de bienes como también de su mano de obra.

- Tanto el segundo como el tercer objetivo específico plantean indagar incentivos dentro del sector educativo, sea en la legislación ecuatoriana o en las opciones de financiamiento disponibles en el mercado financiero para el desarrollo económico de este sector. Se encontró que las intuiciones educativas cuentan con incentivos tributarios que la institución estudiada no los ha aprovechado. Para las opciones financieras y económicas se plantea un plan estratégico financiero que le permite generar liquidez a través de un mayor control del ingreso y su consecuente planificación del gasto.
- Se demuestra que, del estudio, detallado y contextualizado, aparecen oportunidades como opciones a implementar que deben guiar la institución hacia mejores estados saludables que le permitan enfrentar los desafíos de futuro.

## RECOMENDACIONES

- Tener un control sobre los ratios e indicadores financieros que le permita a la dirección administrativa tomar los debidos correctivos, esto les permitirá conocer las fortalezas de la empresa en un determinado momento y aprovechar las oportunidades que el entorno pueda proporcionarle.
- Realizar un estudio del precio que el segmento está dispuesto a cancelar por la prestación del servicio educativo, de esto dependerá la liquidez con la que cuente la empresa durante el periodo lectivo.
- Realizar una campaña promocionando el precio vs calidad de la educación, enfocada a la filosofía “Calidad al alcance de tu bolsillo”.
- Mejorar la fachada de la institución para aprovechar la ubicación de la nueva terminal de la metrovía como referencia.
- Se recomienda la implementación de las opciones económicas y financieras elaboradas en el presente trabajo, para tener un mayor crecimiento en el mercado y una mayor rentabilidad, además de designar a un responsable del seguimiento de la implementación y del cumplimiento de los objetivos

## BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo, M. (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador. *Sur Academi*, 59-73.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (20 de Octubre del 2008). Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Baena, Diego. (2014). *Análisis Financiero enfoque y proyecciones*. Bogotá: ECOE. Segunda edición.
- BID. (5 de Julio de 2020). *El Universo.com*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/04/nota/7894542/clase-media-pobreza-pandemia-covid-19-retroceso-ecuador-2020>
- Cardona, A. (Enero de 2020). *Mongabay*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-ecuador-2020-mineria-petroleo-deforestacion/>
- CIIES, CEDATOS . (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Comisión de Legislación y Codificación. (2018). *Código Tributario*. Quito.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Orgánica del régimen municipal*. Obtenido de [http://www.lamerced.gob.ec/web/images/la\\_merced/descargas/lotaip2015/baselegal/leyorganicamunicipal/LEYORGANICAMUNICIPAL.pdf](http://www.lamerced.gob.ec/web/images/la_merced/descargas/lotaip2015/baselegal/leyorganicamunicipal/LEYORGANICAMUNICIPAL.pdf)
- Constante, S. (16 de Junio de 2020). Ecuador: la educación online desde casa es imposible e injusta. *Diario El País*. Obtenido de [https://elpais.com/elpais/2020/06/12/planeta\\_futuro/1591955314\\_376413.html](https://elpais.com/elpais/2020/06/12/planeta_futuro/1591955314_376413.html)
- El Comercio.com. (30 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/pib-ecuador-contraccion-banco-central.html#:~:text=A%20un%20mes%20de%20que,%2C1%25%20en%20el%202021>.
- Encuesta nacional de empleo, d. y. (Septiembre de 2020). [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec). Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/202009\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/202009_Mercado_Laboral.pdf)
- Estadísticas Educativas Vol1 Marzo (2015). Quito: Ministerio de Educación: Pag 9 [https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/06/PUB\\_EstadisticaEducativaVol1\\_mar2015.pdf](https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/06/PUB_EstadisticaEducativaVol1_mar2015.pdf). Recuperado el 20 de febrero del 2019

- Fernández, Pablo. (2008). Valoración de opciones reales: dificultades, problemas y errores. España: IESE Business School.
- <https://www.educacionsuperior.gob.ec/>. (2007). Obtenido De <https://www.educacionsuperior.gob.ec/>
- <https://www.gob.ec/mineduc/tramites/autorizacion-creacion-funcionamiento-ampliacion-servicio-cambio-domicilio-instituciones-educativas-fiscomisionales>
- INEC. (2019). Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo(ENEMDU). Quito. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre2019/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202019\\_d.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre2019/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202019_d.pdf)
- INEC. (Diciembre de 2011). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/webinec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y censos. (2013). Cuentas satélites de los servicios de Educación. Guayaquil. [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas\\_Economicas/Cuentas\\_Satelite/Cuentas\\_Satelite\\_Educacion/1\\_Presentaci%C3%B3n\\_CSE\\_2007-2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Cuentas_Satelite_Educacion/1_Presentaci%C3%B3n_CSE_2007-2013.pdf). Recuperado el 20 de febrero del 2019
- Instituto Nacional de estadísticas y censo (2013). Informe anual de cuentas satélite de Educación. Pag 15 [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Cuentas\\_Satelite/Cuentas\\_Satelite\\_Educacion/1\\_Presentaci%C3%B3n\\_CSE\\_2007-2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Cuentas_Satelite_Educacion/1_Presentaci%C3%B3n_CSE_2007-2013.pdf)
- Limusa Pérez, J., Carvallo. (enero, 2015). "La Gestión Financiera de la Empresa". Pág. 25 Madrid: ESIT.
- Ministerio de Educación (2013) Informe de Reordenamiento de la Oferta Académica. [https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/03/Reordenamiento\\_de\\_la\\_oferta\\_educativa.pdf](https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/03/Reordenamiento_de_la_oferta_educativa.pdf). Pag 6
- Ministerio de Educación (2017). Tasa neta de matrícula en educación general básica. Quito. Ministerio de Educación. (2013). Listado de Instituciones educativas distribuidas por zonas, distrito y circuitos <https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/06/Listado-Instituciones-Educativas-distribuidas-por-zona-distrito-y-circuito.xlsx>. Recuperado el

3 de diciembre del 2018.

- Ministerio de educación Ecuador. (Diciembre de 2020). Obtenido de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/03/Zona-8-Valores- Costa-19-20.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/03/Zona-8-Valores-Costa-19-20.pdf)
- Ministerio de Educación. (2021). EDUACAECUADOR.COM. Obtenido de <https://educarecuador.gob.ec/indicadores/>
- MUNDIAL, B. (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador.
- Namakforoosh, Mohammad (2005). Metodología de la Investigación. Pág. 72  
México:
- Presidencia de la Republica. (23 de Diciembre de 2009). Reglamento para la aplicación de la Ley del Régimen Tributario interno. Obtenido de [http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2018/04abril/A2/ANEXOS/PROCU\\_REGLAMENTO\\_PARA\\_APLICACION\\_LEY\\_DE\\_REGIMEN\\_TRIBUTARIO\\_INTERNO.pdf](http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2018/04abril/A2/ANEXOS/PROCU_REGLAMENTO_PARA_APLICACION_LEY_DE_REGIMEN_TRIBUTARIO_INTERNO.pdf)
- Prieto, Carlos. (2010). Análisis Financiero. Bogotá. San Mateo
- Primicias. ec. (Febrero de 2020). Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/deuda-publica-ecuador-crece/>
- Primicias.ec. (Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/moreno-bueno-malo-pendiente-gobierno/>
- Quishpe, A. (2020). planv.com.ec. Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/mas-100-mil-estudiantes-no-volvieron-al-sistema-educativo>
- Rastogi, N., Trivedi, M. (enero, 2016). "Pestle technique - A tool to identify external risks in pestle technique". En International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET). Volumen 3. Estados Unidos: IRJET.
- Rodríguez. (2012). Análisis de Estados financieros, un enfoque en la toma de decisiones. EE. UU.. McGraw-Hill.
- Ross, A., Westerfield, S., Randolph W. y Jeffrey, F. (2012). Finanzas corporativas. México: McGraw-Hill Interamericana. Novena edición.
- Torres, W. (23 de Junio de 2020). Primicias.ec. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/trabajo-seis-dias-19191->

- despidos- ecuador/
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2010). Análisis financiero Análisis, vertical y horizontal, Índices o razones financieras. México. UNID
- uploads.knightlab.com. (s.f.). uploads.knightlab.com. Obtenido de <https://uploads.knightlab.com/storymapjs/a5964c0f672c2e18f535ed60d3a30379/los-sectores-mas-pobres-de-guayaquil/draft.html>
- Werner, K., Nicolás, M., Eduardo, M. (2004) Inversiones análisis de inversiones estratégicas. Bogotá: Norma. Primera edición
- Wilmer Torres, S. G. (08 de Septiembre de 2020). PRIMICIAS.EC. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/deuda-interna-ministerio-finanzas-ecuador/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20Ministerio%20de%20Finanzas,reporte%20del%20Ministerio%20de%20Finanzas.>

## ANEXOS

### BALANCE GENERAL DE

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activo Total</b>	7,515.98	10,948.08	26,233.65	60,272.22	75,128.54	84,625.91	55,605.53	58,454.85	49,144.42	86,508.22	88,082.57	94,369.33
<b>Activo Corriente</b>	7,515.98	3,969.26	16,431.03	26,802.99	18,156.78	27,972.50	13,646.65	25,428.35	23,677.66	62,309.00	40,852.52	47,139.28
Efectivo	1,190.84	1,554.45	8,227.03	2,149.77	2,791.24	2,904.00	551.11	8,012.04	9,473.60	26,235.85	7,581.31	1,994.36
Cuentas por Cobrar comerciales	6,325.14	-	6,100.18	6,802.10	7,708.67	18,574.61	8,851.37	9,798.75	7,242.06	28,232.40	31,820.28	22,110.46
Cuentas por Cobrar Relacionada		2,414.81	-	2,847.70								
Otr Cuentas p Cobr CP			-	9,351.65	2,905.33	1,728.17	250.00	2,000.00	166.66			
- Provisión de Cuentas incobrables	-		-61.00	-129.06	-206.15	-391.90	-88.51	-97.98	-97.98	-97.98	-97.98	-97.98
Otros Activos Corrientes			2,164.82	5,780.83	4,957.69	5,157.62	4,082.68	5,715.54	6,893.32	7,938.73	1,548.91	23,132.44
Gast Pagados por Antic			-	-								
<b>Activo no Corriente</b>	-	6,978.82	9,802.62	33,469.23	56,971.76	56,653.41	41,958.88	33,026.50	25,466.76	24,199.22	47,230.05	47,230.05
Equipo de Computación		6,245.52	9,164.96	24,744.02	25,399.16	34,002.63	34,002.63	40,387.03	40,387.03	40,342.83	46,685.56	46,685.56
Maquinaria y equipos				2,634.40	2,634.40	6,260.80	6,260.80	6,260.80	40,342.83	46,685.56	40,342.83	40,342.83
Muebles y enseres			2,961.77	8,240.40	8,240.40	8,353.78	8,353.78	8,353.78	8,353.78	8,353.78	8,353.78	8,353.78
Intangibles			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Depreciación acumulada		-655.90	-3,713.31	-11,649.59	-22,884.23	-35,545.83	-50,240.36	-65,557.14	-63,616.88	-71,182.95	-78,152.12	-78,152.12
Otros Activos		1,389.20	1,389.20	9,500.00	43,582.03	43,582.03	43,582.03	43,582.03			30,000.00	30,000.00
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	7,515.98	10,948.08	26,233.65	60,272.22	75,128.54	88,706.30	55,605.53	58,454.85	49,144.42	86,508.22	88,082.57	94,369.32
<b>Pasivo Total</b>	5,329.72	2,451.52	32,479.13	23,815.12	37,536.24	47,375.21	26,219.14	19,086.50	9,750.95	47,144.29	48,718.64	55,269.34
<b>Pasivo Corriente</b>	5,329.72	2,451.52	17,764.07	23,815.12	32,076.24	35,411.21	26,219.14	19,086.50	9,750.95	47,144.29	48,718.64	55,269.34
Cuentas por pagar	5,329.72	764.81	15,408.37	7,356.39	2,652.00	6,460.03	600.00	800.00	102.82	19,822.26	30,357.07	30,564.33
Deudas Financieras CP					-	3,098.57						
Provedores CP		-	2,355.70	511.65	11,452.36							
Cuentas por Pagar a Afiliadas		1,084.92			2,094.64	17,698.00	22,061.59	15,707.38	9,172.90	21,559.60	17,753.93	24,705.01
Provisiones CP				13,108.19	12,568.49	4,155.00						
Deu Fin LP Porcion CP												
Otros Pas no Comerc CP		601.79	-	2,838.89	3,308.75	3,999.61	3,557.55	2,579.12	475.23	5,762.43	607.64	
<b>Pasivo no Corriente</b>	-	-	14,715.06	-	5,460.00	11,964.00	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio Neto</b>	2,186.26	8,496.56	-6,245.48	36,457.10	37,592.30	41,331.09	29,386.39	39,368.35	39,393.47	39,363.93	39,363.93	39,099.98
Capital Social	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Aporte de socios		4,504.94	4,502.94	21,031.02	21,031.02	21,031.02	1,960.82	4,384.01	4,384.01	4,384.01	4,384.01	4,384.01
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores		-	-			4,080.39	4,080.39	10,974.09	10,974.09	22,742.68	33716.77	33,716.77
Reservas Legales	138.63	319.16	319.16	319.17	478.72	365.20	365.20	492.69	492.69	492.69	492.69	492.69
Utilidades Retenidas	-	1,247.63	2,872.46	13,846.49	14,260.88	10,974.09	10,974.09	15,286.28	22,717.56	10,974.09	-29.54	-29.54
Utilidad del Ejercicio	1,247.63	1,624.83	-14,740.04	460.42	1,021.68	4,080.39	11,205.89	7,431.28	25.12	-29.54	-	-263.95

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	\$70,078.28	\$155,285.36	\$171,138.58	\$203,165.47	\$196,093.02	\$254,789.00	\$271,703.43	\$255,306.33	\$249,708.32	\$343,533.24	\$282,775.77	\$179,732.92
<b>Costo de Ventas</b>	\$-19,817.73	\$-125,085.14	\$-158,228.95	\$-104,302.30	\$-145,597.87	\$-164,070.28	\$-170,743.35	\$-177,503.33	\$-178,036.20	\$-237,790.98	\$-209,703.83	\$-157,744.30
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$50,260.55</b>	<b>\$30,200.22</b>	<b>\$12,909.63</b>	<b>\$98,863.17</b>	<b>\$50,495.15</b>	<b>\$90,718.72</b>	<b>\$100,960.08</b>	<b>\$77,803.00</b>	<b>\$71,672.12</b>	<b>\$105,742.26</b>	<b>\$73,071.94</b>	<b>\$21,988.62</b>
<b>Gastos de Administración</b>	\$-30,527.63	\$-10,603.27	\$-13,474.27	\$-56,166.34	\$-16,271.01	\$-52,951.65	\$-37,747.33		\$-37,504.40	\$-79,433.64	\$-54,301.06	\$-15,925.10
<b>Gastos de Ventas</b>	\$0.00	\$0.00	\$-61.00	\$-550.54	\$-1,130.66	\$-1,391.71	\$-1,000.00					
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$19,732.92</b>	<b>\$19,596.95</b>	<b>\$-625.64</b>	<b>\$42,146.29</b>	<b>\$33,093.48</b>	<b>\$36,375.36</b>	<b>\$62,212.75</b>	<b>\$77,803.00</b>	<b>\$34,167.72</b>	<b>\$26,308.62</b>	<b>\$18,770.88</b>	<b>\$6,063.52</b>
<b>Gastos Financieros</b>	\$-9.16	\$-1,474.17	\$-1,817.50		\$-965.42		\$-1,206.44		\$-1,006.28	\$-1,143.34	\$-922.91	\$-450.84
<b>Otros Ingresos</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,125.00		\$2.79			\$14,000.00			
<b>- Depreciación de activos</b>	\$0.00	\$-655.90	\$-3,057.42	\$-5,705.69	\$-11,234.64	\$-12,661.60	\$-14,694.53	\$-15,316.78	\$-6,997.79	\$-7,566.07	\$-6,969.17	
<b>IVA que se carga al gasto</b>	\$-1,433.05	\$-4,635.39	\$-4,592.55	\$-3,922.37	\$-489.25	\$-1,481.18	\$-5,261.73	\$-4,961.69	\$-5,648.12	\$-8,685.57	\$-3,039.71	
<b>Otros Egresos</b>	\$-13,889.82	\$-9,999.55	\$-4,646.93	\$-31,343.92	\$-17,051.79	\$-13,269.71	\$-29,844.16	\$-50,093.25	\$-34,485.98	\$-8,943.18	\$-7,839.09	\$-5,876.62
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$4,400.89</b>	<b>\$2,831.94</b>	<b>\$-14,740.04</b>	<b>\$3,299.31</b>	<b>\$3,352.38</b>	<b>\$8,965.66</b>	<b>\$11,205.89</b>	<b>\$7,431.28</b>	<b>\$29.55</b>	<b>\$-29.54</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$-263.94</b>



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Jamileth Betsabeth Martillo Vera, con C.C: # 0950961003 autora del trabajo de titulación: **“Opciones económicas y financieras para el desarrollo de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña”** previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, septiembre del 2021

---

Nombre: Jamileth Betsabeth  
Martillo Vera C.C:  
0950961003



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	"Opciones económicas y financieras para el desarrollo de la Unidad Educativa Particular Gran Bretaña"		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Martillo Vera Jamileth Betsabeth		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Econ. Uriel Castillo Nazareno; Econ. Juan López Vera, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Septiembre 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	131
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Opciones económicas, desarrollo empresarial		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Flujos de efectivo, unidades educativas.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo permitirá brindarle a la gerencia un panorama más claro sobre la situación financiera y económica de la institución además de conocer los flujos de efectivo necesarios para mantener la actividad operativa, determinar el punto de equilibrio la eficiencia en costos son puntos importantes en la presente investigación. Las unidades educativas son modelos de negocios que permiten pronosticar financieramente cuáles serán los flujos futuros, casi de manera exacta debido a que según el número de matriculados a un periodo escolar de esto dependerá todo el ingreso que tendrá la institución. Sin embargo, los pronósticos financieros deberán estar focalizados en tres ejes principales como lo son: la cartera de cobros, los costos operacionales y los gastos. Estos deben estar proyectados a todo un año fiscal a pesar de recibir ingresos solo por 10 meses. Y es aquí donde parte el reto de la gerencia quien con las herramientas financieras correctas podrá hacerle frente a todo el requerimiento de liquidez.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-0986303637	<b>E-mail:</b> jamileth_martillo@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Econ. Ma. Teresa Alcívar		
	<b>Teléfono:</b> 0990898747		
	<b>E-mail:</b> maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			