

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DECISIONES GERENCIALES EN BASE A FLUJOS DE CAJA
PROYECTADOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
AMERICAN JUNIOR COLLEGE**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ANDRÉS ALEJANDRO BALLESTEROS BALLESTEROS

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGÜÑA

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Dr. Francisco Quisigüiña

INFORMANTES:

Ing. Jorge Altamirano

Ing. Ramiro Soria

DEDICATORIA

A mis padres por su confianza y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos y a mi novia por estar presente en todo momento. Especialmente a Jorge por ser mi ejemplo y apoyarme a seguir mis estudios universitarios.

Y finalmente a mis ex Superiores Paulina Raza y Morayma Hinostroza, a quienes agradezco infinitamente su confianza y paciencia que tuvieron conmigo.

Andrés

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios que a iluminado mis pasos, a mis padres por su apoyo incondicional, también a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por acogerme en sus aulas, al American Junior College y a sus autoridades por permitirme utilizar información para la realización del presente proyecto y finalmente al Dr. Francisco Quisigüña que sin su ayuda este trabajo de investigación no se hubiese terminado.

Andrés

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANO, 6

- 1.1 ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANO, 6
- 1.2 SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR, 8
- 1.3 MARCO LEGAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, 9
- 1.4 REFORMAS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE TERCER NIVEL, 11
- 1.5 LOS INSTITUTOS EN LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR, 13
- 1.6 FINES Y POLÍTICAS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, 14

2 EL INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR AMERICAN JUNIOR COLLEGE, 16

- 2.1 ANTECEDENTES, 16
 - 2.1.1 Historia, 16**
 - 2.1.2 El Instituto Técnico Superior y Convenios Estratégicos, 17**
 - 2.1.3 El Cincuentenario y el Futuro del American Junior College, 18**
- 2.2 MISIÓN, 20
- 2.3 VISIÓN, 20
- 2.4 SERVICIOS PREGRADO, 21
 - 2.4.1 Técnico en Administración de Empresas, 21**
 - 2.4.2 Técnico en Secretariado Superior Bilingüe, 22**
 - 2.4.3 Tecnólogo Bilingüe en Administración de Empresas, Mención en Marketing, 22**
 - 2.4.4 Tecnólogo Bilingüe en Administración de Empresas, Mención en Finanzas, 22**
 - 2.4.5 Tecnólogo Bilingüe en Administración de Empresas, Mención en Control de Calidad, 23**
 - 2.4.6 Tecnólogo Bilingüe en Administración de Empresas, Mención en Comunicación Empresarial, 23**
 - 2.4.7 Tecnóloga en Administración de Empresas, Mención en Asistencia de Gerencia Bilingüe, 24**
 - 2.4.8 Tecnólogo Bilingüe en Marketing Farmacéutico y Visita a Médicos, 24**
- 2.5 TERCER NIVEL – INGENIERÍA COMERCIAL (CONVENIO UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE), 25
- 2.6 POSTGRADO (CONVENIO ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO), 26
 - 2.6.1 Maestría en Planificación y Dirección Estratégica, 27**
 - 2.6.2 Maestría en Mercadotecnia, 27**

- 2.6.3 **Maestría en Finanzas Empresariales, 27**
- 2.6.4 **Maestría en Recursos Humanos, 28**
- 2.7 EDUCACIÓN CONTINUA EN LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL, 28
- 2.8 INSTITUTO DE IDIOMAS, 28

- 3 FLUJOS DE CAJA, 30**
 - 3.1 GENERALIDADES, 30
 - 3.1.1 **Concepto, 30**
 - 3.1.2 **Importancia, 31**
 - 3.1.3 **Limitaciones, 32**
 - 3.2 CLASIFICACIÓN, 33
 - 3.3 FLUJOS DE CAJA Y NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA, 40
 - 3.4 ANÁLISIS DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL AJC, 42

- 4 ANÁLISIS FINANCIERO, 44**
 - 4.1 INVERSIÓN INICIAL, 44
 - 4.1.1 **Activos Fijos, 44**
 - 4.1.2 **Capital de Trabajo, 46**
 - 4.1.3 **Análisis de las Fuentes de Financiamiento, 48**
 - 4.2 HERRAMIENTAS FINANCIERAS BÁSICAS APLICADAS AL INSTITUTO TECNOLÓGICO AJC, 48
 - 4.2.1 **Estado de Resultados Proyectados, 59**
 - 4.2.2 **Balance General Proyectados, 63**
 - 4.3 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS MENSUALES DE LA EMPRESA, 65
 - 4.3.1 **Formas de Pago, 66**
 - 4.3.2 **Situación de la Cartera de la Empresa, 69**
 - 4.4 PROYECCIÓN DE LOS EGRESOS MENSUALES DE UNA EMPRESA, 70
 - 4.4.1 **Pagos a Proveedores – Definiciones de Variables y Parámetros Fundamentales de Cada Departamento, 70**
 - 4.4.2 **Gastos del Giro del Negocio – División de Gastos y su Control Dinámico de la Empresa, 71**
 - 4.4.3 **Gastos Financieros, 73**
 - 4.4.4 **Obligaciones con Socios Estratégicos – Condiciones y Compromisos, 73**
 - 4.4.5 **Inversiones (Compra de Activos), 74**
 - 4.5 TRABAJO DIARIO CON EL FLUJO DE CAJA, 75
 - 4.5.1 **Proyección Mensual y Utilización de Fondos, 75**
 - 4.5.2 **Controles Diarios Sobre Funcionamiento y Efectividad del Manejo del Dinero, 76**
 - 4.6 ANÁLISIS FINANCIERO, 77
 - 4.6.1 **Análisis Horizontal, 78**
 - 4.6.2 **Análisis Vertical, 83**
 - 4.6.3 **Índices Financieros, 87**
 - 4.6.4 **Proyecciones en Base a Flujos de Caja, 91**

- 5 DECISIONES GERENCIALES PARA EL AMERICAN JUNIOR COLLEGE, 93**
 - 5.1 DECISIONES FINANCIERAS, 94
 - 5.1.1 Punto de Equilibrio, 95**
 - 5.1.2 Índices Financiero, 98**
 - 5.1.3 Políticas de Crédito y Cobranzas para las Respectivas Carreras, 102**
 - 5.1.4 Manejo de Endeudamiento con Proveedores y Otros Acreedores, 103**
 - 5.1.5 Proceso de Comercialización, 103**
 - 5.2 DECISIONES ADMINISTRATIVAS, 105
 - 5.2.1 Estructura Física, 106**
 - 5.2.2 Tecnología, Implementación de Software, 107**
 - 5.2.3 Estructura de Recursos Humanos y Capacitación, 108**
 - 5.3 DECISIONES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, 110
 - 5.3.1 Gestión Estratégica, 110**
 - 5.3.2 Clima y Cultura para la Acción, 111**
 - 5.3.3 Tecnologías y Sistemas de Información, 112**
 - 5.3.4 Competencia – Conocimiento, 113**
 - 5.4 DECISIONES DE MERCADO, 113
 - 5.4.1 Estrategias de Promoción, 114**
 - 5.4.2 Estrategias de Comunicación, 114**
 - 5.4.3 Estrategias de Organización de Productos, 115**
 - 5.4.4 Estrategias de Atención al Cliente, 116**
 - 5.4.5 Estrategias de Precio, 116**
- 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 118**
 - 6.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA, 118

BIBLIOGRAFÍA, 125**ANEXOS, 127**

- ANEXO 1, 128
- ANEXO 2, 129
- ANEXO 3, 131
- ANEXO 4, 132
- ANEXO 5, 133
- ANEXO 6, 134
- ANEXO 7, 135
- ANEXO 8, 138
- ANEXO 9, 139
- ANEXO 10, 140
- ANEXO 11, 143
- ANEXO 12, 145
- ANEXO 13, 150
- ANEXO 14, 151
- ANEXO 15, 153
- ANEXO 16, 155
- ANEXO 17, 157

ANEXO 18, 158

ANEXO 19, 159

ANEXO 20, 160

ANEXO 21, 161

RESUMEN EJECUTIVO

La educación superior en el Ecuador, desde su fundación en épocas coloniales hasta nuestros días han tenido falencias que van desde la falta de acceso, equipamiento y cobertura en relación al total de la población.

En los últimos años con la proliferación de universidades que por falta de control y una desmedida emisión de permisos de funcionamiento por las autoridades, enfocándose en un fin lucrativo en vez del académico llevando a la educación superior a niveles alarmantes en cuanto a la calidad, estructura, investigación y desarrollo, viéndose el estado ecuatoriano en la obligación de realizar una depuración que termino con 16 universidades cerradas y otras 10 abiertas con condicionamientos.

Se definen Instituciones como el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y el Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación que sirvan como control y a la vez recojan información con el fin de obtener mejores profesionales con calidad a nivel mundial.

El Instituto Técnico Superior American Junior College tiene 50 años en el campo de la educación y pionera en la educación Bilingüe, ofreciendo al público carreras de nivel técnico, cursos de idiomas, y capacitación ya sea para empresas o personas en particular.

En los últimos años se han gestionado convenios estratégicos con otras Universidades de Primer Nivel destacadas en el campo de la Educación Superior en el Ecuador, estas han otorgado al American Junior College licencias para dictar carreras, módulos, especializaciones.

Debido a la falta de visión y planificación de las antiguas autoridades han llevado al American Junior College a un nivel secundario en el campo de las Instituciones de nivel técnico superior.

Para obtener mayores recursos para la futura inversión en infraestructura que garantice la supervivencia a largo plazo del American Junior College se han elaborado proyecciones en base a flujo de caja proyectados con el fin de tomar decisiones gerenciales.

Los flujos de caja permiten identificar problemas de liquidez futuros y con esta información gestionar el uso de efectivo durante un periodo determinado.

A continuación, se proyectarán los diferentes rubros que tienen que ver con el ingreso de efectivo como las cuentas por cobrar a clientes e instituciones crediticias que no son nada más que pagos adelantados de colegiaturas.

El Ingreso se proyecta en base a un índice de estudiantes promedio, tomando en cuenta que existen carreras que tienen un límite de estudiantes como lo de las Maestrías, además se basa en una política estándar de crecimiento de estudiantes por año.

Luego, se proyectarán los egresos dependiendo de su tipo de pagos y materialidad que en su mayoría se los realizan de manera corriente no existiendo plazos mayores de un mes en

el pago de las mismas, salvo algunas excepciones como gastos provenientes de maestrías como por ejemplo Gastos de viaje y Pago de Licencias otorgados por los aliados estratégicos del American Junior College. Para los demás transacciones que tienen que ver con el egresos de efectivo se tomo una inflación del 5.5% promedio, tomada en base a información del Banco Central del Ecuador.

A pesar de que se realizó un análisis anual, se procedió a realizar un flujo mensual para las próximos 5 años que se proyectaron, para mayor exactitud del cálculo de las inversiones.

El cálculo de índices se lo realizó tomando en cuenta la proyección de 5 años en adelante además de los históricos. Se parte como el 2012 como fecha inicial de la proyección, teniendo en cuenta algunos datos reales del primer año ya que la realización de esta tesis se elaboró en el transcurso del 2012, estos datos en su mayoría fueron utilizados por criterio del autor para la investigación puesto a que la mayoría de la información no se encuentra auditada ni verificada.

Finalmente se sacarán índices partiendo de los estados financieros históricos como proyectados a fin de obtener datos fidedignos para poder sugerir políticas que lleven a conseguir de una manera más rápida y efectiva los objetivos estratégicos propuestos.

La recopilación de estos datos, ayudará a tener una idea más clara de la estructura y composición de los estados financieros, con el fin de obtener datos relevantes y confiables para la toma de decisiones.

Las decisiones gerenciales se toman en base a varios aspectos como el punto de equilibrio donde se analizarán la situación real de las ventas del American Junior College en relación con los diferentes servicios propios y externos que ofrece según: índices financieros debidamente explicados y justificados, manejo de endeudamiento, entre otros.

El American Junior College, como unidad educativa de tercer nivel tiene la obligación de tener un personal de planta capacitado y al tanto de las nuevas regulaciones en su área administrativa y educativa.

El objetivo propuesto es convertir al Instituto Tecnológico Superior American Junior College en la más importante Institución a nivel Técnico de la ciudad de Quito aumentando la demanda de estudiantes interesados en continuar sus estudios superiores.

INTRODUCCIÓN

La educación superior ha cambiado en el último siglo como consecuencia de la modernidad que envuelven hoy en día a la mayoría de sociedades en el mundo entero, un estudio mundial revela que entre 1970 y 2009 a habido un incremento de estudiantes matriculados de 32 a 165, evidenciando que más jóvenes tienen acceso a la universidad y buscan constantemente la superación para acceder a mejores empleos y a una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.

El actual sistema de educación superior en el Ecuador busca el cambio trascendental en el país, en el 2012 se implemento un examen nacional para medir la aptitud de los bachilleres, situación hasta entonces inédita en el Ecuador.

En busca de integrar el potencial académico de estudiantes que históricamente han estado excluidos a recibir una buena educación debido a la falta de recursos y oportunidades provocadas por la pobreza y la mala administración de Instituciones de nivel superior, en su mayoría públicas, se buscan otorgarles becas y créditos educativos para que se inserten dentro de la sociedad y se desenvuelvan en el sector publico o privado.

Según el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en este último año 104.000 personas accedieron al examen de ingreso a las universidades, señala que esta prueba además de servir como filtro para continuar con sus estudios, sirven para encontrar falencias en la educación secundaria.

La Secretaria Nacional de Educación Superior en un estudio publicado este año, señala que en el 2006, 23 de cada 100 estudiantes accedían a la educación superior y en el 2011 subió a 30 de cada 100. En el mismo estudio se evidencio que la taza de no participación por razones económicas bajo del 45% en el 2007 al 25% en el 2011.

El actual Presidente de la Republica, el Sr. Economista Rafael Correa Delgado, ha indicado que el principal requisito para ingresar a una universidad tiene que ser el sacrificio, capacidad académica y seriedad, estableciendo leyes que promuevan estos lineamientos.

Para cubrir el vacío que deja la educación superior universitaria se crearon instituciones de nivel técnico superior siendo bien recibido por la comunidad ecuatoriana durante los primeros años de funcionamiento. Es por eso que la Fundación Colegio Americano de Quito junto a sus autoridades encabezadas por el Ex Presidente de la Republica del Ecuador, Galo Plaza Lasso crea el Instituto Tecnológico Superior American Junior College enfocada a la educación bilingüe y a la educación Laica.

Durante los primeros diez años de vida el American Junior College gozo de gran popularidad llegado a tener más de 600 estudiantes matriculados por semestre, pero con el aumento de Universidades no necesariamente de mejor calidad pero si con mejores títulos llevo casi a la desaparición de la mencionada Institución, terminando el 2011 con 150 estudiantes.

Mediante el presente trabajo de investigación esta destinado a aprovechar los recursos extraordinarios que ha recibido en estos últimos 5 años, producida por la apertura de

nuevas carreras y maestrías concedidas algunas por licencias con otras instituciones de primer piso como la Escuela Politécnica del Ejército y la Universidad Técnica del Norte. No obstante, es de conocimiento de la directiva que estas licencias no garantizan la supervivencia del American Junior College a largo plazo.

El estudio financiero del American Junior College, evidencia un exceso en capital de trabajo y se propone políticas para aprovecharlos.

Las ventajas de tener exceso de capital de trabajo, como es el caso en el American Junior College, es aprovechar la solvencia y tener beneficios de nuestros proveedores como descuentos por pronto pago, acceso a créditos en el sistema bancario, aumentar la disponibilidad de recursos para el desenvolvimiento diario de las actividades operativas de la empresa, además de tener recursos disponibles para satisfacer las necesidades de los clientes.

Otra de las ventajas que tiene el American Junior College de disponer un alto índice de liquidez, es afrontar los diferentes cambios en el actual sistema de Educación superior, como el aumento en el presupuesto de investigación, nómina, útiles de enseñanza entre otros, manteniendo al American Junior College en el mercado y en funcionamiento.

Mientras las desventajas, es la preocupación que estos recursos de alta disponibilidad no son usados productivamente, en el caso del American Junior College, estos recursos se mantienen disponibles al corto plazo debido a que la mayoría de la rentabilidad es generada gracias a ciertas facilidades otorgadas para dictar licencias en determinadas carreras o cursos reglamentadas en el actual sistema de educación superior.

El amplio margen de utilidad y capital de trabajo incita a realizar diferentes tipos de inversiones que en el tiempo se hacen innecesarias, negocios pocos rentables, una desmesurada política de compras y esto convierte a el control en una operación compleja.

En las empresas se toman tres tipos de decisiones, de inversión en la que se detalla que productos o bienes adquirir, de financiamiento que habla cuales son los recursos necesarios para adquirir estos productos y operación que trata de como mejorar los canales de distribución, precios, entre otros.

Para tomar buenas decisiones se necesitan tres aspectos fundamentales:

- Experiencia
- Sentido Común
- Información

Si un gerente utiliza únicamente la experiencia y el sentido común para tomar decisiones como es el caso de la mayoría de empresas, solo lo esta haciendo instintivamente. Es necesario tener conocimiento de la información que se maneja que respaldan dichas decisiones.

Pablo Picasso indico “Todos los seres humanos nacen con el mismo potencial de creatividad. La mayoría lo derrochan en millones de cosas superfluas. Yo invierto el mío en una sola cosa: mi arte. Las alternativas de decisiones creativas son originales, relevantes y practicas”, esto nos indica que la mejor herramienta para tomar decisiones, es el enriquecimiento continuo de información relevante a la empresa y al tipo de decisiones

que se desea tomar. Mientras mas y mejores herramientas dispongamos, mejores decisiones con menos carga administrativas utilizaremos.

Las decisiones gerenciales utilizando los estados financieros se basan en diferentes criterios, como por ejemplo: que hacer como accionistas, inversionistas, proveedores, clientes o estado con el fin de conseguir las mejores prácticas a seguir para la consecución del objetivo.

1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANO

1.1 ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANO

La primera institución de educación superior en el Ecuador, San Fulgencio se fundó en 1586 por los hermanos Agustinos en la ciudad de Quito, posteriormente la Gregorio Magno en 1651 por los Jesuitas y finalmente la Santo Tomás de Aquino en 1681 por los Dominicos, en 1786 se unieron para formar la Real Universidad Pública Santo Tomás de Aquino de Quito hoy la Universidad Central del Ecuador.

Posteriormente aparecieron más universidades de gran calidad sobre todo en las áreas de mayor densidad poblacional como es la Escuela Politécnica del Ejército en 1869 y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en 1946 en la ciudad de Quito, La Universidad de Guayaquil en 1883 y la Escuela Politécnica del Litoral en 1962 y otras en diferentes lugares del país como la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela Superior Politécnica del Chimborazo fundadas a principios del siglo XX que han servido para aumentar el alcance de la educación de calidad en todo el país.

Según Mónica Urigüen, Ph.D. en la Universidad de Wisconsin a finales de los años noventa, la cobertura universitaria en el Ecuador alcanza apenas un 14% de la población de entre 18 y 24 años de edad, siendo considerablemente menor a los 21%

y 27% manejada por otros países de la región como Chile y Argentina respectivamente, siendo la Universidad Central del Ecuador en Quito y la Universidad Estatal de Guayaquil ambas públicas las más importantes por dar cobertura a más del 50% de los estudiantes matriculados en carreras universitarias en el Ecuador.

Anteriormente no existían mayoritariamente facilidades para que un bachiller universitario de nivel de ingresos bajos pueda acceder a un título Universitario. Además estas universidades se abstendían en su mayoría en realizar trabajos de investigación, llevando a la Universidad Ecuatoriana a la mediocridad.

A partir de los últimos veinte años el número de universidades ha crecido como consecuencia de la alta demanda de estudiantes secundarios y la falta de control por parte de las autoridades en fundar universidades de calidad dejándose llevar a veces por un fin económico y dejando la educación en un segundo plano, fenómeno que era visible especialmente en el periodo de matrículas en las universidades públicas donde se llegaba a dormir por un cupo en para el preuniversitario y para los primeros niveles.

La mayoría de Instituciones que operaban en el sistema de educación superior en Ecuador, a tenido grandes falencias en el campo de la financiación, calidad académica, baja calidad de gestión y carencia en un adecuado sistema en la rendición social de cuentas, esto apoyado en la mayoría de las Universidades que incitadas mas en el beneficio económico ha afectado a la calidad en sus profesionales dando una señal de mediocridad y baja calidad en relación a los demás países de la región.

En cuanto a la investigación, al ser ésta otra de las funciones fundamentales de la universidad, su desarrollo también le corresponde al personal académico, pues está muy vinculada al quehacer docente. Esto quiere decir que la investigación debe tener un lugar prioritario en la innovación pedagógica y es necesario aceptar que en este campo nos falta mucho camino por andar.¹

Aunque el sistema de educación en la mayoría de Instituciones que lo conformaban era más bien mediocre, algunos estudiantes han sobresalido y se han servido para continuar con sus estudios en otros países, con la ayuda de instituciones como el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas que becaban a un gran porcentaje de especializaciones en algunos casos en el exterior, un ejemplo de esto es el actual Presidente de la República, Rafael Correa.

1.2 SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR

El sistema de Educación superior en el Ecuador esta conformado según el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en su pagina de internet esta formado por 71 universidades restando las 14 que cerraron por falta de calidad académica y 282 Institutos a los que cualquier ecuatoriano puede optar previo a su titulo de Bachillerato en las Instituciones Secundarias.

Actualmente el sistema de educación superior se encuentra frente a cambios en su estructura con el fin de depurar Instituciones que no han conseguido un nivel académico lo suficientemente alto como para seguir en sus actividades. Y el resto se encuentra ante procesos de acreditación frente al Consejo de Evaluación,

¹ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. FACULTAD DE ECONOMÍA. (2009). *Universidad y Sociedad*. Ecuador: Ediciones Abya-Yala. P.12

Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior organismo encargado de la Certificación de las Instituciones de nivel Superior.

Los distintos diagnósticos que se han hecho de ella muestran una proliferación de carreras, un bajo nivel de formación de los profesores y una pobre capacidad de investigación, en muchos casos, a esas deficiencias se une un clima de intolerancia ideológica y oportunismo político, que convierte a las universidades en espacios de militancia de ciertos movimientos y partidos. Tampoco hay que olvidar la enorme cantidad de recursos que destina el Estado a las universidades y la obligación que tienen de usarlos de modo eficiente y de rendir cuentas sobre su uso.²

1.3 MARCO LEGAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Los organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior son:

- El Consejo de Educación Superior.- Es el ente regulador, coordinador del Sistema de Educación Superior, creado en octubre del 2010 junto a la Ley de Educación Superior, reemplaza al anterior CONESUP.

Es el responsable de coordinar la aprobación del plan interno del Sistema de Educación Superior y gestiona la creación y extinción de las Instituciones de Educación Superior (Universidades e Institutos) en base a una evaluación hecha por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

² ECUADOR. DIARIO HOY. (14 de septiembre de 2009). *La educación superior*.

- El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.- Es el responsable de la calidad de las instituciones de nivel superior, así como asignar o certificar las diversas carreras, programas, unidades académicas que ofrecen cada uno de las Instituciones.

Garantiza además que las Instituciones de Educación Superior cumplan con su programa académico y mantenga en el campo administrativo calidad y desempeño, garantizar la gratuidad de la educación superior, instrumentar el mecanismo de asignación de becas.

Durante el año 2012 – 2013 el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el responsable de la acreditación Institucional del Instituto American Junior College, es por eso que actualmente el Instituto se encuentra reuniendo los prerrequisitos para seguir en funcionamiento.

Los organismos de consulta del Sistema de Educación Superior son:

- La Asamblea del Sistema de Educación Superior.- Se reúne una vez al año con el fin de sugerir políticas y lineamientos para las instituciones que conforman el sistema de Educación Superior. Esta conformado por todos los rectores, docentes, estudiantes y trabajadores de los Institutos de Educación Superior.

Tienen la responsabilidad de ser los portavoces ante los organismos de control así como también asesorar sobre los procesos académicos de evaluación y acreditación.

- Los Comités Regionales Consultivos de Planificación de la Educación Superior.- Son entes regionales descentralizados con el objetivo de ser una herramienta de consulta horizontal del Sistema de Educación Superior.

Sus objetivos tienen alcance regional y vincularlos a nivel Nacional del Sistema de Educación Superior, así como también controlar la oferta académica dependiendo de las necesidades profesionales que la Región requiera.

1.4 REFORMAS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE TERCER NIVEL

El presidente de Ecuador, Rafael Correa, introdujo 107 modificaciones en la Ley Orgánica de Educación Superior, que fue aprobada el 4 de agosto del 2010 por la Asamblea Nacional.

Entre las principales reformas los procesos electorales para elegir a las autoridades hasta llegar al decano, sub decano, director y subdirector de escuela. Ellos podrán ser reelegidos por una sola vez. El Ejecutivo manifestó al respecto que estas autoridades podrán ser designadas por las instancias establecidas en los estatutos de cada universidad. También, se establecen diferentes procesos de elección para rectores de universidades públicas y privadas. En el segundo caso se tomarían en cuenta los estatutos internos. El veto presidencial indica que la elección se hará por votación universal, directa, secreta y obligatoria de los profesores titulares y los estudiantes legalmente matriculados a partir del segundo año y los trabajadores titulares. La votación se hará según los estatutos internos en las universidades de las Fuerzas Armadas.

La participación de los estudiantes en los organismos colegiados de cogobierno llega al 50% del personal académico. La observación hecha por el Presidente señala que la participación de los estudiantes en los organismos colegiados, en ejercicio de su autonomía responsable, será de entre el 10 y 25% del personal académico con derecho a voto. En las privadas será del 1% al 5%. Según el Ejecutivo así se evitará “alianzas estratégicas” y politización de este sector.

Otros temas, como el nivel de formación académica de los profesores y la investigación, generan menos controversia porque aluden a la esencia misma de la universidad pero plantean dificultades en términos de su financiamiento y del tiempo requerido para cumplir con ciertas exigencias de la nueva ley (como aquella de que el 85% de los profesores de las universidades tengan título de doctorado).

Actualmente el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior cerró 14 universidades a las que esta considero que su nivel académico no era aceptable.

- Universidad Politécnica Javeriana
- Escuela Superior Politécnica Prof. Servio Tulio Montero Ludeña
- Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica
- Universidad Alfredo Pérez Guerrero
- Universidad Autónoma de Quito
- Universidad Cristiana Latinoamericana
- Universidad Interamericana del Ecuador
- Universidad Intercontinental

- Universidad Og Mandino
- Universidad Panamericana de Cuenca
- Universidad Técnica Particular de Ciencias Ambientales José Peralta
- Universidad Tecnológica América, UNITA
- Universidad Tecnológica San Antonio de Machala
- Universidad Equatorialis.³

1.5 LOS INSTITUTOS EN LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Los institutos tienen la limitante de no emitir títulos de cuarto nivel como por ejemplo Maestrías o PHD, por no ser considerado como centro de investigación por la actual Ley Orgánica de Educación Superior, la misma que confirma a la Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior como ente regulador de los Institutos legalmente en funcionamiento de todo el país así como también los programas, cursos de vinculación con la sociedad, educación continua etc.

Los institutos de educación superior pueden obtener recursos de:

- Asignaciones provenientes del Estado.
- Los ingresos por matrículas, derechos y aranceles
- Los recursos provenientes a donaciones o herencias.
- Los fondos autogenerados por cursos.
- Los recursos obtenidos de sus investigaciones o otras actividades académicas.

³ ECUADOR. CEAACES. [http://ceaaces.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=22].

En el caso de que las Instituciones reciban rubros del estado estas estarán sujetas a la Contraloría General del Estado, en el caso de las Privadas como el American Junior College, estarán sujetas a sistemas de control de Auditoría.

En el caso del American Junior College, al ser reconocida como Fundación, legado obtenido de la Fundación Colegio Americano de Quito esta exonerada del pago del Impuesto a la Renta, siempre y cuando sus ingresos se obtengan de Actividades que tienen que ver con la Constitución del Establecimiento detallados anteriormente.

1.6 FINES Y POLÍTICAS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Según la Ley Orgánica de Educación Superior (Ley Orgánica de la Educación Superior) La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que básicamente responde al derecho de interés público y no corresponde a intereses individuales o colectivos.

Algunos de los fines referentes en la suscrita ley son los siguientes.

- Mejorar el desarrollo del país mediante investigación como así también al desarrollo de nuevas técnicas en los diferentes campos de investigación, encaminados hacia el mejoramiento de vida de los ecuatorianos.
- Desarrollar el espíritu emprendedor y práctico de sus estudiantes, incentivándoles a ser más autosuficientes e inclusiva a crear empleo.

- Dar a conocer a los estudiantes, conocimientos que tengan que ver con su entorno en el que se desempeñan conociendo las facilidades que el medio les ofrece para el desarrollo no solo personal si no de la comunidad.
- Crear académicos responsables y éticos con el fin de mejorar la calidad de vida de todos los ecuatorianos.
- Promover becas y reconocimientos a los estudiantes que se destaquen en su campo de estudio.

2 EL INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR AMERICAN JUNIOR COLLEGE

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Historia

El primero de Octubre de 1961, quince estudiantes iniciaron clases en el American Junior College, innovadora experiencia educativa nacida de la visión a futuro de la señora Hazel J. Tucker, rectora fundadora del Colegio Americano de Quito y, para entonces, su directora general. El señor Galo Plaza Lasso, en su calidad de presidente de la entonces Cooperativa Colegio Americano de Quito, inauguró el primer curso lectivo. Se Trataba de la primera institución de esta categoría implementada en América del Sur.

El objeto primordial de los fundadores, era “ofrecer a los jóvenes quiteños y la sociedad empresarial ecuatoriana una alternativa de educación superior donde se formaran juventudes responsables, emprendedoras, libres de prejuicios y guardianas de la democracia.”, según lo indicó quien fuera el presidente del Consejo Estudiantil, Juan Bernardo León.⁴

El 7 de diciembre de 1971 se amplió el permiso para los cursos de Secretariado Ejecutivo y, el 17 de junio del 1988, se aprobaron los planes y programas de

⁴ Gilda, GUERRERO. (2011). *Memorias del American Junior College. Strategic Zone*. Edición Octubre. p. 11-14.

Estudios por la oficina de Planeamiento de la Educación. El año lectivo de 1988-1989, se cambió la denominación de la carrera de Ciencias Administrativas a la de Administración de Empresas. En 1991 se recibió la autorización para conferir los títulos de Técnico Superior.⁵

2.1.2 El Instituto Técnico Superior y Convenios Estratégicos

Para el año lectivo 1993-1994, se transformó en Instituto Tecnológico Particular American Junior College y se crearon la Tecnología en Secretariado, especializaciones en Secretaria Asistente de Gerencia y Traductora, y la Tecnología en Secretariado, especializaciones de Secretaria Asistente de Gerencia y Traductora y la Tecnología en Administración, junto con las especializaciones: Marketing, Finanzas y Control de Calidad.

En marzo de 1997 se firmó el Convenio de Transferencia de Créditos Académicos con la Universidad del Pacífico – Escuela de Negocios, mediante el cual los egresados del AJC podían optar por el título de Ingeniero Comercial, convenio que finalizó en el 2002.

El 31 de octubre del 2002 se firmó el Convenio Inter-Institucional de Cooperación con la Universidad Técnica del Norte, que permite la obtención de títulos académicos en Ingenierías, convenio renovado y vigente hasta la fecha.

⁵ *Ibíd.*

El 31 de mayo del 2003, se firmó el convenio con la Escuela Politécnica del Ejército para crear del Programa de Maestría en Planificación y Dirección Estratégica, el 30 de marzo del 2007 la maestría de Mercadotecnia, el 17 de abril del 2008 la Maestría de Finanzas Empresariales y el 27 de abril del 2010 la Maestría de Recursos Humanos.

El 25 de noviembre del 2004, el CONESUP dio su autorización para la aplicación de los diseños curriculares en dos niveles: Nivel Técnico Superior para Administración de Empresas y Secretariado Superior Bilingüe; y, Nivel Tecnológico, que confiere el título de Administrador de Empresas, con mención Asistente de Gerencia, Control de Calidad, Finanzas y Marketing.

Desde su inicio, el American Junior College dio especial importancia a la tecnología y se esforzó por dotar a sus estudiantes de una educación moderna y acorde con la realidad cambiante de la sociedad. Siempre se estimuló el desarrollo de atributos académicos y humanos que permitieran un altísimo desempeño.

2.1.3 El Cincuentenario y el Futuro del American Junior College

Tras 50 años de experiencia educativa, el Instituto Tecnológico American Junior College ha entregado a la sociedad ecuatoriana profesionales calificados y de intachables valores éticos, con lealtad institucional, discreción y estricto sentido de la justicia, así como de sus obligaciones y derechos laborales.

El American Junior College es una institución de educación superior de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, su promotora es la Fundación Colegio Americano y se rige por los principios señalados en la Constitución Política del Estado, en la Ley Orgánica de Educación Superior y en el Reglamento General de los Institutos Superiores. Su visión le impulsa a enfocar su actividad hacia la excelencia empresarial, mediante el desarrollo del recurso humano. Su filosofía educativa está orientada a lograr colaboradores y protagonistas en el progreso de las organizaciones en las que entreguen su contingente, con niveles de calidad superiores a los estándares nacionales e internacionales.

A los cincuenta años, la institución ha contado con profesores de alto desempeño académico y humano; así como de autoridades que han sabido mantener y sobrepasa las expectativas de sus fundadores.

Muchos testimonios de profesionales exitosos, agradecidos con la institución que los formó, evidencian el éxito de la idea que nació de una mujer infatigable y visionaria, quién gracias a su labor en el campo educativos ecuatoriano, fuera reconocida con la Condecoración al Mérito por el Gobierno Ecuatoriano en 1945. Mayor reconocimiento tiene de los miles de graduados del American Junior College, quienes vieron enriquecida su vida laboral y familiar, gracias a las competencias académicas y humanas adquiridas en las aulas de esta extraordinaria institución superior.

2.2 MISIÓN

Es el detalle conceptual y pormenorizado de las actividades habituales de la empresa en tiempo presente y expresado en base de la realidad principal o giro del negocio de la organización.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y áreas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa.⁶

La misión del American Junior College es el siguiente según su página web:

Generar y compartir conocimiento científico en la búsqueda de la realización personal del ser humano como una individualidad feliz, plena y racional con sus semejantes y entorno natural, como base para la construcción y sostenimiento del bienestar y la prosperidad colectiva del Ecuador y el mundo, a través de la incesante exploración de nuevas y mejoradas teorías, metodologías y tecnologías, procurando a la sociedad, saberes y líderes íntegros, técnicamente preparados y con profunda conciencia social, cuyo propósito profesional, sea el de cambiar y mejorar el mundo futuro.⁷

2.3 VISIÓN

Es el anhelo real en términos de mercado de ventas de crecimiento y mejoramiento en el cual queremos verle a nuestra empresa luego de un periodo de tiempo determinado medible.

⁶ Peter, DRUCKER. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. Nueva York: Harper & Row. p. 61.

⁷ ECUADOR. AMERICAN JUNIOR COLLEGE. [http://www.fcaq.k12.ec/ajc_demo/institucion/mision_vision.htm]. *Misión y Visión*.

La visión constituye la declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de la empresa, organización o grupo. Se dirige a los corazones y a las metas de la empresa, organización o grupo. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe indicar con gran precisión que lugar ocupa hoy en la empresa y proponer el derrotero para el futuro.⁸

Para finales del 2016, un acreditado American Junior College estará posicionado como la primera opción académica de lato nivel en carreras tecnológicas del país, al mantener en su oferta educativa y de capacitación, programas orientados al desarrollo técnico personal, técnico profesional y empresarial de la sociedad y sus individuos, así como por la suficiencia de convenios interinstitucionales intra e inter sectoriales a nivel local como internacional.

Paralelamente, el AJC estará en condiciones de presentar para su aprobación en las instancias oficiales, el proyecto de creación de la Universidad Americana de Quito, la primera universidad empresa bilingüe del Ecuador, conforme a los lineamientos reglamentarios de las instancias oficiales y las necesidades de desarrollo social y científico de nuestro país y el mundo.⁹

2.4 SERVICIOS PREGRADO

Dentro de las competencias autónomas otorgadas a la institución, a nivel de educación técnica y tecnológica.

2.4.1 Técnico en Administración de Empresas

Certificación a nivel de técnico superior con 2 años de escolaridad, orientado a la obtención de conocimientos, habilidades y valores requeridos por las organizaciones privadas o públicas, en el área ejecutiva del Management. Son técnicos para el soporte y realización directa de actividades y tareas de índole operativa, para lo que cuentan con las metodologías y herramientas teórico-

⁸ Cecilia, CORREA DE MOLINA. *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Colección Gestión.

⁹ *Ibíd.*

prácticas necesarias para hacerlo con suficiencia y probidad, en entornos tanto de idioma español como inglés.

2.4.2 Técnico en Secretariado Superior Bilingüe

Certificación a nivel de técnico superior con 2 años de escolaridad, que prepara profesionales aptos para desempeñar funciones de secretariado bilingüe y asistencia operativa a ejecutivos de organizaciones de cualquier tipo o tamaño. Cuentan con las metodologías y herramientas teórico-prácticas necesarias para hacerlo con suficiencia y probidad en ambientes bilingües.

2.4.3 Tecnólogo Bilingüe en Administración de Empresas, Mención en Marketing

Carrera profesional de segundo nivel de educación con 3 años de escolaridad, que prepara profesionales tecnólogos bilingües para su gestión en el área del Management de las organizaciones de cualquier tipo o tamaño, con una clara especialización en la obtención efectiva de resultados en el área comercial de la empresa, específicamente el de marketing y posicionamiento de marcas, en claro alineamiento con la estrategia empresarial o institucional de primer nivel.

2.4.4 Tecnólogo Bilingüe en Administración de Empresas, Mención en Finanzas

Carrera profesional de segundo nivel de educación con 3 años de escolaridad, que prepara profesionales tecnólogos bilingües para su gestión en el área de Management de las organizaciones de cualquier tipo o tamaño, con una clara

especialización de la obtención efectiva de resultados en el área financiera de la empresa, siendo aptos para la estructuración de esquemas contables y financieros en franco alineamiento con la estrategia empresarial o institucional de primer nivel.

2.4.5 Tecnólogo Bilingüe en Administración de Empresas, Mención en Control de Calidad

Carrera profesional de segundo nivel de educación con 3 años de escolaridad, que prepara profesionales tecnólogos bilingües para su gestión en el área de Management de las organizaciones de cualquier tipo o tamaño.

Su formación se halla especializada hacia el aseguramiento de la calidad de los procesos productivos de acuerdo a la naturaleza de la organización, coadyuvando al posicionamiento de su marca, basado en una propuesta de valor diferenciada por los altos niveles de performance en sus productos o servicios.

2.4.6 Tecnólogo Bilingüe en Administración de Empresas, Mención en Comunicación Empresarial

Carrera profesional de segundo nivel de educación con 3 años de escolaridad, que prepara profesionales tecnólogos bilingües para su gestión en el área del Management de las organizaciones de cualquier tipo o tamaño.

Su formación cuenta con una especialización hacia la aplicación de procesos de comunicación inter organizacional, garantizando así una correcta fluidez de la información en todos los niveles de la empresa o institución, base del aprendizaje cíclico como función directiva de la correcta toma de decisiones.

2.4.7 Tecnóloga en Administración de Empresas, Mención en Asistencia de Gerencia Bilingüe

Carrera profesional de segundo nivel de educación con 3 años de escolaridad, que prepara profesionales tecnólogas y bilingües para su gestión en el área de la administración y Management de las organizaciones de cualquier tipo o tamaño.

Su formación cuenta con una especialización hacia la aplicación de modernas técnicas de asistencia gerencial con altos niveles de performance funcional, tanto en ambientes de idioma español, como de inglés. Su participación y apoyo a la gestión gerencial se torna clave al momento de viabilizar y asistir eficaz y oportunamente con los insumos necesarios y suficientes para una efectiva administración ejecutiva.

2.4.8 Tecnólogo Bilingüe en Marketing Farmacéutico y Visita a Médicos

Carrera profesional de segundo nivel de educación con 3 años de escolaridad, que prepara profesionales tecnólogos bilingües para su gestión en el área de Management de organizaciones de cualquier tipo o tamaño, es especial

aquellas productoras y/o comercializadores de fármacos y medicamentos para tratamiento y cuidado de la salud humana.

Da crédito de una clara especialización en la obtención efectiva de resultados en el área comercial de la empresa, específicamente el de marketing y posicionamiento de marcas, en claro alineamiento con la estrategia empresarial o institucional de primer nivel, en especial en el área farmacéutica.

2.5 TERCER NIVEL – INGENIERÍA COMERCIAL (CONVENIO UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE)

Tras la firma de un convenio de cooperación académica con la Universidad Técnica del Norte (Universidad Técnica del Norte) de la ciudad de Ibarra, creada el 1 de junio del 2005 y ratificada el 1 de Junio del 2010 por cinco año más, los estudiantes que culminaron su carrera tecnológica en Administración de Empresas en el American Junior College, tienen la oportunidad de continuar sus estudios hacia la Ingeniería Comercial previo al estudio de cuatro semestres más equivalente a dos años lectivos, en modalidad semipresencial.

El perfil profesional del Ingeniero Comercial radica principalmente en que sus graduados se desempeñen con alto grado de eficiencia, sentido social y valores en las empresas privadas y públicas.

Su aporte concreto a la organización estriba desde la operación directa de tareas y funciones específicas, hasta la gestión estratégica gerencial de alto nivel y responsabilidad social.

Su alcance cognitivo y metodológico lo faculta a continuar con procesos académicos posteriores de la Ingeniería Comercial de especialización en niveles superiores de la educación formal en cualquier institución nacional o extranjera.

2.6 POSTGRADO (CONVENIO ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO)

Dentro de la oferta académica disponible a la comunidad por parte del American Junior College, se encuentra el convenio con la Escuela Politécnica del Ejército suscrito desde el 2003, la maestría tiene una duración de trece meses e incluye un modulo Internacional en Argentina en la Universidad de Palermo y últimamente en la Universidad Argentina de Empresas.

Dentro de las competencias sinérgicas abordadas por la Institución en conjunto con la Escuela Politécnica del Ejército, entidad ubicada a la vanguardia de la educación superior ecuatoriana, están vigentes regularmente los programas a continuación descritos y que se basan en la provisión y selección permanente de instructores y profesionales de probado reconocimiento nacional e internacional, consultores y ejecutivos con trayectoria fundamentalmente empresarial que garanticen una generación y transferencia rica en experiencias de la aplicación real y concreta de los postulados teóricos que las diferentes comunidades epistémicas han desarrollado y lo siguen haciendo hasta nuestros días.

Actualmente el American Junior College saca dos promociones al año con aproximadamente 110 estudiantes en cada una de ellas. Tras casi 10 años de convenio con la Escuela Politécnica del Ejército, este se a convertido en el principal ingreso del AJC en los últimos tiempos.

2.6.1 Maestría en Planificación y Dirección Estratégica

Este programa de postgrado tiene como objetivo fundamental, el desarrollar gestores intensivos de una función directiva con visión y capacidad ejecutiva crítica y responsable, vía el entendimiento riguroso y práctico de los procesos de planificación, dirección y gestión estratégica que permitan la diferenciación y posicionamiento empresarial fundamentado en agregados de valor para el cliente, entendido fundamentalmente como ente social y mercadológico, coadyuvando el desarrollo sostenido del país frente a los ingentes procesos globalizadores.

2.6.2 Maestría en Mercadotecnia

Generar el conocimiento y las habilidades suficientes para establecer en los profesionales, capacidad crítica de análisis, planificación, diseño, ejecución, coordinación ajuste y evaluación de proyectos de posicionamiento de ideas (marcas) en todo tipo de segmento ya sea focalizada o masiva, a nivel local, nacional o internacional. Su alcance metodológico le exige desarrollar proyectos y actividades mercadológicas en el contexto de lineamiento estratégico de primer orden establecido en el Plan Estratégico Institucional, siendo parte de la élite ejecutiva organizacional.

2.6.3 Maestría en Finanzas Empresariales

El programa de Maestría de Finanzas Empresariales inculca en sus profesionales participantes el paradigma crítico de la vinculación de la

estrategia financiera con la estrategia corporativa organizacional, a través del conocimiento y uso de modernas metodologías conceptuales y técnicas cuantitativas que lo facultan a pronosticar y evitar, discontinuidades en el entorno estratégico financiero.

2.6.4 Maestría en Recursos Humanos

Desarrollar destrezas directivas esenciales y avanzadas para la gestión de talento humano basada en los lineamientos estratégicos de la organización con visión sistémica y crítica de las herramientas, técnicas y metodologías que conlleven a potencializar los conocimientos, habilidades y valores requeridos en el procesos de liderar, potenciar grupos humanos de cualquier tipo, tamaño y naturaleza en una organización, llevándola a establecer como factor fundamental de diferenciación competitiva, su talento humano.

2.7 EDUCACIÓN CONTINUA EN LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Paralelamente a los procesos formales de educación, la institución ha sido protagonista de la potenciación profesional y competencial del talento humano de muchas empresas y organizaciones en todo el territorio nacional a través de su posicionado proceso de educación continua en los sectores público y privado.

2.8 INSTITUTO DE IDIOMAS

Como escuela del Idioma Inglés se cuenta con:

- Certificado de Suficiencia del Inglés (Sufficiency Certificate) (9 niveles)
- Diploma de Competencia del Idioma (Proficiency Diploma) (3 niveles)
- Grupos conversacionales de temática general y específica, clases one to one
- Preparación para el examen TOEFL
- Inglés de Negocios (Business English)
- Cursos Intensivos.
- Cursos de Inglés Técnico.
- Cursos en el Idioma Hebreo

El Instituto de Idiomas, cuenta con docentes titulados en la enseñanza de Idiomas y nativos que ayudan al mejor entendimiento y comprensión del idioma a sus estudiantes.

Además, el American Junior College integra a sus estudiantes principalmente de Posgrado y Pregrado a la obtención del “Proficiency Diploma” requisito previo a la finalización de sus respectivos títulos o especializaciones.

3 FLUJOS DE CAJA

3.1 GENERALIDADES

3.1.1 Concepto

Es el informe contable principal que presenta de manera significativa, resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un periodo, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.¹⁰

Es el efectivo que lidera una empresa para sus inversionistas o bancos que han puesto han puesto capital en ella, generalmente es calculado por años dividido entre meses o según la naturaleza de las ventas o egresos de la empresa, es un índice de liquidez donde se toman en cuenta los movimientos tanto de los ingresos que ha recibido la empresa de sus ingresos ya sean ordinarios o extraordinarios y de sus egresos ya sean variables o fijos.

En las pequeñas empresas se lo conoce mayoritariamente como un reporte de ingresos y cuentas que están pendientes de pago del día mientras que en las grandes empresas se lo realiza con periodos generalmente anuales divididos entre semestrales, trimestrales, mensuales, quincenales y hasta se los puede

¹⁰ Pedro, ZAPATA SÁNCHEZ. (2011). *Contabilidad general con base en las normas NIIFS*. Editorial Mc Graw Hill. p.57

encontrar de manera semanal, muchos de estos últimos casos para obtener un resultado más preciso dependiendo del tipo de información que se quiera obtener.

3.1.2 Importancia

Obtener un flujo de caja es la herramienta clave para analizar una propuesta de negocio. Una proyección permite identificar problemas de liquidez futuros y puede proveer avances de efectivos de los mismos.

Nos permite reconocer la creación de sus ingresos, como los gastos, mediante en el caso del primero mediante la facturación, los tiempos de entrega, crédito, tipos de crédito así como también el tiempo de pago a nuestros proveedores, accionistas y colaboradores. Cada uno de estos elementos trata de conseguir una mejor condición para su pago, mientras se consigan mejores condiciones, estrategias y tiempos de pago mejor serán los índices provenientes de la proyección de los flujos de caja proyectados.

En la decisión de mejores rendimientos de los recursos corrientes, se trata de rentabilizar los superávits de caja, tratando de invertir la máxima cantidad de caja sobrante y evitar recursos ociosos, como también prevenir épocas en que se necesite corriente para reducir costos de financiamiento.

3.1.3 Limitaciones

- No se puede valorar el valor monetaria de sus cuentas en forma integra ya que existen ciertos beneficios o costos imposibles de cuantificarse en términos monetarios.
- Se basa en ciertos supuestos en los que no pueden ser confiables o exactos.
- Se deben introducir los valores correctos caso contrario el resultado afectaría en la sub o sobrevaloración de la empresa.
- El flujo de efectivo no muestra a detalle determinadas cuentas que pueden ser relevantes
- Algunos conceptos como Ingresos o Egresos, pudieran quedar distorsionados por la necesidad de sintetizar la información.

Las proyecciones suelen no ser exactas por lo que conviene consultar con los diferentes departamentos que conforman la empresa para verificar que sean razonables, mas aún en una empresa con diferentes tipos de servicio, hay que ser muy cuidadosos con la proyección de datos futuros.

Un flujo de caja por mejor que este elaborado esta sujeta a factores externos que operan en una economía o entorno socioeconómico donde se desarrolle la empresa tales como, la política, el marco legal y hasta en el aspecto ambiental.

Si algunos de estos factores distorsionan su comportamiento un flujo de caja proyectado no estaría sujeto a su elemento más importante, la realidad y la razonabilidad.

3.2 CLASIFICACIÓN

Los Flujos de caja históricos

Son la reconstrucción de un periodo determinado, que ya a transcurrido utilizando información que ya a transcurrido, es decir se observan las entradas y salidas de dinero del presente periodo para realizar el mismo.

Existen dos tipos de metodologías en el cual se podrían realizar un flujo de caja, aunque más que parecer alternativas son más bien complementarias.

- Método Directo
- Método Indirecto

Los dos métodos presentan la información en tres actividades a detallarse más adelante:

- Operación
- Inversión
- Financiamiento

Método Directo

Es la que se detallan las partidas que han ocasionado un aumento o disminución de efectivo clasificando las cuentas ya sean contables o por su naturaleza.

Aparte de los tres flujos a presentarse se realiza una conciliación en la que intervienen básicamente una utilidad neta que no intervienen efectivo y las variaciones de los activos y pasivos corrientes.

CUADRO N° 1**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO****FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**

Cobros a clientes	XXX,XX	
Pagos a proveedores y al personal	XXX,XX	
Efectivo generado por las operaciones	XXX,XX	
Intereses pagados	XXX,XX	
Impuestos a las ganancias pagados	XXX,XX	
<i>Efectivo neto proveniente de actividades de operación</i>		XXX,XX

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Adquisición de propiedades, planta y equipo	XXX,XX	
Cobros por venta de equipos	XXX,XX	
Intereses cobrados	XXX,XX	
Dividendos recibidos	XXX,XX	
<i>Efectivo neto utilizado en actividades de inversión</i>		XXX,XX

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN

Cobros por emisión de capital	XXX,XX	
Cobro de préstamos tomados a largo plazo	XXX,XX	
Pago de pasivos derivados de arrendamientos financieros	XXX,XX	
Dividendos pagados	XXX,XX	
<i>Flujos neto de efectivo usados en actividades de financiación</i>		XXX,XX
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo		XXX,XX
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo		XXX,XX
<i><u>Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo</u></i>		<u>XXX,XX</u>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Método Indirecto

Consiste en partir de la utilidad para luego proceder a depurarla hasta llegar al saldo de efectivo que hay en los libros de contabilidad. Consiste en dividir los diferentes rubros que ingresan y egresan de manera extraordinaria y ordinaria.

Según el cual se comienza presentando la ganancia o pérdida en términos netos, cifra que se corrige luego por los dos efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido y acumulaciones (o devengos) que son la causa de cobros y pagos en el pasado o en el futuro, así como de las partidas o ganancias asociadas con flujos de efectivo de operaciones clasificadas como de inversión o financiación.¹¹

CUADRO N° 2

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO INDIRECTO

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Resultado antes de impuestos (Ganancia antes de impuestos)	XXX,XX	
Ajustes por:		
Depreciación	XXX,XX	
Pérdidas de cambio en moneda extranjera	XXX,XX	
Ingresos financieros	XXX,XX	
Gastos financieros	<u>XXX,XX</u>	
	XXX,XX	
Incremento en deudores comerciales y otros	XXX,XX	
Disminución en inventarios	XXX,XX	
Disminución en acreedores comerciales	<u>XXX,XX</u>	
Efectivo generado por la operaciones	XXX,XX	
Intereses pagados	XXX,XX	
Impuestos a las ganancias pagados	<u>XXX,XX</u>	
Efectivo neto proveniente de actividades de operación		XXX,XX
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Adquisición de propiedades, planta y equipo	XXX,XX	
Cobros por venta de equipos	XXX,XX	
Intereses cobrados	XXX,XX	
Dividendos recibidos	<u>XXX,XX</u>	
<i>Efectivo neto utilizado en actividades de inversión</i>		XXX,XX
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Cobros por emisión de capital	XXX,XX	
Cobro de préstamos tomados a largo plazo	XXX,XX	
Pago de pasivos derivados de arrendamientos financieros	XXX,XX	
Dividendos pagados	<u>XXX,XX</u>	
<i>Flujos neto de efectivo usados en actividades de financiación</i>		XXX,XX
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo		XXX,XX
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo		<u>XXX,XX</u>
<i>Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo</i>		<u>XXX,XX</u>
Fuente: Investigación realizada		
Elaborado por: Andrés Ballesteros B.		

¹¹ *Ibíd.*

Una vez determinadas las variaciones que tuvieran el efectivo y sus equivalentes, las mismas deben clasificarse de la siguiente manera:

Actividades de Operación

Son las variaciones que se producen por la compra y venta que van de la mano con la naturaleza de la empresa es decir a los ingresos y egresos Ordinarios, generalmente se identifican por la naturaleza corriente de la cuenta y no se los puede identificar como Actividades de inversión o financiamiento.

Los flujos de efectivo procedente de las actividades de operación se derivan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad. Por tanto, proceden de las operaciones y otros sucesos que entran en la determinación de las ganancias o pérdidas netas.¹²

Mencionamos algunos ejemplos de Actividades de Operación aplicados al American Junior College o Sociedades dedicadas a la Educación:

- Ingresos por pensiones o Servicios Educativos
- Cobro de Cuentas por cobrar a estudiantes
- Pagos por material de Enseñanza
- Obligaciones pensiones educativas x pagar.
- Pago de Sueldos y Salarios
- Pago servicios básicos
- Impuestos y Retenciones x pagar

¹² *Ibíd.*

Actividades de Inversión

Son las provenientes de actividades de la venta de activos realizables a largo plazo y de otras inversiones que no son equivalentes de efectivos, así mismo de los cobros derivados de contratos o inversiones futuras.

“Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo a futuro.”¹³

Mencionamos algunos ejemplos de Actividades de Inversión aplicados al American Junior College o Sociedades dedicadas a la Educación:

- Pago por Licencias para el uso de Maestrías ESPE
- Gastos de viaje módulos Internacionales
- Uso de Marca UTN
- Depósitos no reconocidos
- Adquisición de Equipo y Materiales de Enseñanza
- Ampliación de Instalaciones

Actividades de Financiamiento

Sirve para proyectar la participación de quienes aportan capital cuya finalidad es obtener beneficios futuros, es decir de lo que proviene del pago de intereses por

¹³ *Ibíd.*

prestamos incurridos para respaldar el flujo de caja o del interés proveniente de los excedentes del flujo de caja.

“Los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación reflejan las necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los suministradores de capital a la entidad.”¹⁴

Mencionamos algunos ejemplos de Actividades de Financiamiento aplicados al American Junior College o Sociedades dedicadas a la Educación:

- Dividendos Ganados
- Intereses ganados
- Prestamos de instituciones financieras
- Deudas a Largo Plazo

Flujos de caja Proyectados

Tiene mucha relación al método Directo, se utiliza principalmente la proyección de datos estadísticos utilizando datos ya existentes, como por ejemplo, facturación, tipos de crédito, plazos de proveedores, contratos, etc. En el caso de los ingresos, se revisa si los ingresos es continuo o como en el caso del Instituto cíclico, en el caso de los Egresos es más simples por que una vez dispuesto el pago de la factura la empresa tiene más probabilidades de prever la cantidad y el tipo de pago.

¹⁴ *Ibíd.*

Como en Ecuador la moneda en curso es el Dólar que es considerada una moneda dura la cual sus niveles de inflación de un digito el párrafo 33 y 34 NIF recomienda que a los estados financieros regidos a este tipo de monedas se manejen valores nominales.

Según el párrafo 64 y 65 de la norma internacional de información financiera en el caso de que se hagan comparaciones con periodos anteriores se incluyan el estado de cambios en la situación financiera, establecido en el capítulo de “Cambios contables y correcciones de errores.”

3.3 FLUJOS DE CAJA Y NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Según el comité de interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera, existe una aclaración a la clasificación sobre los gastos incurridos en la generación de un activo como gastos de exploración, investigación que sea netamente para la generación de un activo reconocido sea clasificada netamente en las Actividades de Inversión a raíz de que algunas empresas lo clasificaban como actividades de operación como parte de la actividad operacional de la empresa.

Según la Norma Internacional de Contabilidad 7 “Las entidades deben confeccionar un estado de flujo de efectivo, de acuerdo con los requisitos establecidos en dicha norma, y deben presentarlo como parte integrante de sus estados financieros, para cada periodo en que sea obligatoria la presentación de éstos.”

Es decir para la implementación de estas normas a realizarse en la mayoría de las empresas y sociedades en el Ecuador para el 2012 se menciona una obligación de elaborar entre los Estados Financieros más importantes.

El estado de Flujo de Efectivo suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y las oportunidades que se puedan presentar. La información acerca de los flujos de efectivo es útil para evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes de efectivo, permitiendo a los usuarios desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor actual de los flujos netos de efectivo de diferentes empresas. También posibilita la comparación de la información sobre el rendimiento de la explotación de diferentes empresas, ya que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos.¹⁵

Para la proyección de los flujos futuros la NIC 7 no determina ningún método en especial si no que sugiere el método indirecto por entender que la realización por medio de este método se acerca más al objetivo de las normas.

En cuanto a las Normas Internacionales de Información Financiera en relación a la NIC 7 (flujos de efectivo) y NIC 36 (Valoración de Activos) indican que los valores que contienen la proyección de los flujos de caja deben estar calculados con valor futuro, además, se considera que el análisis de flujos futuros debe considerarse el entorno socioeconómica del país y del sector mucho más que en las condiciones internas del negocio, esto aplica a los valores en efectivo y valores equivalentes de efectivo que vendrían a ser valores cuya naturaleza corriente es menor o igual a 90 días o cuyo cambio al efectivo este sujeta a un riesgo mínimo.

¹⁵ *Ibíd.*

Establece la obligatoriedad de la elaboración de los flujos de efectivo, estableciendo la estructura y argumentos para la elaboración de dicho estado teniendo en cuenta las notas relevantes a informarse, estas tienen que presentarse por separado.

En cuanto a las actividades de Operación y financiamiento cuyas transacciones y movimientos no se consideren egresos o ingresos de efectivo debe ser rebelada en las notas relevantes.

Deben ser considerados además los últimos presupuestos aprobados por la gerencia a menos de que exista evidencia para lo contrario y este no debe ser mayor a cinco años para que no exista un alto nivel de incertidumbre y nuestro flujo tenga datos mas apegados al futuro del negocio, si se precede a realizar una proyección superior a cinco años, se procederá a hacer una extrapolación de los primeros conservando los mismo índices de crecimiento o en razón de la naturaleza del negocio y del entorno socioeconómico.

3.4 ANÁLISIS DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL AJC

Actualmente la contabilidad del American Junior College se lo maneja por periodo académico y periodo fiscal, las proyecciones y presupuestos se los realizan más en lo primero, debido a la naturaleza del negocio, los Ingresos van en relación al calendario académico es decir de Septiembre a Agosto del próximo año.

Cabe añadir que parte de los activos del American Junior College son entregados en donación por parte de la Fundación Colegio Americano, no obstante en el futuro esto

tendrá que cambiar, debido a que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, obliga a las Instituciones de Educación Superior a un porcentaje de activos en relación al Balance de Situación Inicial, al día de hoy el American Junior College, se encuentra regularizando esta situación junto a otras mas del plano académico para poder llegar a la Acreditación impulsada por el actual gobierno.

En el caso del American Junior College, se maneja información desde apenas 5 años ya que la información se llevaba junto con la Fundación Colegio Americano de Quito,

En el caso del American Junior College el Instituto a puesto empeño a que sus gastos significativos como módulos Internacionales, pago de derecho de uso de la Marca ESPE, suministros sean pagados teniendo en cuenta que los ingresos provenientes de los mismos hayan estado en las arcas del American Junior College.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 INVERSIÓN INICIAL

4.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos tienen en esencia dos características básicas. Son bienes y derechos de la empresa con carácter de permanencia y están relacionados con la razón de ser del ente económico estudiado. Por ejemplo, si una empresa se dedica a producir blusas, las máquinas de coser son consideradas como activos fijos.¹⁶

Los Activos de naturaleza no corriente que pertenecen al Instituto Técnico Superior AJC, son bienes que se encuentran a servicio de la consecución del fin de la empresa, es decir, destinados al campo de la Educación y la Enseñanza. Algunos de los cuales son de propiedad del Colegio Americano de Quito.

Cabe recalcar que el Instituto Tecnológico AJC es una entidad sin fines de lucro y sus ventas no graban IVA como consecuencia no tiene derecho a crédito tributario, es por esa razón que sus activos se los registra incluyendo el IVA como parte de su costo.

El Instituto Técnico Superior AJC, cuenta con el siguiente detalle de activos fijos.

¹⁶ Alexander, GUZMÁN VÁSQUEZ. (2005). *Contabilidad financiera*. Colombia: Centro Editorial de la Universidad del Rosario. p. 32.

CUADRO N° 3

ACTIVOS FIJOS	2011	
MUEBLES Y ENSERES	11.346,11	8,26%
EQUIPO DE USO GENERAL	11.585,53	8,43%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	114.478,46	83,31%
<u>TOTAL ACTIVOS FIJOS</u>	137.410,10	

Fuente: American Junior College

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, algunos de los muebles y las Instalaciones del Instituto Tecnológico AJC, son propiedad del Colegio Americano de Quito, esto se produjo debido a que el American Junior College se encuentra en un proceso de división de sus estados financieros, hasta el cierre del 2011 se constan activos de no mas de 3 años de antigüedad, la mayor parte del activo lo constituyen el equipo de Computo y afines, justificables debido a que en una institución educativa, el equipo de computación es primordial para la enseñanza en educación superior.

Hablar de computación, es hablar de un tema apasionante en todos los sentidos, nos hace soñar sobre el futuro, nos hace discutir sobre las tecnologías apropiadas y sus costos, las políticas para desarrollar una industria, institución y un país. Pero fundamentalmente hablar de computación o informática es hablar de la necesidad de recursos humanos capacitados, de los cambios en la forma de trabajar y los nuevos empleos, de las nuevas posibilidades de desarrollo individual y hasta de aprendizaje con la inserción de la computadora; hablar de computación es hablar de educación.¹⁷

¹⁷ Eduardo, RIVERA PORTO. (1993). [www.horizonte.com.ar]. *La computadora en la educación*. San Juan: Ed. Publicaciones Portorriqueñas.

4.1.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo constituye el ciclo financiero de la empresa a corto plazo, es decir es el tiempo promedio que se cumple en entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta y la recuperación del efectivo.¹⁸

En el caso del Instituto Tecnológico Superior AJC al igual que otras instituciones educativas se procura que el crédito en el caso del activo corriente vaya en razón del ingreso o del gasto para producir dicho servicio.

CUADRO N° 4

Servicios	Meses
Colegiatura Pregrado	6
Licencias Universidad Técnica del Norte	1
Licencias Escuela Politécnica del Ejército	3
Modulo Internacional	3
Colegiatura Maestrías	18
Cursos abiertos	1

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

El principal componente del capital de Trabajo que tiene el AJC, son los pagos que realizan los estudiantes por adelantado de los semestres o maestrías que cursan, como por ejemplo, el pago completo del semestre en efectivo, los pagos en tarjetas corrientes o diferidos con intereses cuyo pago es efectivo en un lapso no mayor a 30 días, presentándose en meses de matriculas de pregrado y posgrado, altos niveles de activo corriente.

¹⁸ Cfr. J., MORENO. (2002). *La administración Financiera*. Colombia: Ed. Continental. 1ra edición. p. 9-10.

CUADRO N° 5

TIPO	DÍAS	VALORES	PORCENTAJE
EFFECTIVO/TRANSFERENCIAS	2	905.986,32	43,24%
CRÉDITO	40-540	1.189.086,80	56,76%
TOTAL	2	2.095.073,12	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

En el presente cuadro observamos que aproximadamente el cuarenta por ciento de los ingresos son corrientes y el resto son diferidos con tarjetas de crédito.

Presentamos un detalle del pago de las cuentas por cobrar tarjetas mediante una muestra de los pagos del año 2011.

CUADRO N° 6

Tipo	Días	Valores	Porcentaje	Total
Crédito corriente/dif con I	45	184.896,32	15,55%	8.320.334,40
Crédito diferido 90	90	351.154,54	29,53%	31.603.908,60
Crédito diferido 120	120	453.453,65	38,13%	54.414.438,00
Crédito diferido 180	180	150.324,32	12,64%	27.058.377,60
Crédito diferido 540	540	49.257,97	4,14%	26.599.301,11
TOTAL	975	1.189.086,80	100,00%	147.996.359,71
			Promedio	124,46

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Mediante el siguiente cuadro deducimos que el crédito promedio es de 120 días, esto nos servirá mas adelante para poder proyectar el flujo de caja.

4.1.3 Análisis de las Fuentes de Financiamiento

El American Junior College tienen las siguientes fuentes de financiamiento.

- **Donaciones del Colegio Americano de Quito:** El Instituto Tecnológico Americano Junior College es parte de la Fundación Colegio Americano de Quito, es por eso que en periodos anteriores esta institución como ente gestionado del American Junior College a salido en auxilio ante problemas de liquidez para impedir el cierre de la Institución.

4.2 HERRAMIENTAS FINANCIERAS BÁSICAS APLICADAS AL INSTITUTO TECNOLÓGICO AJC

La planeación es un ingrediente importante para lograr el éxito en los negocios. La planeación financiera inadecuada es la principal razón por la cual fracasan los negocios. Las estadísticas muestran que 80 por ciento de los fracasos se deben a una planeación financiera deficiente. De todos los negocios que comenzarán sus operaciones, sólo 10 por ciento continuarán en operación en los próximos cinco años, Más de tres cuartas partes de todos los negocios nuevos fracasarán en su primer año.¹⁹

En la actualidad el American Junior College se encuentra en un periodo de crecimiento y ampliación, se planea a largo plazo la ampliación de sus instalaciones e infraestructura capaz de satisfacer las necesidades de nuevas carreras y nuevas demandas mejorando así su posicionamiento en el mercado e imagen al público.

¹⁹ Scott, WESLEY y Eugene F., BRIGHAM. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage learning. 14 edición. p. 657.

Se planea realizar un modelo de proyecciones flexible y dinámico para que sea posible elaborar sin mayor dificultad y se apegue a las necesidades del American Junior College.

Los presupuestos a realizarse son: Presupuestos de ventas, presupuesto de compras, presupuesto de gastos y finalmente presupuestos de flujo de caja donde más adelante se sugerirán decisiones a nivel gerencial.

A continuación los datos para el presupuesto del American Junior College.

El American Junior College, es una institución con 50 años en el campo de la educación Bilingüe, los presupuestos se elaboraran anualmente de manera de obtener un flujo de efectivo necesario para desarrollar inversiones en su infraestructura e instalaciones a largo plazo. De los cuales se presentan los siguientes Estados Financieros 2010 – 2011.

CUADRO N° 7

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC

BALANCE GENERAL HISTÓRICOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 - 2011

	2010	2011
<u>ACTIVOS</u>		
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA/BANCOS	284,944.51	587,877.70
INVERSIONES	-	-
CUENTA POR COBRAR	313,411.16	421,925.01
TOTAL: ACTIVO CORRIENTE	598,355.67	1,009,802.71
ACTIVOS FIJOS		
MUEBLES Y ENSERES	7,366.90	11,346.11
EQUIPO DE USO GENERAL	10,154.57	11,585.53
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	81,296.14	114,478.46
DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVOS	- 17,897.13	- 60,450.53
TOTAL ACTIVOS FIJOS	80,920.48	76,959.57
TOTAL ACTIVO	679,276.15	1,086,762.28
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
PENSIONES EDUCATIVAS X PAGAR	333,596.27	444,536.36
TOTAL: PASIVO CORRIENTE	333,596.27	444,536.36
PASIVOS DIFERIDOS		
DOCUMENTOS POR PAGAR	145,087.00	156,000.00
TOTAL: PASIVO DIFERIDO	145,087.00	156,000.00
TOTAL PASIVO	478,683.27	600,536.36
PATRIMONIO		
RESERVA PARA COMPRA DE TERRENO	-	-
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	132,542.51	200,592.88
RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	68,050.37	285,633.04
TOTAL PATRIMONIO	200,592.88	486,225.91
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	679,276.15	1,086,762.27

Fuente: American Junior College

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

CUADRO N° 8

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 - 2011

	2010	2011
Ingresos		
Pensiones Pregrado	397,225.65	436,449.09
Pensiones Posgrado	992,277.16	1,484,389.38
Pensiones Educacion Continua	95,666.64	174,234.65
Total de Ingresos	1,485,169.45	2,095,073.12
Gastos Operativos		
G. Sueldos y Salarios	251,928.53	282,916.69
G. Útiles de Oficina	11,873.93	12,021.66
G. Mantenimiento	37,732.98	38,542.58
G. Servicios Públicos	24,660.67	24,904.08
G. Vigilancia y Seguridad	39,856.32	48,673.20
G. Publicidad	67,555.32	101,351.54
G. Honorarios Educativos	457,060.38	579,502.67
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	169,677.02	183,601.81
G. Módulos internacionales	251,449.95	396,684.70
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	17,188.92	18,501.65
G. Útiles de Enseñanza	60,256.47	85,312.51
G. Depreciación	17,897.13	42,553.40
Total Gastos Operativos	1,407,137.62	1,814,566.49
Utilidad Operacional	78,031.83	280,506.63
Comisiones Bancarias Pagadas	9,984.79	11,456.74
Otros Ingresos no operacionales	3.33	16,583.15
Utilidad Neta	68,050.37	285,633.04

Fuente: American Junior College

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

- **Flujo de activos provenientes de Activos**

Nos indica de donde provienen los flujos de efectivo, si vienen de los accionistas o de los proveedores.

CUADRO N° 9

IDENTIDAD DEL FLUJO DE EFECTIVO	2011
Flujo Efectivo Proveniente de Acreedores	543.74
Flujo Efectivo Proveniente de Accionistas	-
Flujo Efectivo Proveniente de Activos	543.74

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

En cuanto a la identidad del flujo de efectivo nos fijamos que sus accionistas no han hecho inversiones en el patrimonio de la empresa, manteniéndole en cero en el balance de situación Inicial. Existió un movimiento muy pequeño en lo que respecta a los Proveedores, aunque es muy leve para ser mencionado. Esto a raíz de que durante los dos últimos periodos el American Junior College a mejorado sus niveles de liquidez.

- **Balances de fuentes y aplicación de fondos del capital de trabajo**

Nos indica el origen de los fuentes de recursos de la Empresa o de su capital de trabajo neto, esta pueden ser de la adquisición de los activos de trabajo neto o de el incremento de las Rentabilidad de la Empresa.

CUADRO N° 10

FUENTES DE EFECTIVO	2011
Incrementos en capital	-
Incremento en deuda largo plazo	10,913.00
Incrementos en utilidades retenidas	285,633.04
TOTAL DE FUENTES	296,546.04
APLICACIÓN DE EFECTIVO	
Adquisición de activos fijos netos	38,592.49
TOTAL DE APLICACIONES	38,592.49
ADICIONES NETO AL SALDO DE EFECTIVO	257,953.55
VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	300,506.95

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Vemos que el principal fuente de la empresa esta en sus utilidades netas, provienen del irregular comportamiento en relación a las ventas del año pasado provocado por una asignación extraordinaria por parte de la Escuela Politécnica del Ejercito una de las instituciones con las que el American Junior College tiene una alianza estratégica, a partir del 2011 se ofrecen nuevos servicios como un modulo Internacional a los maestrantes de posgrado y nuevos ingresos en relación al departamento de Educación continua.

- **Balances de fuentes y aplicación de fondos**

Revela de donde salió y en que se gestionaron los fondos que salieron de las actividades de la Empresa.

Observamos que las principales fuentes de efectivo proviene de las utilidades previamente explicado y del incremento de las pensiones x pagar, esto es atribuirle al incremento de las ventas puesto a que las pensiones no es mas que el pago anticipado de la colegiatura de los estudiantes especialmente de las maestrías que proveen de fondos anticipados de ciclo corto que entran a las arcas del American Junior College.

CUADRO N° 11

Efectivo inicio del año	284,944.51
FUENTES DE EFECTIVO	
Operaciones:	
Utilidad neta	285,633.04
Depreciaciones	42,553.40
SUMAN	328,186.44
FUENTES DE EFECTIVO	
Incrementos en pensiones x pagar	110,940.09
decremento de cuentas por cobrar	-
Incremento en deuda largo plazo	10,913.00
TOTAL DE FUENTES	450,039.53
APLICACIÓN DE EFECTIVO	
Incremento en cuentas por cobrar	108,513.85
Decremento de pensiones por pagar	-
Incremento en activos fijos netos	38,592.49
Incremento en inversiones	-
Decremento en documentos por pagar	-
TOTAL DE APLICACIONES	147,106.34
Adición neta de efectivo	302,933.19
Efectivo fin de año	587,877.69

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Debido al aumento de las Utilidades y las pensiones diferidas en el flujo de fuentes en el lado de las aplicaciones aumenta las cuentas por cobrar estudiantes como consecuencia del incremento de Ventas.

Flujo de caja Método Directo

Según los estados financieros del año 2010 y 2011 se presenta el siguiente flujo de caja por el método directo.

CUADRO N° 12

Efectivo inicio del año	284,944.51
Actividades de Operación	
Efectivo recibido de clientes (1)	1,986,559.27
Efectivo pagado a proveed-empleados (2)	- 1,661,073.00
Efectivo provenientes de operaciones	325,486.27
Otros Ingresos	
Pago de Intereses	- 11,456.74
Intereses ganados	16,583.15
A) EFECTIVO NETO DE ACT. OPERACIÓN	330,612.68
Actividades de Inversión	
Adquisición de activos fijos	3,960.91
Depreciación	- 42,553.40
B) EFECTIVO NETO DE ACT. INVERSIÓN	- 38,592.49
Actividades de Financiamiento	
Incremento en deudas a largo plazo	10,913.00
Incremento de Inversiones	-
Decremento en deudas largo plazo	-
C) EFECTIVO NETO DE ACT. FINANCIAMIENTO	10,913.00
Incremento neto en efectivo (A+B+C)	302,933.19
Efectivo fin de año	587,877.69

ANEXO 1

Ventas	2,095,073.12
(-) Inc cuentas por cobrar	108,513.85
Efectivo recibido de clientes (1)	1,986,559.27

ANEXO 2

Costo de ventas	1,772,013.09
(+) Decrem. Cuentas por Pagar	110,940.09
Efectivo pagado a proveed-empleados (2)	1,661,073.00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

El American Junior College maneja niveles bajos de cartera, esto producido por la baja proporción de crédito directo, también por que se induce al cliente a realizar sus pagos con tarjeta de crédito por el bajo nivel de comisiones que cobran por consumos en servicios educativos.

Flujo de caja Método Indirecto

Según los estados financieros del año 2010 y 2011 se presenta el siguiente flujo de caja por el método indirecto.

CUADRO N° 13

Efectivo inicio del año	284,944.51
Actividades de Operación	
Utilidad neta	285,633.04
Suman	
Depreciación	42,553.40
Incrementos en pensiones x pagar	110,940.09
decremento de cuentas por cobrar	-
Menos	
Incremento en cuentas por cobrar	108,513.85
Decremento de pensiones por pagar	-
A) EFECTIVO NETO DE ACT. OPERACIÓN	330,612.68
Actividades de Inversión	
Adquisición de activos fijos	3,960.91
Depreciación	- 42,553.40
B) EFECTIVO NETO DE ACT. INVERSIÓN	- 38,592.49
Actividades de Financiamiento	
Incremento en deudas a largo plazo	10,913.00
Incremento de Inversiones	-
Decremento en deudas largo plazo	-
C) EFECTIVO NETO DE ACT. FINANCIAMIENTO	10,913.00
Incremento neto en efectivo (A+B+C)	302,933.19
Efectivo fin de año	587,877.69

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Se observa que la principal fuente de ingresos del American Junior College, proviene de sus actividades de operación, específicamente de sus operaciones de servicio educativo, inclusive que a sido mayor de las inversiones en activos

y en las actividades de inversión cuyos valores no son considerables en relación a las actividades de operación.

4.2.1 Estado de Resultados Projectados

El presupuesto de ventas (ingresos), comprende todas las actividades del área de mercadeo, por lo tanto, lo podemos definir como una estimación anticipada de los ingresos y egresos ocasionados por dicha actividad.²⁰

En el American Junior College es muy difícil proyectar las ventas por número de estudiantes, debido a que el sistema es modular y no semestral y por ende todos los estudiantes tienen en su mayoría valores completamente diferentes por pagar, hay ciertos módulos que no se abren por falta de alumnos o por otras razones. Se ha propuesto tener una política de estudiantes promedio para proyectar el ingreso.

Se han tomado en cuenta determinadas políticas para la proyección de los tres centros de costos.

Pregrado.- Se recibe un aumento de estudiantes y módulos tomados por el cierre de las Universidades Cerradas por el Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y el incremento en la demanda de la Educación Técnicas que oferta el Instituto Tecnológico AJC.

²⁰ Cristóbal, DEL RIO GONZÁLEZ. (2000). *El presupuesto*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. Novena edición. p. 65

En diciembre pasado, la universidad de Cuenca puso a disposición de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) 3 400 cupos para primer año en 48 carreras. Al SNNA se inscribieron 19 000, pero tras el examen solo calificaron 2 864.²¹

En años anteriores se experimento una estabilidad en la venta de servicio de pregrado, pero en este último año por razones de la regulación académica explicada previamente, se a establecido por política el aumento de 12 estudiantes nuevos por año o por 6 semestrales.

Desde el 2011 se ha propuesto un nuevo sistema de precios en base a la calificación financiera de cada estudiante, esto se va a mantener durante los próximos años, aumentando la inflación según el del banco central del 6%.

Posgrado.- Actualmente el mercado laboral se ha llenado de profesionales con titulo de tercer nivel, por lo que las Empresas ofertantes de empleo han optado por exigir al empleado titulo de cuarto nivel provocando una alta demanda de maestrías a las universidades.

Se toma en cuenta que en el posgrado el servicio también comprende un modulo internacional y los costos de transporte y hospedaje en Argentina que se incluye en dicho curso.

²¹ ECUADOR. DIARIO EL COMERCIO. [http://www.elcomercio.com/pais/estudiantes-pugnan-cupo-universidad-Cuenca_0_780522058.html].

En el año 2011 el precio de los tickets aéreos sufrió un alza considerable por la eliminación del subsidio a las empresas de aviación de los combustibles, subiendo el precio de los pasajes de una manera vertiginosa y por ende el valor de la maestría.

American Junior College tiene como política subir el precio de la maestría en un 6% anual.

En referencia al numero de estudiantes es fijo debido a que el American Junior College tiene autorizado dictar tres maestrías y 150 estudiantes por año, no obstante el manejo del precio de cada maestría esta a consideración y discreción de la Institución.

Educación Continua.- En la última década el American Junior College a descuidado el departamento de Educación continua, últimamente se a prestado más dedicación a la venta de planes de Capacitación en el área de Recursos Humanos, Motivación, Redacción Comercial que ha repuntado los Ingresos en esta área.

En el 2011 se presenta un ingreso extraordinario por rubros de capacitación, la gerencia a proyectado mantener estos índices de educación continua durante los próximos 5 años siendo conservadores en su crecimiento, se proyecta un valor similar durante las etapas posteriores.

No obstante en lo que respecta a los cursos de inglés en la comunidad se proyecta linealmente un incremento en relación de los periodos anteriores por

módulos dictados. Estos valores no representan más del 10% en relación al último año.

- **Datos para el presupuesto de gastos de operación Años 2012 y 2013**

- Con el fin de tener docentes de planta y cumplir con disposiciones del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior se proyecta el ingreso de 20 nuevos docentes en la área de pregrado, considerando el sueldo de 1200 dólares por docente desde enero del 2012.

Además en estos rubros se tienen que aumentar sus respectivos beneficios sociales y a partir del 2013 por lo que se presenta un aumento proporcional a los fondos de reserva.

- Los servicios básicos, mantenimiento, útiles de oficina, gasto de seguridad aumentaran en un 6% porcentaje de la inflación anual obtenida del banco central.
- Los gastos de publicidad dependen del centro de venta, por ejemplo la estrategia de venta de posgrado es diferente a la de Educación continua diferenciando por ejemplo en los volantes que no es bien visto en posgrados pero perfecta para Educación continúa.

Ver Anexo 3.

- Se prevé una disminución en los honorarios educativos para los próximos años debido a que la mayoría de docentes ya están contratados como personal de planta, esta cuenta solo contaría con docentes contratados por modulo en posgrados.
- Los gastos y uso de licencias, módulos Internacionales, Coffe Breaks, Útiles de enseñanza crecerán en relación a la inflación. Tomando en cuenta al número de estudiantes promedio que se proyectan cada año.

4.2.2 Balance General Proyectados

El American Junior College corresponde a una empresa filial de la Fundación Colegio Americano de Quito. Es un balance que apenas tiene tres años de antigüedad, sin embargo empieza a reflejar la situación estructural del Instituto.

Proyección de los Activos.

- La cartera se fija como un 60% en relación a las ventas con una política de 120 días explicada anteriormente en este capítulo.
- La caja se fija con siete días en relación al egreso mensual. El resto se mandaran a inversiones que serán a 1 año, 120 días o mensual dependiendo de los recursos corrientes que tiene la empresa.
- En referencia de los Activos fijos el incremento se lo realiza en virtud a las proformas dadas por la empresa BINARIA S.A. que es la actual

proveedora del American Junior College y la Fundación Colegio Americano de Quito, se proyectan compras en agosto 2013 y agosto 2015 aumentando la inflación anual tomada de referencia para estos insumos tecnológicos.

Ver Anexo 6

Proyección de los Pasivos

- Las pensiones por pagar va en relación al 21.22% de las ventas, estos rubros son valores pagados por anticipado de los módulos de posgrados, su origen son los efectivos recibidos por anticipado y según la naturaleza del pago por tarjeta de crédito negociado con el cliente.
- Para el 2012 no existen obligaciones a largo plazo por pagar cancelándose el existente.

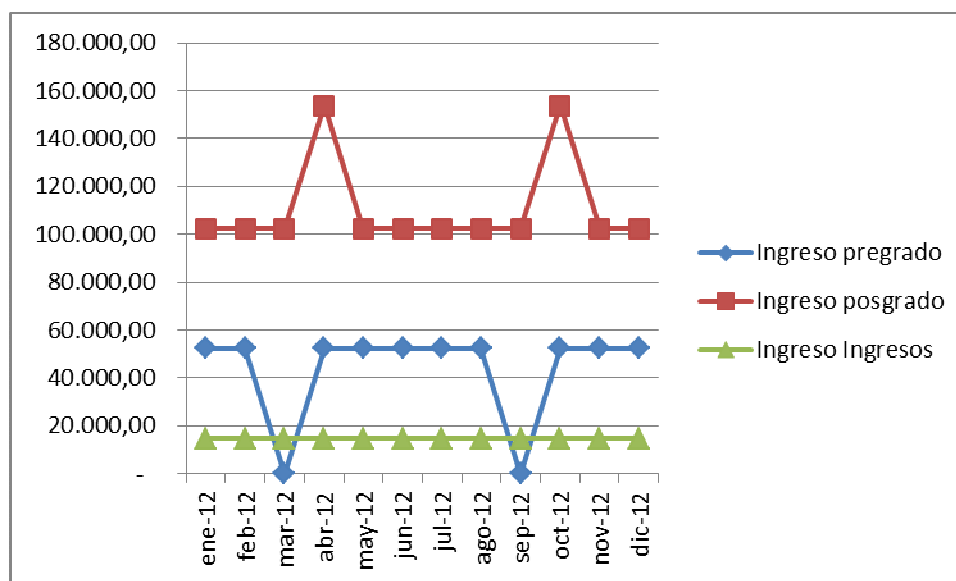
Proyección de Capital

- No existen planes de capitalización del American Junior College.
- Se reservan las utilidades para la compra de un terreno para el 2017, con esto se cumple con la legislación ecuatoriana que establece que las instituciones de tercer nivel que no tienen que reportar utilidades a menos que se demuestre su reinversión.

4.3 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS MENSUALES DE LA EMPRESA

Los datos a continuación son sacados en base a datos históricos 2011, que es por limitación el único año del cual se tiene un registro por centro de ventas.

GRÁFICO N° 1



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Se observan que en el pregrado los ingresos se contabilizan de manera uniforme, alguna variación se producen por la demanda de la materia si corresponde a alguna que tenga mayor numero de reprobados en las que hayan mayor numero de estudiantes, se nota además una ausencia de ingresos en los meses de marzo y septiembre que son meses en los cuales no se dictan módulos.

En posgrado observamos una elevación en los meses de abril y octubre, debido a que la maestría se dicta por 13 meses y en esos meses acaba una promoción e inicia otra, es por eso que se facturan excepcionalmente en esos meses por tres promociones.

En cuanto a Educación continua tiene una manera muy inestable en sus ingresos, debido a que no hay un patrón común o una temporada específica en la cual haya una demanda de ingresos, es decir sus ventas no son cíclicas como si lo son los ingresos por posgrados y pregrados.

4.3.1 Formas de Pago

Para el American Junior College sus pagos pueden ser Corrientes o Diferidos detallados a continuación:

Corrientes

Son de alta disponibilidad o que el valor se hará efectivo en un plazo no mayor a un mes.

Depósitos y Transferencias Bancarias.- El American Junior College no acepta valores en efectivo en caja, debido a que no se dispone de las seguridades necesarias para resguardar estos recursos.

Cheques Certificados.- Cheques personales previamente certificados en el banco del cual esta respaldado el cheque, el valor que el cliente tiene que cancelar es de \$1 dólar al ente bancario.

Tarjetas de Crédito.- Se aplica en el caso de los planes corrientes y diferidos con Intereses, en cualquiera de estos casos las tarjetas nos pagan en el transcurso de 30 días.

Diferidos

Son pagos programados, pueden ser mensuales o previamente negociados con el departamento Financiero del AJC, cualquiera de estos casos tiene que ser respaldado con un Pagaré firmado por el estudiante, representante legal o garante.

Cheques Posfechados.- Cheques personales los cuales en el plazo de acuerdo del servicio que este tomando.

Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas.- Como el American Junior College es una entidad certificada existe la facilidad de ser cancelados mediante crédito educativo en el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas. Se da un plazo de 60 días al estudiante para que realice el trámite, mientras tanto tiene que cancelar los módulos que este cursando en cualquiera de las formas de pago disponibles.

Tarjetas de Crédito.- Son pagados con planes sin intereses, las empresas emisoras de tarjetas de crédito nos cancelan dependiendo del plazo de meses negociado en base a la naturaleza del servicio.

Políticas de cartera

En cuanto a las políticas del AJC en relación a la cartera, cada uno de los centros de ventas tiene sus propias políticas.

Pregrado.- Comprenden dos rubros, la colegiatura y los servicios adicionales a los educativos.

Los valores de colegiatura tienen un crédito máximo a la duración de los módulos que va a tomar, es decir que un estudiante que toma los 5 módulos del semestre solo podrá diferir directamente con la institución a ese plazo o al mismo plazo sin intereses debido a que las empresas emisoras de tarjetas de crédito nos cancelan ese consumo mensualmente al número de meses plazo.

Los valores de matrícula, uso de laboratorio, carnet, inscripción alumnos nuevos, seguro estudiantil son de naturaleza corriente debido que esos servicios o el pago al proveedor de dicho servicio se los devenga dentro de un plazo no menor a 30 días.

Posgrado.- Comprenden rubros del Módulo Internacionales y Nacionales.

Los módulos Internacionales tienen un plazo máximo de 90 días de pago debido a que se tienen que realizar negociaciones con los proveedores del Servicio.

Los módulos nacionales tienen que ser cancelado en un lapso de 18 meses proporcionalmente que es el tiempo que dura la maestría.

Educación Continua.- El plazo de Pago de este centro de Ventas depende del contrato firmado entre el cliente y el American Junior College que igual no supera el plazo de prestado el Servicio.

4.3.2 Situación de la Cartera de la Empresa

El American Junior College, como mencionamos anteriormente tiene dos cuentas que corresponden a las cuentas por cobrar clientes, una que provienen directamente de los clientes y otras de sus pagos con sus tarjetas de crédito diferidas sin intereses cuyas cuentas se hacen efectivas desde 40 hasta 600 días.

A pesar de esto, estas dos cuentas representan un 20% de cartera total en relación de las Ventas y en estos porcentajes se han mantenido en estos años, a continuación se presenta con más detalle lo mencionado.

CUADRO N° 14

Cuenta contable	Valor	% En relación a ventas totales
CUENTAS POR COBRAR ESTUDIANTES	137.778,17	6,16%
DINERS DIFERIDO	183.058,28	8,18%
AMERICAN EXPRES DIFERIDO	16.018,17	0,72%
MASTER DIFERIDO	52.730,35	2,36%
VISA PICHINCHA DIFERIDO	27.892,85	1,25%
VISA-MASTER PRODUBANCO DIFERIDO	4.447,19	0,20%
	421.925,01	18,86%

Fuente: American Junior College

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Según el anterior cuadro encontramos que el crédito directo es del 6.16% en relación a las ventas totales, no obstante el restante corresponde a tarjetas de crédito cuya tasa de retorno es del 99%, el control de cartera de estas cuentas es exhaustivo por su materialidad, no obstante los costos son menores en relación a la cartera incobrable.

4.4 PROYECCIÓN DE LOS EGRESOS MENSUALES DE UNA EMPRESA

El American Junior College mantiene una buena relación con sus proveedores quienes con anticipación tienen que someterse a un proceso de calificación con la empresa LOGICA dedicada a la revisión de los precios del servicio o bien que nos están vendiendo y además garantiza la legalidad y seriedad del proveedor.

4.4.1 Pagos a Proveedores – Definiciones de Variables y Parámetros Fundamentales de Cada Departamento

El AJC registra sus gastos cuando se producen independientemente del momento del pago. Es por eso que en el estado de resultados en el lado de gastos no se observan mayores variaciones de un mes a otro.

Existen diferentes tipos de pagos dependiendo de la naturaleza del Servicio prestado.

En el Pregrado los pagos de Materiales de Enseñanza e insumos de mantenimiento se pagan cuando el servicio se lo a prestado por completo, similares condiciones se dan en Educación Continua, como la frecuencia de los pagos es uniforme lo mismo se observa en el flujo de efectivo mensual.

En Posgrado el procedimiento es diferente en lo que respecta al pago de los viajes al exterior, mediante contrato se definen los pagos, generalmente se plantea un pago total a los tres meses de iniciarse la maestría para proceder con el pago de los proveedores y empresas de aviación, alojamiento y Universidad.

4.4.2 Gastos del Giro del Negocio – División de Gastos y su Control Dinámico de la Empresa

Mencionamos los seis más importantes:

- Gastos módulos internacionales.- Son los gastos de Tickets Aéreos, hospedaje, seguro de viaje, city tour y matricula del modulo Internacional dictado en Buenos Aires – Argentina, este modulo tiene duración de 7 días los cuales se dictan en la Universidad Argentina de Economía, así como también los gastos extraordinarios por retraso o cancelación debido a fenómenos naturales o políticos.
- Honorarios Educativos.- Es el segundo gasto mas importante del estado de resultados, en este comprenden honorarios de los Docentes que dictan clases o prestan servicios educativos en los diferentes módulos de los tres centros de ventas que dispone el American Junior College, durante años anteriores este a sido un rubro de los más importantes, sin embargo para el 2012 este tiende a disminuir debido a que la mayoría de docentes se encuentran ya contratados como trabajadores de planta.
- Sueldos y Salarios.- En el American Junior College en los años 2011 y 2012 se esta llevando a cabo una contratación masiva de Docentes para respaldar el área Académica del Instituto, es por eso que este rubro en nuestra proyección presenta un aumento considerable.

- **Uso de licencias y Derechos Educativos.-** El American Junior College mantiene convenios para dictar carreras de Maestrías que son de exclusividad de la Escuela Politécnica del Ejército, las cuales están regularizadas por un convenio firmado que se renueva cada 5 años. Aquí también está incluido en menor valor los derechos para dictar la Ingeniería Comercial propietaria de la Universidad Técnica del Norte. Estos pagos se los realiza 3 meses después de haber iniciado la promoción o semestre.
- **Útiles de Enseñanza.-** Durante muchos años, este a sido uno de los gastos mas representativos no solo del American Junior College si no también para la mayoría de las Instituciones Educativas, pero a reducido en su costo debido a la implementación de aulas virtuales que eliminan el gasto de impresión de material de apoyo y da mayores facilidades a los estudiantes de realizar sus consultas y verificar sus apuntes, crece en relación al numero de estudiantes promedio y el gasto aumenta en razón al aumento de estudiantes y a la inflación del mercado.
- **Seguridad y Vigilancia.-** El American Junior College lastimosamente se encuentra a merced de la inseguridad que es común en las Instituciones Educativas, la inversión en tecnología y equipo de cómputo se requiere un mayor nivel de seguridad ya sea de sus propias instalaciones como la de los estudiantes ya sean sus automóviles o sus laptops personales que utilizan mayoritariamente para sus tareas académicas.

4.4.3 Gastos Financieros

El American Junior College paga intereses que provienen del crédito con la Fundación Colegio Americano de Quito reflejado en documentos por pagar en el balance. Por ser parte los intereses provenientes de estos créditos son menores a la del mercado. Cabe recalcar que esta ha sido una ayuda significativa y pilar fundamental para que el American Junior College sobreviva 50 años en el mercado.

4.4.4 Obligaciones con Socios Estratégicos – Condiciones y Compromisos

El American Junior College genera la mayoría de sus ingreso gracias a sus convenios con terceros, prueba de esto son los ingresos de posgrados en su totalidad y parte importante del pregrado.

La Fundación Colegio Americano de Quito como fundador y dueño del American Junior College, solicita dos auditorías que se hacen en agosto y Diciembre como parte del cierre del Año Académico y Fiscal respectivamente, así como las políticas de compras, ventas y contabilidad en General. Es obligación del American Junior College realizar los presupuestos junto con el Colegio Americano y respetar sus comentarios en lo que respecta al área Financiera.

La Escuela Politécnica del Ejercito exige al American Junior College por parte de las instalaciones y material didáctico que facilite al alumno a realizar sus

trabajos y capacitación de la manera más cómoda posible, así como el pago de honorarios de todos los honorarios educativos previa autorización de un comité de gestión integrado por las autoridades máximas del American Junior College y representantes de la Escuela Politécnica del Ejército. Señala un límite de estudiantes por promociones y un nivel de excelencia académica elevado.

La Universidad Técnica del Norte, tiene condiciones parecidas a los de la Escuela Politécnica del Ejército en lo que respecta a la excelencia académica y financiera, regularmente el American Junior College esta sujeta a controles periódicos sobre los estudiantes que están tomando materias bajo el convenio suscrito.

4.4.5 Inversiones (Compra de Activos)

El American Junior College esta obligado a renovar constantemente su equipo tecnológico ya que como se menciona anteriormente el recurso tecnológico es primordial para el desarrollo de sus estudiantes.

Las adecuaciones se registra al estado de perdidas y ganancias debido a que no se realiza un cambio sustancial a las instalaciones, si no que se da un mantenimiento continuo debido a que el edificio donde funciona el American Junior College tiene más de 80 años, teniendo en cuenta que antes funciono la Fundación Colegio Americano como tal.

4.5 TRABAJO DIARIO CON EL FLUJO DE CAJA

4.5.1 Proyección Mensual y Utilización de Fondos

Para la proyección de fondos se han tomado en cuenta algunos aspectos relevantes para las diferentes transacciones que tienen lugar en las actividades del Instituto.

En cuanto a los ingresos se han tomado como ingresos de estos a los pagos corrientes que tienen el 40% de ocurrencia y el restante como cuentas por cobrar a 120 días explicados anteriormente.

También se toman en cuenta el pago anticipado de la colegiatura de los diferentes tipos de costos del American Junior College, es por eso que se ha tomado en cuenta en relación de las promociones que siguen pendientes de entregar el servicio. Estos valores que se pagan por adelantado y esto consta en el flujo mensual como deducción del flujo disponible para el pago durante los primeros meses del año y en el final se suma a la disponibilidad de caja durante los últimos días de año. Este conjunto de datos que intervienen en la proyección de los ingresos sirven para mostrar un flujo de efectivo con cierta regularidad y baja variación de un mes a otro inclusive de los que tienen alta demanda.

Durante las proyecciones de los egresos, se observa que la mayoría de los gastos se presentan de forma uniforme durante todo el año, exceptuando los

que tienen que ver con la parte educativa como los útiles de Enseñanza que no obstante no representan un flujo representativo a los demás gastos del Instituto.

El pago de Viajes y Licencias tienen naturaleza diferente debido a que se paga durante los primeros tres meses de presentarse el servicio.

En cuanto a las inversiones se realizan mes a mes durante todo el año, a fin de año se toma el remanente del flujo de caja restante para invertirlo a un año plazo, a mitad de año se realiza adicionalmente otra inversión a seis meses debido a que diciembre es un mes que se recurren muchos pagos y hay que tener el máximo disponible posible para afrontar esos egresos.

La mayoría de los recursos del American Junior College se gastan en inversiones a corto y largo plazo con el fin de maximizar la utilidad y conseguir recursos para en un futuro utilizarlo en la apertura de nuevas instalaciones donde funcionará el American Junior College.

4.5.2 Controles Diarios Sobre Funcionamiento y Efectividad del Manejo del Dinero

Los controles diarios, corresponden a los asistentes financieros, en el área de los Ingresos, hay una gran cantidad, debido a que actualmente no se reciben valores en efectivo en caja si no comprobantes de depósito o transferencias en ciertas ocasiones tienden a confundirse debido a la similitud de valores, razón por la que se utilizan la mayoría de recursos disponibles tanto los entregados

por el banco como en la verificación por medio de entrevistas para constatar la certificación del depósito con los clientes. Actualmente los depósitos en esta cuenta no representan ni el 1% de los depósitos y acreditaciones mensuales en los bancos con los cuales trabaja el American Junior College.

Los Egresos, existe un alto nivel de control en el manejo de las Ordenes de pago y emisión de cheques, a más de que en las políticas exigen que pagos mayores a \$100,00 requiere autorización por orden de pago además de la autorización individual por la gerencia de la Fundación Colegio Americano de Quito, a pesar de que existe una calificación previa de los proveedores cuyas ventas anuales superen los \$600.00. El American Junior College, no realiza pagos anticipados sin autorización de Gerencia, que de existir se lo hace de manera excepcional y por valores menores.

4.6 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico – financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan.²²

Se presentan los análisis en base a los estados financieros presentados de dos años anteriores y la proyección de 5 años después.

²² Oriol, AMAT. (2008). *Análisis de Estados Financieros*. España: Ed. Gestión 2000. 1ra edición. p. 14.

4.6.1 Análisis Horizontal

El Análisis horizontal nos indica la variación de cada una de las cuentas durante un año a otro para determinar las razones y causas que involucran ese cambio.

A continuación se presentan el análisis de los estados financieros proyectados.

Balance General

- En la cuenta de caja/bancos se presenta una variación significativa debido a que los fondos disponibles de la empresa se destinan a la inversión a largo plazo, debido a que antes esto no se hacía o se presentaban por periodos cortos.
- Se presenta un aumento de recursos corrientes originados en la rentabilidad del negocio, es por eso que el índice en activos registran aumentos de 30 y 25 por ciento en el total de activos.
- Las inversiones tienen un crecimiento en razón al disponible de recursos de alta rotación, a mayoría del origen de estas son las utilidades obtenidas del pago de las maestrías y del pago de las utilidades de las inversiones liquidadas.
- Las cuentas por cobrar y las pensiones diferidas tienen una disminución de dos puntos promedio debido a que en el 2011 se produjo una

promoción extraordinaria por parte de la Escuela Politécnica del Ejército en las Instalaciones del American Junior College, como esto es inusual no se volvió a proyectar durante los demás periodos presentándose una menor variación en los siguientes ejercicios proyectados.

- En el 2013 y 2015 se invierte en equipos de cómputo que son necesarios como apoyo académico de los diferentes estudiantes del American Junior College. Consecuencia de ello las depreciaciones presentan un aumento en esos periodos debido a que estos activos se deprecian a tres años plazo.
- Los pasivos se muestran en menor valor debido a que se liquidan obligaciones con terceros. Y en el patrimonio aumenta debido a la alta rentabilidad que se da en el American Junior College.
- Los documentos por pagar se cancelan en el 2012 consecuencia de la alta disponibilidad de recursos corrientes.
- Durante el 2013 se presenta una reserva para la compra de un terreno o edificio para en un periodo a largo plazo utilizarlo en la ampliación de los actuales horizontes del American Junior College.

CUADRO N° 15

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL PROYECTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2012	2013	2014	2015	2016
<u>ACTIVOS</u>					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA/BANCOS	-86.48%	6.64%	6.04%	6.06%	6.02%
INVERSIONES	0.00%	38.78%	54.65%	29.61%	35.96%
CUENTA POR COBRAR	-3.68%	9.53%	9.17%	7.89%	7.38%
TOTAL: ACTIVO CORRIENTE	18.07%	26.67%	38.52%	23.55%	29.06%
ACTIVOS FIJOS					
MUEBLES Y ENSERES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
EQUIPO DE USO GENERAL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	0.00%	134.03%	0.00%	64.14%	0.00%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVOS	32.98%	80.23%	36.88%	55.83%	19.28%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	-25.91%	155.98%	-36.61%	66.07%	-38.77%
TOTAL ACTIVO	14.96%	32.57%	31.90%	25.36%	25.25%
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PENSIONES EDUCATIVAS X PAGAR	-2.96%	9.55%	9.24%	7.90%	7.39%
TOTAL: PASIVO CORRIENTE	-2.96%	9.55%	9.24%	7.90%	7.39%
PASIVOS DIFERIDOS					
DOCUMENTOS POR PAGAR	-100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL: PASIVO DIFERIDO	-100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVO	-28.17%	9.55%	9.24%	7.90%	7.39%
PATRIMONIO					
RESULTADOS					
RESERVA PARA COMPRA DE TERRENO	0.00%	142.39%	68.22%	44.71%	40.94%
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	42.39%	16.12%	10.25%	32.52%	5.88%
RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	16.12%	10.25%	32.52%	5.88%	26.75%
TOTAL PATRIMONIO	68.22%	44.71%	40.94%	30.76%	29.82%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	14.96%	32.57%	31.90%	25.36%	25.25%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Estado de Resultados

- En las ventas del pregrado durante el 2012 se presento una demanda de 12 estudiantes nuevos por concepto de las nuevas regulaciones que están en el país por concepto de la nueva regulación de Educación Superior, esta política se mantienen constantes durante los periodos posteriores.
- En posgrados se presentan una disminución en el 2012 producido por las ventas extraordinarias del departamento durante el 2011 y se mantiene un crecimiento constante en los periodos posteriores, al igual que en Educación continua.
- Los Sueldos y Salarios aumentan durante el 2012 por la contratación de nuevos docentes duplicando, debido a que también se duplican los trabajadores de nomina y se acogen a sus respectivos beneficios sociales consagrados en la ley, en el 2013 se presenta un pequeño aumento debido a que esos trabajadores nuevos empiezan a ganar sus respectivos fondos de reserva.
- Los Gastos de publicidad bajan en relación de que en el 2011 se celebraron los 50 años de Fundación del American Junior College y se promociono este evento para demostrar a la comunidad sobre este evento trascendental en el American Junior College.
- En Honorarios educativos a disminuido en relación al periodo anterior, debido a que ya no se destinan recursos para la contratación temporal de

docentes en pregrado y capacitaciones. Pertenecen a esta cuenta solo docentes de Posgrado que por su preparación y nivel académica y ante la posible pérdida de la licencia con la Escuela Politécnica del Ejercito, no se considera viable contratar profesionales de alto nivel a largo plazo.

- Los Gastos de módulos Internacionales bajan en relación al 2011 no solo por la cantidad de estudiantes de posgrado que disminuyeron si no por que durante ese año se presento una erupción volcánica en la cordillera de los Andes que modifico la planeación académica en dicho modulo, procedió a destinar recursos en eventos extraordinarios para cumplir con dicho servicio.
- En el gasto de licencias a aumentado en el 2015, debido a que los nuevos estudiantes del 2012 comienzan sus carreras de ingeniería presentándose un aumento de 4 puntos durante el 2015.
- En cuanto a las utilidades Netas tienen una variación en el 2013 y 2015 producido por el aumento de la depreciación por las compras en ese periodo y el remanente de depreciaciones de equipos con altos niveles de depreciación del equipo de computo, presentándose en los otros años niveles de 25 y 30 % de utilidad neta en relación a las ventas.
- Los demás gastos aumentan en relación a la inflación fijada en un 6% anual.

CUADRO N° 16**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC****ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL PROYECTADOS**

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos					
Pensiones Pregrado	19.87%	11.00%	11.91%	8.55%	8.12%
Pensiones Posgrado	-10.24%	10.04%	9.12%	8.36%	7.72%
Pensiones Educación Continua	1.86%	1.62%	1.59%	1.57%	1.54%
Total de Ingresos	-2.96%	9.55%	9.24%	7.90%	7.39%
Gastos Operativos					
G. Sueldos y Salarios	129.76%	9.93%	6.02%	6.01%	6.01%
G. Útiles de Oficina	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
G. Mantenimiento	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
G. Servicios Públicos	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
G. Vigilancia y Seguridad	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
G. Publicidad	-26.08%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
G. Honorarios Educativos	-61.21%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	8.11%	6.00%	6.00%	10.01%	7.29%
G. Módulos internacionales	-20.59%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
G. Útiles de Enseñanza	2.89%	7.68%	8.45%	9.30%	7.79%
Gasto Depreciación		223.49%	-17.15%	107.19%	-46.19%
Total Gastos Operativos	-5.09%	10.04%	5.30%	9.29%	3.55%
Utilidad Operacional					
Comisiones Bancarias Pagadas	11.25%	-100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Otros Ingresos no operacionales	101.98%	0.01%	40.49%	46.12%	30.18%
Utilidad Neta	16.12%	10.25%	32.52%	5.88%	26.75%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

4.6.2 Análisis Vertical

El análisis vertical analiza el peso de las cuentas según en su respectivo estado financiero. Y su variación en los diferentes periodos proyectados para su revisión.

Balance General

- En lo que respecta al activo corriente no se presenta mayor variación pero si en las cuentas que estas respectan debido a que se observa un crecimiento constante de los fondos utilizados para las inversiones disminuyendo su circulante para cubrir fondos de caja e inclusive disminuyendo los niveles de cartera.
- En los activos fijos no se han presentado inversiones en muebles y equipos de uso general, es por eso que disminuye su peso en el tiempo en lo que respecta al balance general, no obstante se presentan dos inversiones en el 2013 y 2015 en el equipo de cómputo.
- Las pensiones diferidas se mantienen creciendo a un ritmo constante pero a pesar de esto su peso en el balance a sido disminuido debido a que no se presentan planes de capitalización de sus utilidades retenidas y la inversión en terrenos o ampliación.

CUADRO N° 17

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC
ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL PROYECTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2012	2013	2014	2015	2016
<u>ACTIVOS</u>					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA/BANCOS	6,36%	5,12%	4,11%	3,48%	2,95%
INVERSIONES	56,54%	59,19%	69,41%	71,76%	77,90%
CUENTA POR COBRAR	32,53%	26,88%	22,24%	19,15%	16,41%
TOTAL: ACTIVO CORRIENTE	95,44%	91,19%	95,76%	94,39%	97,26%
ACTIVOS FIJOS					
MUEBLES Y ENSERES	0,91%	0,69%	0,52%	0,41%	0,33%
EQUIPO DE USO GENERAL	0,93%	0,70%	0,53%	0,42%	0,34%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	9,16%	16,18%	12,26%	16,06%	12,82%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVOS	-6,43%	-8,75%	-9,08%	-11,29%	-10,75%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4,56%	8,81%	4,24%	5,61%	2,74%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PENSIONES EDUCATIVAS X PAGAR	34,53%	28,54%	23,63%	20,34%	17,44%
TOTAL: PASIVO CORRIENTE	34,53%	28,54%	23,63%	20,34%	17,44%
PASIVOS DIFERIDOS					
DOCUMENTOS POR PAGAR	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL: PASIVO DIFERIDO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO	34,53%	28,54%	23,63%	20,34%	17,44%
PATRIMONIO					
RESERVA PARA COMPRA DE TERRENO	16,06%	29,36%	37,44%	43,22%	48,64%
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	22,86%	20,03%	16,74%	17,70%	14,96%
RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	26,55%	22,08%	22,18%	18,74%	18,96%
TOTAL PATRIMONIO	65,47%	71,46%	76,37%	79,66%	82,56%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Estado de resultados

- En los ingresos no se observa un ingreso extraordinario entre los diferentes centros de educación. Por experiencia del área financiera del American Junior College no se ha experimentado grandes variaciones dependiendo de factores extraordinarios que si se produjeran son afrontados con los instrumentos disponibles.
- La utilidad neta aumenta en relación a que las utilidades originadas por las inversiones que se reinvierten y generan más utilidades que servirán para la ampliación del American Junior College a un plazo que excede el análisis de este trabajo de investigación.

CUADRO N° 18**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC****ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS**

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos					
Pensiones Pregrado	25,73%	26,07%	26,71%	26,87%	27,06%
Pensiones Posgrado	65,54%	65,83%	65,76%	66,04%	66,24%
Pensiones Educación Continua	8,73%	8,10%	7,53%	7,09%	6,70%
Total de Ingresos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Gastos Operativos					
G. Sueldos y Salarios	31,97%	32,08%	31,14%	30,59%	30,20%
G. Útiles de Oficina	0,63%	0,61%	0,59%	0,58%	0,57%
G. Mantenimiento	2,01%	1,94%	1,89%	1,85%	1,83%
G. Servicios Públicos	1,30%	1,26%	1,22%	1,20%	1,18%
G. Vigilancia y Seguridad	2,54%	2,46%	2,38%	2,34%	2,31%
G. Publicidad	3,68%	3,53%	3,39%	3,30%	3,23%
G. Honorarios Educativos	11,06%	10,70%	10,38%	10,20%	10,07%
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	9,76%	9,45%	9,17%	9,35%	9,34%
G. Módulos internacionales	15,49%	14,99%	14,55%	14,29%	14,11%
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	0,96%	0,93%	0,91%	0,89%	0,88%
G. Útiles de Enseñanza	4,32%	4,24%	4,21%	4,27%	4,28%
G. Depreciación	0,98%	2,90%	2,20%	4,22%	2,11%
Total Gastos Operativos	84,71%	85,09%	82,02%	83,07%	80,11%
Utilidad Operacional					
Comisiones Bancarias Pagadas	0,63%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Ingresos no operacionales	1,65%	1,50%	1,93%	2,62%	3,18%
Utilidad Neta	16,31%	16,42%	19,92%	19,54%	23,07%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

4.6.3 Índices Financieros

Analizar la situación de la empresa es un proceso complejo. Los estados financieros nos dan información de los hechos económico-financieros que fueron susceptibles de ser registrados, más no de todos. Así, por ejemplo,

no nos hablan del prestigio de la empresa, de la participación de mercado, etc.²³

- **Índices de liquidez:** Se calcula principalmente la conformación del Activo corriente y del pasivo corriente, así como la relación de que como esta afrontando sus deudas a corto plazo con sus activos de alta rotación.

CUADRO N° 19

INDICADOR	FORMULA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Símbolo
Capital de Trabajo	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Corriente}}$	264.759,40	565.266,35	760.891,70	1.037.634,80	1.575.685,27	2.027.661,83	2.737.605,26	\$
Índice de Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	1,8	2,3	2,8	3,2	4,1	4,6	5,6	veces
Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$	0,85	1,32	0,18	0,18	0,17	0,17	0,17	veces

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

- **Índices de Actividad:** Se trata de medir la eficiencia de sus activos y pasivos corrientes en relación a sus ventas. Todas las razones se miden en razón de la rotación.

²³ Gustavo, TANAKA NAKASOME. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica. Tercera edición. p. 310.

CUADRO N° 20

MEDIDAS DE EFICIENCIA		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación de la CxC	Ventas	4,74	4,97	5,00	5,00	5,01	5,01	5,01
	<u>Cuentas por Cobrar</u>							
Días de CxC	365 días	77	74	73	73	73	73	73
	<u>Rotación de CxC</u>							
Rotación de CxP	Gastos Operacionales	4,2	4,1	4,0	4,0	3,9	3,9	3,8
	<u>Cuentas por Pagar</u>							
Días de CxP	365 días	87	89	91	91	94	93	97
	<u>Rotación de CxP</u>							
R.de Rotación del CTN	Ventas	5,6	3,7	2,7	2,1	1,5	1,3	1,0
	<u>Capital trabajo neto</u>							
Rotación de Act.Fijos	Ventas	18,4	27,2	35,7	15,3	26,3	17,1	30,0
	<u>Activos Fijos netos</u>							
Rotación de Activos total	Ventas	2,19	1,93	1,63	1,34	1,11	0,96	0,82
	<u>Activos totales</u>							

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

- **Índices de endeudamiento:** Son medidas cuyo objetivo principal es medir la capacidad de deuda a largo plazo del negocio, se trata de precisar el riesgo de los principales acreedores de la empresa.

CUADRO N° 21

MEDIDAS DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
6	Razón de deudas totales	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$		70%	55%	35%	29%	24%	20%	17%
7	Razón de deuda a capital	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}}$		70%	55%	35%	29%	24%	20%	17%
8	Multiplicador del capital	$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$		3,39	2,24	1,53	1,40	1,31	1,26	1,21
9	Razón de deuda a L/P	$\frac{\text{Pasivo L/P}}{\text{Pasivo L/P+Patrim.}}$		42%	24%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

- **Índices de rentabilidad:** Mide los niveles de eficiencia de la utilidad neta en relación a los principales componentes referenciales del negocio como las ventas, los activos totales y el capital contable, a fin de tener una referencia razonables para medirlos.

CUADRO N° 22

MEDIDAS DE RENTABILIDAD		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	5%	14%	16%	16%	20%	20%	23%
Rendimiento sobre activos (RSA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	10%	26%	27%	22%	22%	19%	19%
Rendimiento sobre Patrimonio (RSC)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	34%	59%	41%	31%	29%	24%	23%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

4.6.4 Proyecciones en Base a Flujos de Caja

A continuación se presentan un consolidado anual de las proyecciones mensuales que se han hecho para los 5 años posteriores. Los cuales presentan los siguientes datos relevantes.

- Se presentan el costo producido en el 2013 y 2015 por la inversión en equipo de cómputo.
- El comportamiento en el 2012 de Sueldos y Salarios y Honorarios Educativos debido que si bien los primeros aumentan los segundos decrecen por un valor similar debido a razones ya expuestas en este capítulo.
- El aumento de la rentabilidad en las inversiones, siendo relevante el aumento de las inversiones a largo plazo, debido a que como el American Junior College tiene liquidez suficiente para solventar sus gastos durante el año tiene la oportunidad de realizarse a un largo plazo.

CUADRO N° 23

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso pregrado	523,190.14	580,746.93	649,929.69	705,475.30	762,760.30
Ingreso posgrado	1,332,431.50	1,466,207.44	1,599,983.39	1,733,759.33	1,867,535.28
Ingreso Ingresos	177,473.71	180,346.67	183,219.62	186,092.57	188,965.53
TOTAL INGRESOS	2,033,095.35	2,049,380.90	2,065,666.45	2,076,196.32	2,097,627.10
CORRIENTE	813,238.14	890,920.41	973,253.08	1,050,130.88	1,127,704.44
CRÉDITO 120 DÍAS	1,235,377.48	1,297,661.57	1,419,067.90	1,536,839.29	1,652,886.54
PENSIONES DIFERIDAS X PAGAR	421,925.01	431,385.81	472,592.72	516,266.45	557,046.62
PENSIONES DIFERIDAS COBRADOS	431,385.81	472,592.72	516,266.45	557,046.62	598,195.86
	2,058,076.42	2,229,788.90	2,435,994.71	2,627,750.35	2,821,740.22
G. Sueldos y Salarios	650,023.53	714,566.29	757,596.78	803,161.43	851,412.27
G. Útiles de Oficina	12,742.96	13,507.54	14,317.99	15,177.07	16,087.69
G. Mantenimiento	40,855.13	43,306.44	45,904.83	48,659.12	51,578.67
G. Servicios Públicos	26,398.32	27,982.22	29,661.16	31,440.83	33,327.28
G. Vigilancia y Seguridad	51,593.59	54,689.21	57,970.56	61,448.79	65,135.72
G. Publicidad	74,919.12	78,665.07	82,598.33	86,728.24	91,064.65
G. Honorarios Educativos	224,800.00	238,288.00	252,585.28	267,740.40	283,804.82
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	198,500.00	210,410.00	223,034.60	245,349.30	263,226.45
G. Módulos internacionales	315,000.00	333,900.00	353,934.00	375,170.04	397,680.24
G. Coffe Break estudiantes y afines.	19,611.75	20,788.45	22,035.76	23,357.91	24,759.38
G. Útiles de Enseñanza	87,774.55	94,513.27	102,503.56	112,034.10	120,764.24
TOTAL DE GASTOS	1,702,218.96	1,830,616.50	1,942,142.84	2,070,267.22	2,198,841.41
COMPRA DE ACTIVOS	-	153,437.94	-	171,850.50	-
FLUJO DE CAJA	355,857.46	245,734.45	493,851.86	385,632.63	622,898.81
SALDO INICIAL DE CAJA	587,877.70	79,463.98	84,742.52	89,859.91	95,303.29
FLUJO NETO DE CAJA	943,735.16	325,198.43	578,594.38	475,492.54	718,202.10
FINANCIAMIENTO					
Prestamos					
Pago de prestamos L.P.	156,000.00	-	-	-	-
Intereses Pagados L.P. 8.17%	12,745.20	-	-	-	-
Inversiones					
Inversiones a un año plazo	706,408.79	980,361.21	1,516,156.29	1,965,112.61	2,671,793.59
Intereses Ganados a un año plazo 4.165%	-	29,421.93	40,832.04	63,147.91	81,846.94
Inversiones a 120 días					
Intereses Ganados a 120 días plazo 1.14333%	-	-	1,675.57	-	2,291.33
Inversiones a 30 días plazo					
Interés ganados a 30 días plazo 0.18375%	10,882.81	4,074.58	4,553.01	5,619.16	5,385.47
Recuperación de V. Neg.		706,408.79	980,361.21	1,516,156.29	1,965,112.61
SALDO FINAL DE CAJA	79,463.98	84,742.52	89,859.91	95,303.29	101,044.86

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

5 DECISIONES GERENCIALES PARA EL AMERICAN JUNIOR COLLEGE

Las decisiones gerenciales son importantes para el ámbito laboral, debido a que se adquiere una responsabilidad sobre varias opciones que tiene una empresa, va desde la idea hasta la generación y puesta en marcha de la misma, teniendo en cuenta factores técnicos y prácticos.

La toma de decisiones requiere reunir todos los datos y actividades necesarias para identificar un problema hasta resolverlo.

La toma de decisiones se clasifica en no estructuradas, estructurada y semi estructurado.

Decisiones no estructuradas.- Es cuando el que toma la decisión debe establecer la definición del problema y los criterios con las cuales la esta evaluando, no existe un procedimiento o un conjunto de pasos para resolverlos.

Decisiones estructuradas.- Son las que se repiten más de una vez, por lo tanto existe una respuesta repetitiva para resolverlas.

Decisiones Semi estructuradas.- Corresponde cuando se toman decisiones cuando parte del problema ya tiene una estructura o procedimiento para resolver un problema. Estas decisiones generalmente la toman mandos gerenciales y tienden a disminuir a medida que se baja en los niveles jerárquicos.

La mejor herramienta que dispones los niveles Gerenciales de una institución par la toma de decisiones es el conocimiento del negocio que preside, además del conocimiento del entorno donde se desenvuelve. El principal objetivo de estas decisiones es alcanzar los objetivos deseados optimizando los recursos y en el menor tiempo posible.

Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa. En este mundo cada vez más complejo, la dificultad de las tareas de los decidores aumenta día a día.²⁴

En el capítulo anterior se ha analizado la situación financiera del American Junior College, por lo cual en base al conocimiento adquirido se recomendarán parámetros para encaminar a la organización a fortalecerse y convertirse en una institución modelo en su campo.

5.1 DECISIONES FINANCIERAS

Son las que se tienen que tomar haciendo uso de un conocimiento financiero de la empresa, es importante que sean tomados por los niveles gerenciales o personas que tengan entendimiento de las variables internas o externas que tiendan a afectar el desarrollo normal de la empresa o el entorno.

Las decisiones financieras pueden ser agrupadas en dos grandes categorías:

Decisiones de Inversión.- Son enfocadas a cuantificar cuantos recursos financieros serán necesarios.

²⁴ Jairo, AMAYA AMAYA. *Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: Ecoe Ediciones. p. 3.

Decisiones de Financiamiento.- Son los encargados de definir que recursos financieros se requerirán.

5.1.1 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de Equilibrio permite determinar el volumen de producción o de ventas, en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, dicho de otra forma el momento en que la empresa no pierde ni gana. Es una herramienta utilizada para analizar la relación entre el volumen de ventas y rentabilidad.²⁵

Realizamos el análisis del punto de equilibrio bajo dos perspectivas, la una manteniendo los diferentes ingresos que no son propiamente del American Junior College y el segundo netamente con lo que respecta el ingreso de colegiatura de pregrado para sacar conclusiones.

Tomando en cuenta los demás centro de costo.

En el análisis se mantienen los ingresos de Posgrado y Educación Continua fijos en lo que respecta a los números de estudiantes y considerando también el aumento por medio de la inflación del costo de la colegiatura.

²⁵ R., STEPHEN. (2001). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill. p. 354.

CUADRO N° 24

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos					
Pensiones Pregrado	171.251,42	192.178,71	134.643,80	158.581,01	67.809,49
Pensiones Posgrado	1.332.431,50	1.466.207,44	1.599.983,39	1.733.759,33	1.867.535,28
Pensiones Educación Continua	177.473,71	180.346,67	183.219,62	186.092,57	188.965,53
Total de Ingresos	1.681.156,63	1.838.732,82	1.917.846,81	2.078.432,92	2.124.310,30
Gastos Operativos					
G. Sueldos y Salarios	650.023,53	714.566,29	757.596,78	803.161,43	851.412,27
G. Útiles de Oficina	12.742,96	13.507,54	14.317,99	15.177,07	16.087,69
G. Mantenimiento	40.855,13	43.306,44	45.904,83	48.659,12	51.578,67
G. Servicios Públicos	26.398,32	27.982,22	29.661,16	31.440,83	33.327,28
G. Vigilancia y Seguridad	51.593,59	54.689,21	57.970,56	61.448,79	65.135,72
G. Publicidad	74.919,12	78.665,07	82.598,33	86.728,24	91.064,65
G. Honorarios Educativos	224.800,00	238.288,00	252.585,28	267.740,40	283.804,82
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	198.500,00	210.410,00	223.034,60	245.349,30	263.226,45
G. Módulos internacionales	315.000,00	333.900,00	353.934,00	375.170,04	397.680,24
G. Coffe Breaks estudiantes y afines	19.611,75	20.788,45	22.035,76	23.357,91	24.759,38
G. Útiles de Enseñanza	67.522,20	71.626,18	71.828,99	78.244,22	76.180,20
G. Depreciación	19.938,98	64.499,92	53.439,15	110.722,64	59.576,66
Total Gastos Operativos	1.701.905,59	1.872.229,32	1.964.907,42	2.147.199,98	2.213.834,04
Utilidad Operacional	- 20.748,96	- 33.496,51	- 47.060,62	- 68.767,07	- 89.523,74
Comisiones Bancarias Pagadas	12.745,20	-	-	-	-
Otros Ingresos no operacionales	33.494,16	33.496,51	47.060,62	68.767,07	89.523,74
Utilidad Neta	- 0,00	- 0,00	0,00	-	- 0,00
ESTUDIANTES PROMEDIO	54,66	59,23	39,57	45,63	19,11

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

Observamos que el American Junior College puede mantener niveles bajos de estudiantes promedio para mantener su punto de equilibrio, el análisis queda claro el motivo en el cual el instituto se ha mantenido con un promedio de 167 a 215 estudiantes para la proyección inicial y manteniendo un histórico de 140 o 150 estudiantes evidenciando su dependencia por los otros servicios que le son otorgados por licencia.

Tomando en cuenta solo pregrado

En el siguiente análisis se toma en cuenta solo los gastos atribuidos a pregrado, esto en un futuro es irreal debido a que existen contratos firmados a largo plazo (5 y 10 años) con las Instituciones que nos otorgan el permiso de Funcionar dichos servicios.

CUADRO N° 25

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos					
Pensiones Pregrado	1.088.636,60	1.161.581,10	1.201.484,80	1.340.137,95	1.344.120,95
Total de Ingresos	1.088.636,60	1.161.581,10	1.201.484,80	1.340.137,95	1.344.120,95
Gastos Operativos					
G. Sueldos y Salarios	650.023,53	714.566,29	757.596,78	803.161,43	851.412,27
G. Útiles de Oficina	12.742,96	13.507,54	14.317,99	15.177,07	16.087,69
G. Mantenimiento	40.855,13	43.306,44	45.904,83	48.659,12	51.578,67
G. Servicios Públicos	26.398,32	27.982,22	29.661,16	31.440,83	33.327,28
G. Vigilancia y Seguridad	51.593,59	54.689,21	57.970,56	61.448,79	65.135,72
G. Publicidad	74.919,12	23.129,94	24.286,44	25.500,76	26.775,80
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	30.500,00	32.330,00	34.269,80	45.258,61	51.130,32
G. Útiles de Enseñanza	202.413,92	221.066,05	231.098,72	267.535,77	278.620,28
G. Depreciación	19.938,98	64.499,92	53.439,15	110.722,64	59.576,66
Total Gastos Operativos	1.109.385,56	1.195.077,61	1.248.545,42	1.408.905,02	1.433.644,69
Utilidad Operacional	- 20.748,96	- 33.496,51	- 47.060,62	- 68.767,07	- 89.523,74
Comisiones Bancarias Pagadas	12.745,20	-	-	-	-
Otros Ingresos no operacionales	33.494,16	33.496,51	47.060,62	68.767,07	89.523,74
Utilidad Neta	0,00	0,00	0,00	-	-
ESTUDIANTES PROMEDIO	347,49	358,03	353,09	385,62	378,87

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Ballesteros B.

En el presente cuadro observamos que el American Junior College debe mantener índices que 350 y 380 estudiantes para mantener el punto de equilibrio, esto confirma una vez más el origen de los fondos con los cuales el Instituto ha trabajado en los últimos años.

Se evidencia que el American Junior College debe aumentar el número de estudiantes no solo para beneficio del prestigio de la Institución si no también para asegurar su futuro entre las demás Instituciones de Nivel superior, es por eso que con los fondos que se han obtenido de permisos o licencias principalmente de la Escuela Politécnica del Ejército y la Universidad Técnica del Norte se proyecta en la reinversión para asegurar la supervivencia del Instituto en el largo plazo y evitar como sucedió anteriormente la extinción y la pérdida de un mercado y un prestigio que la mayoría de los Institutos en Funcionamiento no existe.

5.1.2 Índices Financiero

El índice son cifras extractadas de los estados financieros con el fin de tener una idea de la situación de la empresa.

Los estados financieros deben contener en forma clara y comprensible suficientes elementos para analizar la situación financiera, los resultados de operación, los cambios en la situación financiera y sus flujos de efectivo, siendo ellos con sus notas un todo inseparable. Precisamente las normas técnicas específicas regulan cada elemento de los estados financieros.²⁶

Para empezar analizaremos los niveles de liquidez para entender la situación financiera a corto plazo del American Junior College.

El capital de trabajo tiene un considerable aumento respecto a periodos anteriores multiplicando por cinco el valor en la proyección de los próximos 5 años.

²⁶ Rodrigo, ESTUPIÑÁN GAITÁN. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Colombia: ECOE EDICIONES. p. 32.

El índice de liquidez cubre desde los históricos 2.3 veces los activos corrientes con los pasivos corrientes, llevando a aumentarlo hasta 5.6 veces en el 2016 creciendo casi un punto porcentual por año. En cambio en la liquidez inmediata encontramos que el valor de 1.32 evidencia una gran cantidad de efectivo de alta disponibilidad como es el efectivo, es por eso que se toma la decisión de tener tres tipos de inversiones, uno a un año plazo, otro semestral y otro mensual, mejorando el activo corriente cada año de manera significativa, pero sacrificando su liquidez inmediata llevando a tener a una razón de 0.17 veces en el 2016.

Por parte de las medidas de solvencia a Largo Plazo analizaremos el futuro de la empresa respecto con sus obligaciones a largo plazo.

Revisando los índices a largo plazo observamos la evolución del pasivo en razón al activo total, llevando a niveles de 70% en el 2010 hasta el 17% en el 2016, dicha evolución es justificable a la eliminación de una deuda a largo plazo estabilizándose en un 17% debido a la carga de las pensiones por pagar a los estudiantes o pagos por anticipado, como también del aumento de las reservas para la compra de un terreno donde funcionarán las futuras instalaciones del American Junior College.

Evidencia de la pérdida del peso de los pasivos en los estados financieros del American Junior College esta la razón de deuda del capital que pasa del 55% en el 2011 al 17% en el 2016.

En razón de deuda a largo plazo el instituto tiene niveles de 0.00 debido a que entre sus políticas no está previsto todavía adquirir deudas a largo plazo.

Con las medidas de endeudamiento se verifica el nivel de riesgo que tienen los accionistas y los proveedores en este caso los estudiantes con el American Junior College.

La rotación de cuentas por cobrar, se mantienen cubriendo 5 veces los valores de cartera es decir en un promedio de 73 días que se cubre la cartera durante los 5 años que se mantiene la proyección, iguales niveles se mantienen la rotación de las cuentas por pagar. Que se mantienen en un índice de 4 veces respecto a los gastos operacionales manteniendo un promedio de 97 días de cuentas por pagar en el 2016.

En cuanto al análisis de las ventas en relación del capital de trabajo se observa que disminuye de 3.7 en el 2011 hasta llegar al 1.0 en el 2012, verificando que de cada dólar que ingresa en ventas es un dólar más disponible en el capital de trabajo.

Respecto a la rotación de activos fijos netos respecto a sus ventas se mantienen en valores altos debido a que la mayoría de ventas generadas por el American Junior College son de otras instituciones que tienen la capacidad en activos para generar dichos servicios, prueba de esto es el que el índice se encuentra en el 27.2 en el 2011 hasta llegar al 30.0 en el 2016.

Finalmente con la rotación de Activos totales se observa que del 1.93 con la que se inicia el 2011 llega a posesionarse en 0.82% con respecto en el 2012, los activos que propician esta reducción son los ingresos provenientes de los ingresos y la compra de activos fijos.

La utilidad a veces no es el índice adecuado para medir si un negocio es rentable o no. Es necesario compararlos con otros datos que como referencia nos das un índice más practico para el análisis.

Observamos que durante los últimos años el American Junior College a maximizado su ingreso en relación de las ventas obteniendo en el 2012 un 16% hasta un 23% en el 2016.

Con respecto al Rotación sobre activos se tiene que el American Junior College mantiene un nivel de 26% en el 2011 justificable a que el rubro más importante que vendría a ser el activo fijo como el Edificio en donde funciona pertenece a la Fundación Colegio Americano de Quito, no observándose un cobro por el uso de estas instalaciones, es decir que para medir este índice solo se toman en cuenta los muebles y el equipo de computo que vendría a ser el valor más representativo del activo. Es por esta razón que el índice se mantiene alto hasta llegar al 19% en el 2016.

De igual manera con el rendimiento sobre el patrimonio en el 2011 se observa un 59% de rentabilidad, pero es justificable debido a que en el American Junior College no tiene un capital Social como tal y solo lo conforman utilidades

retenidas y reservas destinadas a la reinversión y aumentado de que esas utilidades no se reparten ni se liquidan este índice tiene a bajar con el paso de los años como sucede en el 2016 que llega a tener un 23%.

5.1.3 Políticas de Crédito y Cobranzas para las Respectivas Carreras

En cuanto a las carreras de pregrado se promocionan créditos respecto a los módulos que el estudiante va a tomar, teniendo en cuenta que el sistema educativo en el American Junior College para el pregrado es modular o un modulo por mes se otorga un crédito dependiendo de los módulos tomados, es decir que si se toman tres módulos se lo podrá diferir a 3 meses ya sea con tarjeta directa o crédito directo previo estudio socioeconómico beneficiario del crédito.

El mismo criterio se aplica para la Educación Continua, debido a que los módulos a tomarse son similares a los del Pregrado, tratando de esta manera recibir el ingreso de cada módulo a medida que el estudiante este tomando su módulo. Diferente es el tipo de crédito con los cursos ofrecidos a las empresas debido a que los pagos se estipulan bajo un contrato que incluye las fechas de pago en detalle.

En el posgrado se dan más facilidades en cuanto a la cobranza debido a que por el valor algunos estudiantes no pueden hacer frente a este costo, es por eso que se amplía el plazo de pago hasta 18 meses debido a que en 18 meses la Escuela Politécnica del Ejercito fija como plazo máximo para defender el trabajo final y

de esa manera se utiliza esta condición para que el estudiante alcance a pagar la deuda con el American Junior College.

5.1.4 Manejo de Endeudamiento con Proveedores y Otros Acreedores

El American Junior College como mantiene niveles altos de Liquidez mantiene políticas de pagos a corto plazo, es decir que son efectivos, y sus días promedios de pago demora únicamente lo que demoré el proceso de elaboración y firma del cheque a excepción de los proveedores que son de más importancia y valor monetario como el pago de las Licencias por el uso de marca y el pago de los módulos internacionales que se proceden a créditos de 60 días después de iniciada la maestría o la carrera.

En cuanto a las pensiones recibidas por anticipado el pago se a promediado para el calculo del flujo proyectado con 90 días previo a un estudio establecido en el anterior capitulo.

5.1.5 Proceso de Comercialización

El American Junior College debe adoptar un proceso que este acorde a su naturaleza y sus características.

A continuación explicaremos el proceso uno a uno desde que el instituto toma en contacto con los servicios del American Junior College.

- Entrevista: Cuando el Postulante recibe la información de las carreras a ofrecerse o maestrías, en esta etapa se explica todo el proceso de admisión que el estudiante debe seguir. Así como las facilidades de pago y el proceso de Facturación.
- Examen de Admisión: Una vez que el postulante desea seguir adelante con el proceso se procede a medir su aptitud académica mediante una prueba psicotécnica que define si el estudiante entra directamente a primer nivel o tiene que ingresar a un curso de regularización prestando en el American Junior College.
- Bienestar Estudiantil: Una vez confirmado el postulante a convertirse en estudiante regular se procede a la calificación de pensión diferenciada dependiendo de un estudio socioeconómico previo.
- Matricula: El Estudiante se matricula en los niveles que corresponde según el examen de admisión.
- Negociación: Se pacta el sistema de pagos con el Departamento Financiero dependiendo de las facilidades del cliente y las políticas establecidas previamente por las Autoridades del American Junior College.
- Pago: Se procede al pago en tesorería previo el visto bueno del departamento financiero, así como el crédito otorgado dependiendo de la

Pensión Diferenciada establecida por el departamento de Bienestar Estudiantil.

- Post venta e Ingreso a Clases: El estudiante se acerca al aula apoyado con los recursos disponibles que sirvan para guiar al estudiante a tomar el modulo que le corresponde, posteriormente el estudiante es evaluado en concordancia a su rendimiento que le servirá para Aprobar o Reprobar el módulo.

5.2 DECISIONES ADMINISTRATIVAS

Las decisiones administrativas son responsabilidad básica del administrador en la que se puede incluir la participación de varios miembros de la empresa con el fin de aprender y gestionar mejor la planeación estratégica de una empresa.

Frecuentemente se referencia a los administradores como las personas que toman las decisiones. Aunque muchas decisiones de importancia son estratégicas, los administradores también deben tomar decisiones acerca de cualquier otro aspecto de la organización incluidos la estructura, los sistemas de control, las respuestas al medio ambiente y los recursos humanos.²⁷

Con el análisis en la gestión estratégica se tomarán decisiones que afectarán a las diferentes Áreas académica- administrativa con el fin de llegar de manera más rápida a la consecución de los objetivos del Instituto

La gestión Estratégica del American Junior College tiene que quedar claro para todos los niveles que comprenden el recurso humano de la empresa, ya que con este fin se

²⁷ Richard L., DAFT DOROTHY. (2010). *Introducción a la Administración*. Tercera Edición. p. 186.

organizan los presupuestos y se predisponen los recursos a gastarse e invertirse con el fin de convertirse en el reflejo del Plan Estratégico ya establecido en el capítulo dos de este trabajo de disertación final.

5.2.1 Estructura Física

La estructura física son los diferentes elementos físicos y herramientas e instrumentos que tiene la empresa disponible para la consecución del servicio.

El Estudiante tiene que tener pleno acceso a los recursos o instrumentos que sean necesarios para aumentar su conocimiento y para cumplir con sus tareas.

Es decir tiene que tener pleno acceso a:

- Centro de cómputo: Equipado con las herramientas más avanzadas que el mercado puede ofrecer.
- Acceso a Internet ilimitado: Para que el estudiante cuente con acceso a información académica alojada en la red.
- Material Didáctico: Una biblioteca equipada con los libros necesarios que sirvan de consulta para complementar la educación impartida en clases.
- Pupitres: Deben de ser completamente ergonómicos y tener las medidas y dimensiones acordes para que el estudiante reciba sus clases con comodidad.

- Pizarras electrónicas: Debido a la facilidad con la que se pueden impartir clases hoy en día utilizando estas nuevas herramientas electrónicas.
- Imagen Institucional: Por ser parte de la Fundación Colegio Americano de Quito, este debe ir acompañado a cada rótulo que el American Junior College se promocióne.
- Cafetería: El estudiante debe tener acceso a servirse un refrigerio durante todas las horas laborables en el instituto.
- Enfermería: Se debe precautelar la condición física y mental del estudiante para que estos factores no influyan de manera negativa al rendimiento del estudiante.

5.2.2 Tecnología, Implementación de Software

El American Junior College esta implementando un proceso de control académico – financiero que refleje la realidad de cada estudiante independientemente del centro de ventas a la cual pertenece.

Se esta desarrollando un sistema académico que es el SADMI que nos permite conciliar las notas y asistencias en línea para poder controlar de mejor manera el desarrollo diario de los estudiantes con las limitaciones que necesita para evitar situaciones extra académicas que se pueda escapar al control.

En cuanto al área financiera el sistema provee información detallada de la forma de pago y las frecuencias de pago que cada estudiante tiene dependiendo de su tipo de crédito. Además nos permite realizar una facturación por módulo dependiendo de la asistencia del estudiante que confirma el reconocimiento del Ingreso ya sea contable o académico.

5.2.3 Estructura de Recursos Humanos y Capacitación

El Instituto Tecnológico superior AJC cuenta con 34 trabajadores distribuidos dependiendo de su competencia.

El área de recursos humanos esta formada por:

- Rector: Encargado de las decisiones trascendentales en la administración y gestión del recurso humano, así como también como la planificación estratégica del American Junior College.
- Vicerrector: Cumple funciones Académicas – administrativas, receptando irregularidades o defectos en cada una de las áreas del American Junior College.
- Área Marketing: Encargada a la gestión de ventas y publicidad de los diferentes tipos de servicios, así como hacer saber a los postulantes las facilidades de pagos que ofrece al instituto.

- Área Financiera: Encargado de la contabilidad, la declaración mensual, cobros, pagos, y certificación de las modalidades de crédito de los estudiantes.
- Área de Sistemas: Encargado del recurso más importante de los Activos del American Junior College, el equipo de cómputo, se asegura que tanto el área administrativa y académica tenga pleno acceso a los recursos informáticos.
- Bienestar Estudiantil: Es el encargado de gestionar el crecimiento del estudiante como profesional, administrando la bolsa de empleo, así como también servir de filtro a los postulantes que estén en plena disposición de estudiar una carrera.
- Docentes: Encargados de crear programas y proyectos de investigación enfocadas a mejorar el área académica del American Junior College, así como también dictar clases a los diferentes módulos dictados en el AJC o en los cursos de Capacitación.

Es necesario que el recurso humano este en permanente capacitación dependiendo del área en la que se desenvuelva. Es decir, cursos de actualización tributaria para los miembros del departamento financiero, de Gestión y Ventas para el departamento de Marketing, de atención al cliente a los secretarios administrativos y de capacitación para cada docente dependiendo del área en la que se dedica.

5.3 DECISIONES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Como Instituto Tecnológico Superior con más de 50 años de experiencia y pionero en la Educación Bilingüe el American Junior College tiene la experiencia necesaria para consolidarse en una de las más importantes instituciones de educación tecnológica si sabe como aprovechar y explotar sus recursos, es por eso que en sus políticas y decisiones gerenciales tienen que estar definidas en base a los conocimientos y experiencia adquiridas en todo este tiempo.

5.3.1 Gestión Estratégica

La principal estrategia que el American Junior College ha explotado de gran manera son sus alianzas con diferentes Instituciones que son destacadas en el campo de la educación superior. Estas entidades tienen un tiempo promedio trabajando con el American Junior College de 7 años, símbolo de que existe una confianza que se a fortalecido a través de los años fortalecido por los beneficios económico que han arrojado estos convenios con estas Instituciones.

Además, las instituciones de los cuales el AJC a establecido estos convenios son destacadas en el campo educativo, calificándose en la categoría A en el caso de la Escuela Politécnica del Ejercito y la B en el caso de la Universidad Técnica del Norte.

Se asegura que estas instituciones garanticen a los estudiantes que estudian bajo el convenio toda la exclusividad y programas estudiantiles de sus respectivas instituciones, que junto con reuniones quincenales se pulen

asperezas y problemas que surgen en el área académica y mantiene en buena marcha la continuidad de los convenios.

5.3.2 Clima y Cultura para la Acción

Preocuparnos por la continuidad de los trabajadores administrativos, garantizar estabilidad a sus empleados da garantías por medio de la lealtad a que los trabajadores se alineen con los objetivos y la misión de la empresa.

Procurar que el trabajador crezca con el American Junior College, capacitándolo en el área Técnica donde se desenvuelva para evitar errores o mejorar la calidad del servicio que nos esta dando.

Así mismo es necesario reconocer al empleado beneficios adicionales como horas extras, esto a razón de que el American Junior College tiene ventas cíclicas y constantemente a auditorias o pedidos de información ya sean por los entes reguladores de la educación superior como el Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior o a las auditorias externas a los que están sujetos.

En el caso de que existan salidas de personal ya sea por una nueva oportunidad o deseos de cambio del trabajador es necesario dar una imagen de respeto procurando respetar los beneficios a los cuales el trabajador tiene derecho.

5.3.3 Tecnologías y Sistemas de Información

El American Junior College necesita estar a la vanguardia en lo que respecta a Tecnología ya sea de su aparato administrativo e instrumentos para uso académico que como se dijo anteriormente, es necesario para que el estudiante pueda desenvolverse en el mundo tecnológico de hoy en día.

Se pretende mantener la alta cantidad que se ha invertido en mantenimiento equipo de computo o a la compra de software que se refleja en esa cuenta.

A parte de esto el American Junior College, se encuentra puliendo el sistema Académico – Financiero, para que nos sirva de herramienta eficiente para el control de Estudiantes que se alineen con los siguientes parámetros:

- Fluidez de la información Académica – Facturación.
- Restricciones que nos permitan garantizar la fidelidad de la información, ejemplo, (Notas, Becas, etc.).
- Elasticidad dependiendo de las necesidades particulares del American Junior College.
- Rapidez y Control de Cobranzas a pensiones.

5.3.4 Competencia – Conocimiento

Trabajar y gestionar un instituto de educación superior trae sus beneficios para el personal administrativo y Docente, poder contar con Docentes que estudien una de las maestrías del convenio, garantiza la habilidad técnica con la que enseñara a los estudiantes y ampliara su perspectiva profesional.

En cuanto a la administrativa, se pretende incluir en las plazas dadas por cortesías naturales a la compra de varios pasajes, hospedajes y cursos para potenciar el recurso humano disponible y garantizar de esta manera una comodidad del trabajador que mas que todo se siente con un respaldo para hacer su trabajo con sus mejores aptitudes.

5.4 DECISIONES DE MERCADO

Según el Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación en su pagina web de los 104.814 estudiantes que se presentaron al examen de ingreso para Educación superior en el 2012 45.272 no alcanzaron el puntaje necesario para presentarse a las universidades de su elección para exonerarse del curso de nivelación o para aspirar a otros centros de educación que oferta carreras Técnicas, ese es la demanda que tiene el mercado del cual el American Junior College tiene que sacar provecho mostrando sus beneficios y calidad académica.

5.4.1 Estrategias de Promoción

Es necesario mostrar al estudiante los beneficios adicionales que lleva trabajar con una Institución llena de tradición y prestigio puntualizando los siguientes temas:

- Puntualizar los 50 años de presencia en el mercado de las Instituciones de Educación Superior.
- Señalar que el American Junior College es parte y tiene el respaldo de una institución de tanto prestigio como la Fundación Colegio Americano de Quito.
- Aprovechar los descuentos por becas ya sean por abanderados, discapacidad, pensión diferenciada y excelencia académica para atraer estudiantes.
- Enfocar la promoción dependiendo del tipo de Venta que se proponga llegar, ejemplo, enfocar publicidad on line y publicidad escrita para maestrías y volantes por educación continúa.

5.4.2 Estrategias de Comunicación

El American Junior College, tiene como objetivo lanzar una masiva propuesta de publicidad para captar clientes en los próximos ejercicios fiscales para absorber la gran inversión hecha en estos próximos dos años.

- La mejor manera de llegar al representante legal del bachiller y al estudiante en si es en la prensa escrita, específicamente en el DIARIO EL COMERCIO, y por el mercado que enfoca los lectores de este rotativo.
- Otro medio es la visita a colegios y charlas para ofrecer de manera más personalizada a los potenciales clientes los beneficios y oportunidades que tienen en estudiar en un Instituto Técnico Superior.
- Las instalaciones del American Junior College es un medio de publicidad por ser uno de las instalaciones más tradicionales en el sector demostrando seriedad y experiencia en el sector de la educación superior.

5.4.3 Estrategias de Organización de Productos

Es importante mostrar al cliente un alto nivel de enseñanza y exigencia académica de cada uno de los módulos de los tres centros de ventas.

- Los módulos a dictarse tienen que prestar la facilidad horaria que mas satisfaga a los estudiantes que cursen dependiendo de sus necesidades.
- La calificación de los docentes y medir el nivel de satisfacción por modulo dictado por parte de los estudiantes es primordial, debido a que este nos indica el nivel de satisfacción del cliente.
- Mediante el departamento de Bienestar estudiantil debe sondearse la condición emocional de los estudiantes para que se sientan a gusto en el

lugar en donde adquieran conocimientos que le van a servir para su vida profesional.

5.4.4 Estrategias de Atención al Cliente

La atención al cliente por parte de los trabajadores administrativos tiene que ser un compromiso de todos, desde los trabajadores de servicios hasta la gerencia, abarcando todos los miembros de la institución.

- Es importante que los empleados administrativos estén siempre predispuestos a la cordialidad, simpatía y paciencia con los clientes.
- Los útiles de enseñanza como Biblioteca e Internet así como también las herramientas informáticas como Software Actualizados es necesario que estén siempre actualizados para que el estudiante no este en desventaja frente al mercado laboral competitivo de hoy.
- El estudiante debe tener todas las facilidades para disponer de los servicios que esta cancelando así como el conocimiento de cuales rubros tiene derecho.

5.4.5 Estrategias de Precio

En referencia al precio debemos recordar que el acceso a la Educación en si es un derecho y tiene un fin social, es por eso que los estudiantes deben pagar un precio de acuerdo a su condición social y posibilidades.

- Implementar un sistema de Pensión Diferenciada acorde a la condición social e Ingresos del estudiante.
- Motivar mediante descuentos y becas la excelencia académica para de esa manera incentivar al estudiante a motivarse para poder superarse.
- Se debe tener un registro detallado de los estudiantes becados o con descuentos a fin de no tener variaciones que perjudiquen la credibilidad y seriedad de la Institución.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA

Conclusión es el apartado en el que se resuelve o termina el asunto que durante todo el escrito se ha abordado. Si la investigación ha sido guiada por un objetivo de conocimiento, las conclusiones, necesariamente, versarán sobre la información nueva y relevante que, respecto del objeto de estudio, se ha obtenido.²⁸

Significa sacar ideas y conclusiones generales invitando a la solución de problemas globales que nos ayudarán más tarde a formular recomendaciones y soluciones.

La Recomendación sirve para solucionar una circunstancia específica que se ve obstruida por la falta de información sobre el asunto. Después de la investigación, se tienen datos y se pueden proponer acciones que superen tal situación, si se desarrolla este asunto el apartado podrá señalarse como una propuesta.²⁹

Después de realizar este trabajo de investigación “Decisiones Gerenciales en base a flujo de caja proyectados del Instituto Tecnológico Superior American Junior College” se han sacado conclusiones y recomendaciones que se presenta a continuación.

Conclusión 1 Existen diversos cambios estructurales en el campo de las Instituciones dedicadas a la enseñanza de nivel superior provocados por los cambios en la nueva Ley de Educación superior.

²⁸ Fernando, GARCÍA FERNANDO. (2004). *La tesis y el trabajo de tesis*. Primera edición. p. 55.

²⁹ *Ibíd.*

Recomendación Realizar los cambios estructurales que sean necesarios para poder formar parte de los nuevos Instituciones acreditadas para impartir enseñanza de nivel superior integrando a todos los miembros del Instituto, desde los niveles gerenciales hasta el personal de servicios.

Conclusión 2 Una de las prioridades para los Instituciones dedicadas a la enseñanza de nivel superior es promover la investigación y desarrollo por parte de su personal docente – estudiantil con el objetivo de contribuir de esa manera a la sociedad.

Recomendación Promover políticas que inciten y promuevan la investigación por parte de los docentes como becas y estudios en el extranjero y estudiantes mediante retribuciones académicas dependiendo de su complejidad y contribución.

Conclusión 3 El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación es el principal órgano de control de las Instituciones de nivel superior, así como también de tener el criterio suficiente reuniendo información dada por las Instituciones con el objetivo de encontrar las que no tienen un nivel académico aceptable para sugerir mejoras o a la clausura de las mismas.

Recomendación Asignar a los docentes y personal administrativo las tareas necesarias para mantener el control académico que ayude a cumplir

con los controles del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Obtener ayuda externa de técnicos en el área de la acreditación académica que sume esfuerzos cumplir con los requerimientos de los órganos de control.

Conclusión 4 El American Junior College es una organización tradicional en el campo de la Educación Técnica con 50 años de creación y pioneros en la Educación Bilingüe.

Recomendación Explotar esta fortaleza que el American Junior College tiene frente a las demás Instituciones más jóvenes y algunas con menor prestigio por la falta de control en los últimos 20 años.

Conclusión 5 El American Junior College tiene convenios estratégicos con Instituciones de nivel Superior que gozan de prestigio y son conocidas en el país, piso además de las carreras propias de la Institución.

Recomendación Sacar provecho de estos convenios para poder obtener los recursos necesarios para mejorar su estructura física y garantizar su futuro garantizando al mismo tiempo la calidad académica propia de las Instituciones dueñas de los mencionados convenios.

Conclusión 6 El American Junior College tiene variedad de servicios que le permite llegar a un público cuyo rango va desde profesionales, docentes, oficinistas, empresarios hasta adolescentes, estudiantes de otras Instituciones hasta infantes.

Recomendación Preparar el uso de las instalaciones dependiendo de la naturaleza del servicio, equipándolas con el equipo y útiles necesarios para el entendimiento de la capacitación, módulo o curso que se esté dictando.

Conclusión 7 El Flujo de Caja es el instrumento que nos ayuda a proyectar nuestros ingresos y egresos de efectivo corriente con el fin de encontrar recursos para realizar inversiones financieras o proveer recursos para afrontar gastos futuros.

Recomendación Revisar los diversos gastos e ingresos que afectan el efectivo para encontrar políticas de inversión o pagos que vayan acorde con el negocio y con los objetivos del American Junior College.

Conclusión 8 El ingreso de efectivo en el flujo de caja de caja del American Junior College va en razón de la Generación del Ingreso y no hay tipos ni políticas de cobro que exceptúen esta regla.

Recomendación Es deber del departamento financiero el control de los pagos de colegiatura y demás servicios así como también del departamento

de marketing en la información que suministran a los aspirantes, a que estos tengan conocimiento de los tipos de pagos.

Conclusión 9 El American Junior College como institución cuya contabilidad e Institución se encuentra en proceso de separación con la Fundación Colegio Americano de Quito, no tiene un capital social y utiliza algunos activos cuyos costos de mantenimiento ni representación limita nuestro análisis de rentabilidad.

Recomendación Indicar notas explicativas en los estados financieros, análisis y demás estudios financieros que se realizan con el fin de dar a conocer al investigador información necesaria para su juicio.

Conclusión 10 La Rentabilidad del American Junior College proviene de actividades que no son propias si no de Terceros que se obtiene mediante convenios estratégicos, llegando a descuidar el principal negocio de la Institución, el pregrado.

Recomendación Utilizar parte del excedente que proviene de estos servicios para promocionar el pregrado, así como sus facilidades de crédito y pensión diferenciada con el fin de aumentar el numero de estudiantes para garantizar el futuro de la Institución.

Conclusión 11 El análisis del flujo de efectivo reveló que el principal origen del activo corriente proviene de las actividades de operación, mientras

tanto con la proyección de datos futuros y el cronograma de inversiones propuesto en el flujo de caja, este aumenta considerablemente.

Recomendación Promover la inversión de este disponible de alta efectividad con el fin de obtener más recursos que más tarde servirán para la consecución de los objetivos estratégicos de la Institución.

Conclusión 12 El análisis del punto de equilibrio del American Junior College es demasiado bajo en relación con el número de estudiantes, no obstante este aumenta si quitamos todos los servicios que no son del Instituto evidenciando una dependencia a estos.

Recomendación Establecer como prioridad, una política de crecimiento de estudiantes de pregrado de 12 por año, esto permitirá crecer constantemente debido a que estos garantizan el ingreso por 4 o 5 años más que duran sus estudios en el American Junior College.

Conclusión 13 Como consecuencia de las actuales restricciones que tienen las Universidades impulsadas por el estado produce una disminución en el número de estudiantes, elevando las posibilidades de crecimiento en los Institutos Técnicos de Nivel Superior.

Recomendación Instaurar una correcta campaña de información de publicidad en prensa y banners cerca de colegios y universidades cerradas a fin

de dar una alternativa a estos estudiantes para seguir sus estudios universitarios.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMAT, Oriol. (2008). *Análisis de Estados Financieros*. España: Ed. Gestión 2000. 1ra edición.
2. AMAYA AMAYA, Jairo. *Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: Ecoe Ediciones.
3. CORREA DE MOLINA, Cecilia. *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Colección Gestión.
4. DAFT DOROTHY, Richard L. (2010). *Introducción a la Administración*. Tercera Edición.
5. DEL RIO GONZÁLEZ, Cristóbal. (2000). *El presupuesto*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. Novena edición.
6. DRUCKER, Peter. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. Nueva York: Harper & Row.
7. ECUADOR. AMERICAN JUNIOR COLLEGE. [http://www.fcaq.k12.ec/ajc_demo/institucion/mision_vision.htm]. *Misión y Visión*.
8. ECUADOR. CEAACES. [http://ceaaces.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=22].
9. ECUADOR. DIARIO EL COMERCIO. [http://www.elcomercio.com/pais/estudiantes-pugnan-cupo-universidad-Cuenca_0_780522058.html].
10. ECUADOR. DIARIO HOY. (14 de septiembre de 2009). *La educación superior*.
11. ECUADOR. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - PUCE. FACULTAD DE ECONOMÍA. (2009). *Universidad y Sociedad*. Ediciones Abya-Yala.
12. ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Colombia: ECOE EDICIONES.
13. GARCÍA FERNANDO, Fernando. (2004). *La tesis y el trabajo de tesis*. Primera edición.
14. GUERRERO, Gilda. (2011). *Memorias del American Junior College. Strategic Zone*. Edición Octubre.

15. GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander. (2005). *Contabilidad financiera*. Colombia: Centro Editorial de la Universidad del Rosario.
16. MORENO, J. (2002). *La administración Financiera*. Colombia: Ed. Continental. 1ra edición.
17. Normas Internacionales de Información Financiera.
18. RIVERA PORTO, Eduardo. (1993). [www.horizonte.com.ar]. *La computadora en la educación*. San Juan: Ed. Publicaciones Portorriqueñas.
19. STHEPHEN, R. (2001). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
20. TANAKA NAKASOME, Gustavo. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica. Tercera edición.
21. WESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugenne F. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage learning. 14 edición.
22. ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. (2011). *Contabilidad general con base en las normas NIIFS*. Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

**GASTOS LICENCIAS Y VIAJE
PRESUPUESTOS DEL PAGO DEL LICENCIAS**

	ESPE	VALOR/U	TOTAL ESPE	PAGOS	UTN	VALOR/U	TOTAL UTN	PAGOS	TOTAL
2012	150	1.120,00	168.000,00	JUN/DIC	61	500,00	30.500,00	MAY/OCT	198.500,00
2013	150	1.187,20	178.080,00	JUN/DIC	61	530,00	32.330,00	MAY/OCT	210.410,00
2014	150	1.258,43	188.764,80	JUN/DIC	61	561,80	34.269,80	MAY/OCT	223.034,60
2015	150	1.333,94	200.090,69	JUN/DIC	76	595,51	45.258,61	MAY/OCT	245.349,30
2016	150	1.413,97	212.096,13	JUN/DIC	81	631,24	51.130,32	MAY/OCT	263.226,45

AÑO	ESTUDIANTES	VALOR DEL VIAJE	TOTAL
2012	150	2.100,00	315.000,00
2013	150	2.226,00	333.900,00
2014	150	2.359,56	353.934,00
2015	150	2.501,13	375.170,04
2016	150	2.651,20	397.680,24

SUELDOS Y SALARIOS

AÑO	VALOR
2007	170,00
2008	202,00
2009	218,00
2010	240,00
2011	264,00
2012	292,00
2013	312,80
2014	336,17
2015	359,54
2016	382,91

BENEFICIOS	PORCENTAJE
DECIMO CUARTO	8,33%
FONDOS DE RESERVA	8,33%
APORTE AL IESS	11,15%
TOTAL BENEFICIOS V	27,82%

NOMINA DEL 2011

CARGOS	TRA.	SUELDO		BENEFICIOS		TOTAL
		NETO	TOTAL ANUAL	VARIABLES	FIJOS	
Rector	1	2.800,00	33.600,00	9.346,40	264,00	43.210,40
Vicerector	1	2.000,00	24.000,00	6.676,00	264,00	30.940,00
Coordinadores de Area Docentes	5	1.635,00	98.100,00	27.288,15	1.320,00	126.708,15
Asistente 1	3	1.061,00	38.196,00	10.624,85	792,00	49.612,85
Asistente 2	1	741,50	8.898,05	2.475,14	264,00	11.637,20
Conserjes	3	435,00	15.660,00	4.356,09	792,00	20.808,09
TOTAL		1.445,42	62.754,05	17.456,09	1.848,00	282.916,69

NOMINA DEL 2012

CARGOS	TRA.	SUELDO		BENEFICIOS		TOTAL
		NETO	TOTAL ANUAL	VARIABLES	FIJOS	
Rector	1	2.968,00	35.616,00	9.907,18	292,00	45.815,18
Vicerector	1	2.120,00	25.440,00	7.076,56	292,00	32.808,56
Coordinadores de Area Docentes	5	1.733,10	103.986,00	28.925,44	1.460,00	134.371,44
Asistente 1	3	1.124,66	40.487,76	11.262,35	876,00	52.626,11
Asistente 2	1	785,99	9.431,94	2.623,65	292,00	12.347,59
Conserjes	3	461,10	16.599,60	4.617,46	876,00	22.093,06
TOTAL		1.484,69	66.519,30	18.503,45	2.044,00	650.023,53

NOMINA DEL 2013

CARGOS	TRA.	SUELDO	TOTAL	BENEFICIOS	BENEFICIOS	TOTAL
		NETO	ANUAL	VARIABLES	FIJOS	
Rector	1	3.146,08	37.752,96	10.501,62	312,80	48.567,38
Vicerector	1	2.247,20	26.966,40	7.501,15	312,80	34.780,35
Coordinadores de Area	5	1.837,09	110.225,16	30.660,97	1.564,00	142.450,13
Docentes	20	1.272,00	305.280,00	84.918,72	6.256,00	396.454,72
Asistente 1	3	1.192,14	42.917,03	11.938,09	938,40	55.793,51
Asistente 2	1	833,15	9.997,85	2.781,07	312,80	13.091,72
Conserjes	3	488,77	17.595,58	4.894,50	938,40	23.428,48
TOTAL		1.573,78	70.510,46	19.613,66	2.189,60	714.566,29

NOMINA DEL 2014

CARGOS	TRA.	SUELDO	TOTAL	BENEFICIOS	BENEFICIOS	TOTAL
		NETO	ANUAL	VARIABLES	FIJOS	
Rector	1	3.334,84	40.018,14	11.131,71	336,17	51.486,02
Vicerector	1	2.382,03	28.584,38	7.951,22	336,17	36.871,78
Coordinadores de Area	5	1.947,31	116.838,67	32.500,62	1.680,86	151.020,15
Docentes	20	1.348,32	323.596,80	90.013,84	6.723,43	420.334,07
Asistente 1	3	1.263,67	45.492,05	12.654,37	1.008,51	59.154,93
Asistente 2	1	883,14	10.597,72	2.947,93	336,17	13.881,83
Conserjes	3	518,09	18.651,31	5.188,17	1.008,51	24.848,00
TOTAL		1.668,20	74.741,08	20.790,48	2.353,20	757.596,78

NOMINA DEL 2015

CARGOS	TRA.	SUELDO	TOTAL	BENEFICIOS	BENEFICIOS	TOTAL
		NETO	ANUAL	VARIABLES	FIJOS	
Rector	1	3.534,94	42.419,23	11.799,61	359,54	54.578,38
Vicerector	1	2.524,95	30.299,45	8.428,30	359,54	39.087,29
Coordinadores de Area	5	2.064,15	123.848,99	34.450,66	1.797,71	160.097,36
Docentes	20	1.429,22	343.012,61	95.414,67	7.190,86	445.618,14
Asistente 1	3	1.339,49	48.221,57	13.413,63	1.078,63	62.713,83
Asistente 2	1	936,13	11.233,59	3.124,81	359,54	14.717,94
Conserjes	3	549,18	19.770,39	5.499,46	1.078,63	26.348,48
TOTAL		1.768,29	79.225,55	22.037,91	2.516,80	803.161,43

NOMINA DEL 2016

CARGOS	TRA.	SUELDO	TOTAL	BENEFICIOS	BENEFICIOS	TOTAL
		NETO	ANUAL	VARIABLES	FIJOS	
Rector	1	3.747,03	44.964,38	12.507,59	382,91	57.854,89
Vicerector	1	2.676,45	32.117,41	8.933,99	382,91	41.434,32
Coordinadores de Area	5	2.188,00	131.279,93	36.517,70	1.914,57	169.712,20
Docentes	20	1.514,97	363.593,36	101.139,55	7.658,29	472.391,20
Asistente 1	3	1.419,86	51.114,86	14.218,45	1.148,74	66.482,06
Asistente 2	1	992,30	11.907,60	3.312,30	382,91	15.602,82
Conserjes	3	582,13	20.956,61	5.829,43	1.148,74	27.934,79
TOTAL		1.874,39	83.979,08	23.360,18	2.680,40	851.412,27

ANEXO 3

PUBLICIDAD

	PREGRADO					POSGRADO					EDUCACION CONTINUA					CELEBRACION CINCUENTENARIO	TOTAL
	BANER	PUBLICIDAD ESCRITA	RADIO	INTERNET	VOLANTES	BANER	PUBLICIDAD ESCRITA	RADIO	INTERNET	VOLANTES	BANER	PUBLICIDAD ESCRITA	RADIO	INTERNET	VOLANTES		
2011	1.000,00	12.000,00	2.000,00	5.000,00	979,54	1.000,00	31.000,00	-	11.000,00	-	1.241,00	2.150,00	-	3.000,00	981,00	30.000,00	101.351,54
2012	1.050,00	12.600,00	2.100,00	5.250,00	1.028,52	1.050,00	32.550,00	-	11.550,00	-	1.303,05	2.257,50	-	3.150,00	1.030,05	-	74.919,12
2013	1.102,50	13.230,00	2.205,00	5.512,50	1.079,94	1.102,50	34.177,50	-	12.127,50	-	1.368,20	2.370,38	-	3.307,50	1.081,55	-	78.665,07
2014	1.157,63	13.891,50	2.315,25	5.788,13	1.133,94	1.157,63	35.886,38	-	12.733,88	-	1.436,61	2.488,89	-	3.472,88	1.135,63	-	82.598,33
2015	1.215,51	14.586,08	2.431,01	6.077,53	1.190,64	1.215,51	37.680,69	-	13.370,57	-	1.508,44	2.613,34	-	3.646,52	1.192,41	-	86.728,24
2016	1.276,28	15.315,38	2.552,56	6.381,41	1.250,17	1.276,28	39.564,73	-	14.039,10	-	1.583,87	2.744,01	-	3.828,84	1.252,03	-	91.064,65

ANEXO 4

HONORARIOS EDUCATIVOS

SERVICIO POSGRADO

	ene-11	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
PROMOCION 1	1	1	1	1								
PROMOCION 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
PROMOCION 3				1	1	1	1	1	1	1	1	1
PROMOCION 4										1	1	1
TOTAL	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
PORCENTAJE	7,69%	7,69%	7,69%	11,54%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	7,69%	11,54%	7,69%	7,69%

SERVICIO PREGRADO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PROMOCION 1	1	1										
PROMOCION 2				1	1	1	1	1				
PROMOCION 3										1	1	1
TOTAL	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
PORCENTAJE	10%	10%	0%	10%	10%	10%	10%	10%	0%	10%	10%	10%

DETALLE DE HONORARIOS EDUCATIVOS POSGRADO

	MODULOS	PROMOCIONES	VALOR	TOTAL	COORDINACION SOFTWARE	COORDINACION ESPE	COORDINACION SENESCYT	TOTAL
2012	26	5	1.120,00	145.600,00	31.200,00	36.000,00	12.000,00	224.800,00
2013	26	5	1.187,20	154.336,00	33.072,00	38.160,00	12.720,00	238.288,00
2014	26	5	1.258,43	163.596,16	35.056,32	40.449,60	13.483,20	252.585,28
2015	26	5	1.333,94	173.411,93	37.159,70	42.876,58	14.292,19	267.740,40
2016	26	5	1.413,97	183.816,65	39.389,28	45.449,17	15.149,72	283.804,82

ANEXO 5**ÚTILES DE ENSEÑANZA**

CENTRO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PREGRADO	155,25	167,00	179,00	191,00	203,00	215,00
POSGRADO	180,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
EDUCACION CONTINUA	166,37	169,87	165,58	165,03	168,77	165,60
TOTAL ESTUDIANTES	501,61	486,87	494,58	506,03	521,77	530,60
COSTO TOTAL	85.312,51	87.774,55	94.513,27	102.503,56	112.034,10	120.764,24
COSTO ESTUDIANTE PROMEDIO	170,08	180,28	191,10	202,56	214,72	227,60

INVERSIÓN DE ACTIVOS

DETALLE	CANTIDAD	MARCA	MODELO	VALOR/U	2013	2016
					TOTAL	
1 IMPRESORA	2	XEROX	3635	2.553,60	5.107,20	5.720,06
2 IMPRESORA	5	XEROX	3320	448,00	2.240,00	2.508,80
3 MONITORES	40	LG	21.5" LED	256,47	10.258,80	11.489,86
4 ORDENADORES	80	HP	6300 PRO	929,59	74.367,20	83.291,26
5 PROYECTORES	10	PANASONIC	PT-LB1	996,79	9.967,90	11.164,05
6 PIZARRA INTELIGENTE	10	DYMO	ICD02-1	699,07	6.990,70	7.829,58
7 PAQUETE DE OFIICE	210	WINDOWS	2012	30,49	6.402,14	7.170,40
8 PAQUETE DE ANTIVIRUS	210	PANDA	2012	35,00	7.350,00	8.232,00
9 PORTATIL	20	HP	6360 PRO	1.279,03	25.580,60	28.650,27
10 BAND WILESS	10	DIAL	SIGLE RADIO	517,34	5.173,40	5.794,21
					153.437,94	171.850,50

COTIZADO EN OCTUBRE DEL 2012 - BINARIA

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
10 MUEBLES		1.845,67	4.018,25	1.502,98	3.979,21	-	-	-	-	-
10 EQUIPO GENERAL	558,84	566,26	5.536,21	3.493,26	1.430,96	-	-	-	-	-
3 EQUIPO DE COMPUTO		20.220,19	41.320,82	19.755,13	33.182,32	-	153.437,94	-	171.850,50	-

DEPRECIACIONES

MUEBLES	1.134,61	1.134,61	1.134,61	1.134,61	1.134,61
EQUIPO GENERAL	1.158,55	1.158,55	1.158,55	1.158,55	1.158,55
EQUIPO DE COMPUTO	17.645,82	62.206,75	51.145,98	108.429,48	57.283,50
TOTAL	19.938,98	64.499,92	53.439,15	110.722,64	59.576,66

INGRESOS

PROYECCION INGRESOS PREGRADO

	PRECIOS 2010				
	REGULAR	IDIOMAS	REGULAR	IDIOMAS	TOTAL
INGENIERIA	250,00	140,00	2.500,00	840,00	3.340,00
TECNOLOGIA	210,00	140,00	2.100,00	840,00	2.940,00
SECRETARIADO	120,00	140,00	1.200,00	840,00	2.040,00
			PROMEDIO		2.773,33
			INGRESO REAL		397.225,65
			ESTUDIANTE PROMEDIO		143,23

	PRECIOS 2011				
	REGULAR	IDIOMAS	REGULAR	IDIOMAS	TOTAL
CATEGORIA A	270,00	150,00	2.700,00	900,00	3.600,00
CATEGORIA B	243,00	135,00	2.430,00	810,00	3.240,00
CATEGORIA C	218,70	121,50	2.187,00	729,00	2.916,00
CATEGORIA D	196,83	109,35	1.968,30	656,10	2.624,40
CATEGORIA E	177,15	98,42	1.771,47	590,49	2.361,96
CATEGORIA F	159,43	88,57	1.594,32	531,44	2.125,76
			PROMEDIO		2.811,35
			INGRESO REAL		436.449,09
			ESTUDIANTE PROMEDIO		155,25

	PRECIOS 2012					
	REGULAR	IDIOMAS	REGULAR	IDIOMAS	MATRICULA	TOTAL
CATEGORIA A	280,00	155,00	2.800,00	930,00	220	3.950,00
CATEGORIA B	252,00	139,50	2.520,00	837,00	220	3.577,00
CATEGORIA C	226,80	125,55	2.268,00	753,30	220	3.241,30
CATEGORIA D	204,12	113,00	2.041,20	677,97	220	2.939,17
CATEGORIA E	183,71	101,70	1.837,08	610,17	220	2.667,25
CATEGORIA F	165,34	91,53	1.653,37	549,16	220	2.422,53
			PROMEDIO			3.132,88
			INGRESO PRESUPUESTADO			523.190,14
			ESTUDIANTE PROMEDIO			167,00

	PRECIOS 2013					
	REGULAR	IDIOMAS	REGULAR	IDIOMAS	MATRICULA	TOTAL
CATEGORIA A	290,00	160,00	2.900,00	960,00	230	4.090,00
CATEGORIA B	261,00	144,00	2.610,00	864,00	230	3.704,00
CATEGORIA C	234,90	129,60	2.349,00	777,60	230	3.356,60
CATEGORIA D	211,41	116,64	2.114,10	699,84	230	3.043,94
CATEGORIA E	190,27	104,98	1.902,69	629,86	230	2.762,55
CATEGORIA F	171,24	94,48	1.712,42	566,87	230	2.509,29
			PROMEDIO			3.244,40
			INGRESO PRESUPUESTADO			580.746,93
			ESTUDIANTE PROMEDIO			179,00

	PRECIOS 2014					
	REGULAR	IDIOMAS	REGULAR	IDIOMAS	MATRICULA	TOTAL
CATEGORIA A	300,00	175,00	3.000,00	1.050,00	240	4.290,00
CATEGORIA B	270,00	157,50	2.700,00	945,00	240	3.885,00
CATEGORIA C	243,00	141,75	2.430,00	850,50	240	3.520,50
CATEGORIA D	218,70	127,58	2.187,00	765,45	240	3.192,45
CATEGORIA E	196,83	114,82	1.968,30	688,91	240	2.897,21
CATEGORIA F	177,15	103,34	1.771,47	620,01	240	2.631,48
			PROMEDIO			3.402,77
			INGRESO PRESUPUESTADO			649.929,69
			ESTUDIANTE PROMEDIO			191,00

	PRECIOS 2015					
	REGULAR	IDIOMAS	REGULAR	IDIOMAS	MATRICULA	TOTAL
CATEGORIA A	305,00	180,00	3.050,00	1.080,00	250	4.380,00
CATEGORIA B	274,50	162,00	2.745,00	972,00	250	3.967,00
CATEGORIA C	247,05	145,80	2.470,50	874,80	250	3.595,30
CATEGORIA D	222,35	131,22	2.223,45	787,32	250	3.260,77
CATEGORIA E	200,11	118,10	2.001,11	708,59	250	2.959,69
CATEGORIA F	180,10	106,29	1.800,99	637,73	250	2.688,72
			PROMEDIO			3.475,25
			INGRESO PRESUPUESTADO			705.475,30
			ESTUDIANTE PROMEDIO			203,00

	PRECIOS 2016					
	REGULAR	IDIOMAS	REGULAR	IDIOMAS	MATRICULA	TOTAL
CATEGORIA A	310,00	185,00	3.100,00	1.110,00	260	4.470,00
CATEGORIA B	279,00	166,50	2.790,00	999,00	260	4.049,00
CATEGORIA C	251,10	149,85	2.511,00	899,10	260	3.670,10
CATEGORIA D	225,99	134,87	2.259,90	809,19	260	3.329,09
CATEGORIA E	203,39	121,38	2.033,91	728,27	260	3.022,18
CATEGORIA F	183,05	109,24	1.830,52	655,44	260	2.745,96
			PROMEDIO			3.547,72
			INGRESO PRESUPUESTADO			762.760,30
			ESTUDIANTE PROMEDIO			215,00

INGRESO POSGRADOS

ESTUDIANTES	VALOR	AÑO	INGRESO ANUAL
150	4.230,00	2007	634.500,00
150	5.730,00	2008	859.500,00
150	6.215,00	2009	932.250,00
150	6.615,18	2010	992.277,16
180	8.246,61	2011	1.484.389,38
150	8.882,88	2012	1.332.431,50
150	9.774,72	2013	1.466.207,44
150	10.666,56	2014	1.599.983,39
150	11.558,40	2015	1.733.759,33
150	12.450,24	2016	1.867.535,28

EDUCACION CONTINUA

ESTUDIANTES	IDIOMAS			CAPACITACION		
	MODULOS TOMADOS	INGRESOS	AÑO	VALOR	TOTAL	
165,55	370	61.253,43	2007	1.500,00	62.753,43	
162,82	401	65.289,54	2008	3.500,00	68.789,54	
161,71	422	68.239,99	2009	4.000,00	72.239,99	
163,47	431	70.456,64	2010	25.210,00	95.666,64	
166,37	439	73.034,65	2011	101.200,00	174.234,65	
169,87	449	76.273,71	2012	101.200,00	177.473,71	
165,58	478	79.146,67	2013	101.200,00	180.346,67	
165,03	497	82.019,62	2014	101.200,00	183.219,62	
168,77	503	84.892,57	2015	101.200,00	186.092,57	
165,60	530	87.765,53	2016	101.200,00	188.965,53	10,12%

ANEXO 8

DÍAS CXC

TIPO	DIAS	VALORES	PORCENTAJE
EFFECTIVO/TRANSFERENCIAS		2 905.986,32	43,24%
CREDITO	40-540	1.189.086,80	56,76%
TOTAL		2 2.095.073,12	100,00%

TIPO	DIAS	VALORES	PORCENTAJE	TOTAL
CREDITO CORRIENTE/DIF CON I	45	184.896,32	15,55%	8.320.334,40
CREDITO DIFERIDO 90	90	351.154,54	29,53%	31.603.908,60
CREDITO DIFERIDO 120	120	453.453,65	38,13%	54.414.438,00
CREDITO DIFERIDO 180	180	150.324,32	12,64%	27.058.377,60
CREDITO DIFERIDO 540	540	49.257,97	4,14%	26.599.301,11
TOTAL	975	1.189.086,80	100,00%	147.996.359,71
			PROMEDIO	124,46

ANEXO 9

PENSIONES DIFERIDAS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	
promocion 1	1,00	1	1	1	1						
promocion 2	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	14,00
PENSIONES X PAGAR	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	
PENSIONES X COBRAI	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016					
	155,25	167,00	179,00	191,00	203,00	215,00					
	180,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00					
	166,37	169,87	165,58	165,03	168,77	165,60					

	Ventas	Ventas	Pensiones	
2010	1485169,446	333596,27	22,46%	
2011	2095073,115	444536,36	21,22%	
2012	2033095,354	431385,81	21,22%	
2013	2227301,034	472592,72	21,22%	
2014	2433132,699	516266,45	21,22%	
2015	2625327,207	557046,62	21,22%	
2016	2819261,105	598195,86	21,22%	

DATOS

INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AJC
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL

ACTIVOS**ACTIVO CORRIENTE**

	HISTORICOS				PROYECTADOS		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CAJA/BANCOS	284.944,51	587.877,70	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29	101.044,86
INVERSIONES	-	-	706.408,79	980.361,21	1.516.156,29	1.965.112,61	2.671.793,59
CUENTA POR COBRAR	313.411,16	421.925,01	406.404,74	445.123,79	485.935,51	524.292,55	562.962,67
TOTAL: ACTIVO CORRIENTE	598.355,67	1.009.802,71	1.192.277,51	1.510.227,51	2.091.951,72	2.584.708,45	3.335.801,12

ACTIVOS FIJOS

MUEBLES Y ENSERES	7.366,90	11.346,11	11.346,11	11.346,11	11.346,11	11.346,11	11.346,11
EQUIPO DE USO GENERAL	10.154,57	11.585,53	11.585,53	11.585,53	11.585,53	11.585,53	11.585,53
EQUIPO DE COMPUTACION	81.296,14	114.478,46	114.478,46	267.916,40	267.916,40	439.766,90	439.766,90
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS	- 17.897,13 -	60.450,53 -	80.389,51 -	144.889,43 -	198.328,57 -	309.051,22 -	368.627,88
TOTAL ACTIVOS FIJOS	80.920,48	76.959,57	57.020,59	145.958,61	92.519,47	153.647,32	94.070,66

TOTAL ACTIVO	679.276,15	1.086.762,28	1.249.298,10	1.656.186,13	2.184.471,18	2.738.355,77	3.429.871,78
---------------------	-------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

PASIVOS**PASIVO CORRIENTE**

PENSIONES EDUCATIVAS X PAGAR	333.596,27	444.536,36	431.385,81	472.592,72	516.266,45	557.046,62	598.195,86
TOTAL: PASIVO CORRIENTE	333.596,27	444.536,36	431.385,81	472.592,72	516.266,45	557.046,62	598.195,86

PASIVOS DIFERIDOS

DOCUMENTOS POR PAGAR	145.087,00	156.000,00	-	-	-	-	-
TOTAL: PASIVO DIFERIDO	145.087,00	156.000,00	-	-	-	-	-

TOTAL PASIVO **478.683,27** **600.536,36** **431.385,81** **472.592,72** **516.266,45** **557.046,62** **598.195,86**

PATRIMONIO

RESERVA PARA COMPRA DE TERRENO	-	-	200.592,88	486.225,91	817.912,29	1.183.593,41	1.668.204,74
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	132.542,51	200.592,88	285.633,04	331.686,38	365.681,12	484.611,33	513.104,41
RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	68.050,37	285.633,04	331.686,38	365.681,12	484.611,33	513.104,41	650.366,77
TOTAL PATRIMONIO	200.592,88	486.225,91	817.912,29	1.183.593,41	1.668.204,74	2.181.309,15	2.831.675,92

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO **679.276,15** **1.086.762,27** **1.249.298,10** **1.656.186,13** **2.184.471,19** **2.738.355,77** **3.429.871,78**

CONTROL - - 0,00 - 0,00 0,00 0,00 - 0,00 - 0,00

INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AJC
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL

	HISTORICOS				PROYECTADOS		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos							
Pensiones Pregrado	397.225,65	436.449,09	523.190,14	580.746,93	649.929,69	705.475,30	762.760,30
Pensiones Posgrado	992.277,16	1.484.389,38	1.332.431,50	1.466.207,44	1.599.983,39	1.733.759,33	1.867.535,28
Pensiones Educacion Continua	95.666,64	174.234,65	177.473,71	180.346,67	183.219,62	186.092,57	188.965,53
Total de Ingresos	1.485.169,45	2.095.073,12	2.033.095,35	2.227.301,03	2.433.132,70	2.625.327,21	2.819.261,10
Gastos Operativos							
G. Sueldos y Salarios	251.928,53	282.916,69	650.023,53	714.566,29	757.596,78	803.161,43	851.412,27
G. Utiles de Oficina	11.873,93	12.021,66	12.742,96	13.507,54	14.317,99	15.177,07	16.087,69
G. Mantenimiento	37.732,98	38.542,58	40.855,13	43.306,44	45.904,83	48.659,12	51.578,67
G. Servicios Publicos	24.660,67	24.904,08	26.398,32	27.982,22	29.661,16	31.440,83	33.327,28
G. Vigilancia y Seguridad	39.856,32	48.673,20	51.593,59	54.689,21	57.970,56	61.448,79	65.135,72
G. Publicidad	67.555,32	101.351,54	74.919,12	78.665,07	82.598,33	86.728,24	91.064,65
G. Honorarios Educativos	457.060,38	579.502,67	224.800,00	238.288,00	252.585,28	267.740,40	283.804,82
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	169.677,02	183.601,81	198.500,00	210.410,00	223.034,60	245.349,30	263.226,45
G. Modulos internacionales	251.449,95	396.684,70	315.000,00	333.900,00	353.934,00	375.170,04	397.680,24
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	17.188,92	18.501,65	19.611,75	20.788,45	22.035,76	23.357,91	24.759,38
G. Utiles de Enseñanza	60.256,47	85.312,51	87.774,55	94.513,27	102.503,56	112.034,10	120.764,24
G. Depreciacion	17.897,13	42.553,40	19.938,98	64.499,92	53.439,15	110.722,64	59.576,66
Total Gastos Operativos	1.407.137,62	1.814.566,49	1.722.157,94	1.895.116,42	1.995.581,99	2.180.989,86	2.258.418,07
Utilidad Operacional	78.031,83	280.506,63	310.937,42	332.184,62	437.550,71	444.337,34	560.843,03
Comisiones Bancarias Pagadas	9.984,79	11.456,74	12.745,20	-	-	-	-
Otros Ingresos no operacionales	3,33	16.583,15	33.494,16	33.496,51	47.060,62	68.767,07	89.523,74
Utilidad Neta	68.050,37	285.633,04	331.686,38	365.681,12	484.611,33	513.104,41	650.366,77

ÍNDICES

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
INDICE FINANCIERO									
INDICADOR	FORMULA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Simbolo
Capital de Trabajo	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}$	264.759,40	565.266,35	760.891,70	1.037.634,80	1.575.685,27	2.027.661,83	2.737.605,26	\$
Índice de Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	1,8	2,3	2,8	3,2	4,1	4,6	5,6	veces
Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,85	1,32	0,18	0,18	0,17	0,17	0,17	veces
MEDIDAS DESOLVENCIA A LARGO PLAZO		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Razón de deudas totales	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	70%	55%	35%	29%	24%	20%	17%	
Razón de deuda a capital	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}}$	70%	55%	35%	29%	24%	20%	17%	
Multiplicador del capital	$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$	3,39	2,24	1,53	1,40	1,31	1,26	1,21	
Razón de deuda a L/P	$\frac{\text{Pasivo L/P}}{\text{Pasivo L/P+Patrim.}}$	42%	24%	0%	0%	0%	0%	0%	

MEDIDAS DE EFICIENCIA		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación de la CxC	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	4,74	4,97	5,00	5,00	5,01	5,01	5,01
Días de CxC	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de CxC}}$	77	74	73	73	73	73	73
Rotación de CxP	$\frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	4,2	4,1	4,0	4,0	3,9	3,9	3,8
Días de CxP	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de CxP}}$	87	89	91	91	94	93	97
R.de Rotación del CTN	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital trabajo neto}}$	5,6	3,7	2,7	2,1	1,5	1,3	1,0
Rotación de Act.Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos netos}}$	18,4	27,2	35,7	15,3	26,3	17,1	30,0
Rotación de Activos total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	2,19	1,93	1,63	1,34	1,11	0,96	0,82
MEDIDAS DE RENTABILIDAD		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	5%	14%	16%	16%	20%	20%	23%
Rendimiento sobre activos (RSA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	10%	26%	27%	22%	22%	19%	19%
Rendimiento sobre Patrim (RSC)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	34%	59%	41%	31%	29%	24%	23%

FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Ingreso pregrado	52.319,01	52.319,01	-	52.319,01	52.319,01	52.319,01	52.319,01	52.319,01	-	52.319,01	52.319,01	52.319,01
Ingreso posgrado	102.494,73	102.494,73	102.494,73	153.742,10	102.494,73	102.494,73	102.494,73	102.494,73	102.494,73	153.742,10	102.494,73	102.494,73
Ingreso Ingresos	14.789,48	14.789,48	14.789,48	14.789,48	14.789,48	14.789,48	14.789,48	14.789,48	14.789,48	14.789,48	14.789,48	14.789,48
TOTAL INGRESOS	169.603,22	169.603,22	117.284,21	220.850,59	169.603,22	169.603,22	169.603,22	169.603,22	117.284,21	220.850,59	169.603,22	169.603,22
CORRIENTE	67.841,29	67.841,29	46.913,68	88.340,23	67.841,29	67.841,29	67.841,29	67.841,29	46.913,68	88.340,23	67.841,29	67.841,29
CREDITO 120 DIAS	105.481,25	105.481,25	105.481,25	105.481,25	101.761,93	101.761,93	70.370,52	132.510,35	101.761,93	101.761,93	101.761,93	101.761,93
PENSIONES DIFERIDAS X PAGAR	60.275,00	60.275,00	60.275,00	60.275,00	30.137,50	30.137,50	30.137,50	30.137,50	30.137,50	30.137,50	30.137,50	30.137,50
PENSIONES DIFERIDAS COBRADOS			30.813,27	30.813,27	30.813,27	30.813,27	30.813,27	30.813,27	61.626,54	61.626,54	61.626,54	61.626,54
	113.047,54	113.047,54	122.933,21	164.359,76	170.278,99	170.278,99	138.887,58	201.027,41	180.164,66	221.591,21	231.229,76	231.229,76
G. Sueldos y Salarios	54.168,63	54.168,63	54.168,63	54.168,63	54.168,63	54.168,63	54.168,63	54.168,63	54.168,63	54.168,63	54.168,63	54.168,63
G. Útiles de Oficina	1.061,91	1.061,91	1.061,91	1.061,91	1.061,91	1.061,91	1.061,91	1.061,91	1.061,91	1.061,91	1.061,91	1.061,91
G. Mantenimiento	3.404,59	3.404,59	3.404,59	3.404,59	3.404,59	3.404,59	3.404,59	3.404,59	3.404,59	3.404,59	3.404,59	3.404,59
G. Servicios Públicos	2.199,86	2.199,86	2.199,86	2.199,86	2.199,86	2.199,86	2.199,86	2.199,86	2.199,86	2.199,86	2.199,86	2.199,86
G. Vigilancia y Seguridad	4.299,47	4.299,47	4.299,47	4.299,47	4.299,47	4.299,47	4.299,47	4.299,47	4.299,47	4.299,47	4.299,47	4.299,47
G. Publicidad	6.243,26	6.243,26	6.243,26	6.243,26	6.243,26	6.243,26	6.243,26	6.243,26	6.243,26	6.243,26	6.243,26	6.243,26
G. Honorarios Educativos	18.733,33	18.733,33	18.733,33	18.733,33	18.733,33	18.733,33	18.733,33	18.733,33	18.733,33	18.733,33	18.733,33	18.733,33
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	-	-	-	15.250,00	-	-	84.000,00	-	-	15.250,00	-	84.000,00
G. Módulos internacionales	-	-	-	-	-	157.500,00	-	-	-	-	-	157.500,00
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	1.634,31	1.634,31	1.634,31	1.634,31	1.634,31	1.634,31	1.634,31	1.634,31	1.634,31	1.634,31	1.634,31	1.634,31
G. Útiles de Enseñanza	7.314,55	7.314,55	7.314,55	7.314,55	7.314,55	7.314,55	7.314,55	7.314,55	7.314,55	7.314,55	7.314,55	7.314,55
TOTAL DE GASTOS	99.059,91	99.059,91	99.059,91	114.309,91	99.059,91	340.559,91	99.059,91	99.059,91	99.059,91	114.309,91	99.059,91	340.559,91
COMPRA DE ACTIVOS												
FLUJO DE CAJA	13.987,63	13.987,63	23.873,29	50.049,84	71.219,08	- 170.280,92	39.827,67	101.967,50	81.104,75	107.281,30	132.169,85	- 109.330,15
SALDO INICIAL DE CAJA	587.877,70	23.113,98	23.113,98	23.113,98	26.672,31	23.113,98	79.463,98	23.113,98	23.113,98	23.113,98	26.672,31	23.113,98
FLUJO NETO DE CAJA	601.865,32	37.101,61	46.987,27	73.163,82	97.891,39	- 147.166,94	119.291,65	125.081,48	104.218,73	130.395,28	158.842,17	- 86.216,17
FINANCIAMIENTO												
Prestamos												
Pago de prestamos L.P.	156.000,00											
Intereses Pagados L.P. 8.17%	12.745,20											
Inversiones												
Inversiones a un año plazo												706.408,79
Intereses Ganados a un año plazo 4.165%												
Inversiones a 120 días												
Intereses Ganados a 120 días plazo 1.14333%												
Inversiones a 30 días plazo	410.006,14	424.747,15	449.400,92	496.718,21	572.408,34	346.829,22	443.644,19	546.426,88	628.535,69	733.413,58	870.489,42	
Interes ganados a 30 días plazo 0.18375%		753,39	780,47	825,77	912,72	1.051,80	637,30	815,20	1.004,06	1.154,93	1.347,65	1.599,52
Recuperación de V. Neg.		410.006,14	424.747,15	449.400,92	496.718,21	572.408,34	346.829,22	443.644,19	546.426,88	628.535,69	733.413,58	870.489,42
SALDO FINAL DE CAJA	0,00	23.113,98	23.113,98	26.672,31	23.113,98	79.463,98	23.113,98	23.113,98	23.113,98	26.672,31	23.113,98	79.463,98
	0,00	0,00	- 0,00	0,00	0,00	0,00	- 0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
Ingreso pregrado	58.074,69	58.074,69	-	58.074,69	58.074,69	58.074,69	58.074,69	58.074,69	-	58.074,69	58.074,69	58.074,69
Ingreso posgrado	112.785,19	112.785,19	112.785,19	169.177,78	112.785,19	112.785,19	112.785,19	112.785,19	112.785,19	169.177,78	112.785,19	112.785,19
Ingreso Ingresos	15.028,89	15.028,89	15.028,89	15.028,89	15.028,89	15.028,89	15.028,89	15.028,89	15.028,89	15.028,89	15.028,89	15.028,89
TOTAL INGRESOS	185.888,77	185.888,77	127.814,08	242.281,36	185.888,77	185.888,77	185.888,77	185.888,77	127.814,08	242.281,36	185.888,77	185.888,77
CORRIENTE	74.355,51	74.355,51	51.125,63	96.912,55	74.355,51	74.355,51	74.355,51	74.355,51	51.125,63	96.912,55	74.355,51	74.355,51
CREDITO 120 DIAS	70.370,52	132.510,35	101.761,93	101.761,93	111.533,26	111.533,26	76.688,45	145.368,82	111.533,26	111.533,26	111.533,26	111.533,26
PENSIONES DIFERIDAS X PAGAR	30.813,27	30.813,27	30.813,27	30.813,27	30.813,27	30.813,27	61.626,54	61.626,54	61.626,54	61.626,54	61.626,54	61.626,54
PENSIONES DIFERIDAS COBRADOS			33.756,62	33.756,62	33.756,62	33.756,62	33.756,62	33.756,62	67.513,25	67.513,25	67.513,25	67.513,25
	113.912,76	176.052,59	155.830,91	201.617,83	188.832,12	188.832,12	123.174,03	191.854,40	168.545,59	214.332,51	253.402,01	253.402,01
G. Sueldos y Salarios	59.547,19	59.547,19	59.547,19	59.547,19	59.547,19	59.547,19	59.547,19	59.547,19	59.547,19	59.547,19	59.547,19	59.547,19
G. Útiles de Oficina	1.125,63	1.125,63	1.125,63	1.125,63	1.125,63	1.125,63	1.125,63	1.125,63	1.125,63	1.125,63	1.125,63	1.125,63
G. Mantenimiento	3.608,87	3.608,87	3.608,87	3.608,87	3.608,87	3.608,87	3.608,87	3.608,87	3.608,87	3.608,87	3.608,87	3.608,87
G. Servicios Públicos	2.331,85	2.331,85	2.331,85	2.331,85	2.331,85	2.331,85	2.331,85	2.331,85	2.331,85	2.331,85	2.331,85	2.331,85
G. Vigilancia y Seguridad	4.557,43	4.557,43	4.557,43	4.557,43	4.557,43	4.557,43	4.557,43	4.557,43	4.557,43	4.557,43	4.557,43	4.557,43
G. Publicidad	6.555,42	6.555,42	6.555,42	6.555,42	6.555,42	6.555,42	6.555,42	6.555,42	6.555,42	6.555,42	6.555,42	6.555,42
G. Honorarios Educativos	19.857,33	19.857,33	19.857,33	19.857,33	19.857,33	19.857,33	19.857,33	19.857,33	19.857,33	19.857,33	19.857,33	19.857,33
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	-	-	-	16.165,00	-	89.040,00	-	-	-	16.165,00	-	89.040,00
G. Modulos internacionales	-	-	-	-	-	166.950,00	-	-	-	-	-	166.950,00
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	1.732,37	1.732,37	1.732,37	1.732,37	1.732,37	1.732,37	1.732,37	1.732,37	1.732,37	1.732,37	1.732,37	1.732,37
G. Útiles de Enseñanza	7.876,11	7.876,11	7.876,11	7.876,11	7.876,11	7.876,11	7.876,11	7.876,11	7.876,11	7.876,11	7.876,11	7.876,11
TOTAL DE GASTOS	107.192,21	107.192,21	107.192,21	123.357,21	107.192,21	363.182,21	107.192,21	107.192,21	107.192,21	123.357,21	107.192,21	363.182,21
COMPRA DE ACTIVOS										153.437,94		
FLUJO DE CAJA	6.720,55	68.860,38	48.638,71	78.260,62	81.639,91	- 174.350,09	15.981,82	- 68.775,75	61.353,39	90.975,30	146.209,81	- 109.780,19
SALDO INICIAL DE CAJA	79.463,98	25.011,52	25.011,52	25.011,52	28.783,35	25.011,52	84.742,52	25.011,52	25.011,52	25.011,52	28.783,35	25.011,52
FLUJO NETO DE CAJA	86.184,53	93.871,89	73.650,22	103.272,14	110.423,26	- 149.338,57	100.724,34	- 43.764,23	86.364,90	115.986,82	174.993,15	- 84.768,68
FINANCIAMIENTO												
Prestamos												
Pago de prestamos L.P.												
Intereses Pagados L.P. 8.17%												
Inversiones												
Inversiones a un año plazo												
												980.361,21
Intereses Ganados a un año plazo 4.165%												
												29.421,93
Inversiones a 120 días												
Intereses Ganados a 120 días plazo 1.14333%												
												-
Inversiones a 30 días plazo												
61.173,02	130.145,80	179.023,65	253.841,39	339.719,57	106.262,72	182.170,80	113.729,79	175.292,15	262.817,72	413.282,29		
Interes ganados a 30 días plazo 0.18375%												
-	112,41	239,14	328,96	466,43	624,23	195,26	334,74	208,98	322,10	482,93	759,41	
Recuperación de V. Neg.												
-	61.173,02	130.145,80	179.023,65	253.841,39	339.719,57	106.262,72	182.170,80	113.729,79	175.292,15	262.817,72	1.119.691,08	
SALDO FINAL DE CAJA	25.011,52	25.011,52	25.011,52	28.783,35	25.011,52	84.742,52	25.011,52	25.011,52	25.011,52	28.783,35	25.011,52	84.742,52
-	0,00	0,00	- 0,00	0,00	0,00	0,00	- 0,00	- 0,00	- 0,00	0,00	- 0,00	0,00

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Ingreso pregrado	64.992,97	64.992,97	-	64.992,97	64.992,97	64.992,97	64.992,97	64.992,97	-	64.992,97	64.992,97	64.992,97
Ingreso posgrado	123.075,65	123.075,65	123.075,65	184.613,47	123.075,65	123.075,65	123.075,65	123.075,65	123.075,65	184.613,47	123.075,65	123.075,65
Ingreso Ingresos	15.268,30	15.268,30	15.268,30	15.268,30	15.268,30	15.268,30	15.268,30	15.268,30	15.268,30	15.268,30	15.268,30	15.268,30
TOTAL INGRESOS	203.336,92	203.336,92	138.343,95	264.874,74	203.336,92	203.336,92	203.336,92	203.336,92	138.343,95	264.874,74	203.336,92	203.336,92
CORRIENTE	81.334,77	81.334,77	55.337,58	105.949,90	81.334,77	81.334,77	81.334,77	81.334,77	55.337,58	105.949,90	81.334,77	81.334,77
CREDITO 120 DIAS	76.688,45	145.368,82	111.533,26	111.533,26	122.002,15	122.002,15	83.006,37	158.924,84	122.002,15	122.002,15	122.002,15	122.002,15
PENSIONES DIFERIDAS X PAGAR	33.756,62	33.756,62	33.756,62	33.756,62	33.756,62	33.756,62	67.513,25	67.513,25	67.513,25	67.513,25	-	-
PENSIONES DIFERIDAS COBRADOS			36.876,17	36.876,17	36.876,17	36.876,17	36.876,17	36.876,17	73.752,35	73.752,35	73.752,35	73.752,35
	124.266,59	192.946,96	169.990,39	220.602,71	206.456,47	206.456,47	133.704,06	209.622,54	183.578,83	234.191,15	277.089,27	277.089,27
G. Sueldos y Salarios	63.133,07	63.133,07	63.133,07	63.133,07	63.133,07	63.133,07	63.133,07	63.133,07	63.133,07	63.133,07	63.133,07	63.133,07
G. Utiles de Oficina	1.193,17	1.193,17	1.193,17	1.193,17	1.193,17	1.193,17	1.193,17	1.193,17	1.193,17	1.193,17	1.193,17	1.193,17
G. Mantenimiento	3.825,40	3.825,40	3.825,40	3.825,40	3.825,40	3.825,40	3.825,40	3.825,40	3.825,40	3.825,40	3.825,40	3.825,40
G. Servicios Publicos	2.471,76	2.471,76	2.471,76	2.471,76	2.471,76	2.471,76	2.471,76	2.471,76	2.471,76	2.471,76	2.471,76	2.471,76
G. Vigilancia y Seguridad	4.830,88	4.830,88	4.830,88	4.830,88	4.830,88	4.830,88	4.830,88	4.830,88	4.830,88	4.830,88	4.830,88	4.830,88
G. Publicidad	6.883,19	6.883,19	6.883,19	6.883,19	6.883,19	6.883,19	6.883,19	6.883,19	6.883,19	6.883,19	6.883,19	6.883,19
G. Honorarios Educativos	21.048,77	21.048,77	21.048,77	21.048,77	21.048,77	21.048,77	21.048,77	21.048,77	21.048,77	21.048,77	21.048,77	21.048,77
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	-	-	-	17.134,90	-	94.382,40	-	-	-	17.134,90	-	94.382,40
G. Modulos internacionales	-	-	-	-	-	176.967,00	-	-	-	-	-	176.967,00
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	1.836,31	1.836,31	1.836,31	1.836,31	1.836,31	1.836,31	1.836,31	1.836,31	1.836,31	1.836,31	1.836,31	1.836,31
G. Utiles de Enseñanza	8.541,96	8.541,96	8.541,96	8.541,96	8.541,96	8.541,96	8.541,96	8.541,96	8.541,96	8.541,96	8.541,96	8.541,96
TOTAL DE GASTOS	113.764,52	113.764,52	113.764,52	130.899,42	113.764,52	385.113,92	113.764,52	113.764,52	113.764,52	130.899,42	113.764,52	385.113,92
COMPRA DE ACTIVOS												
FLUJO DE CAJA	10.502,07	79.182,44	56.225,87	89.703,29	92.691,95	- 178.657,45	19.939,54	95.858,02	69.814,31	103.291,73	163.324,75	- 108.024,65
SALDO INICIAL DE CAJA	84.742,52	26.545,05	26.545,05	26.545,05	30.543,20	26.545,05	89.859,91	26.545,05	26.545,05	26.545,05	30.543,20	26.545,05
FLUJO NETO DE CAJA	95.244,58	105.727,50	82.770,93	116.248,34	123.235,15	- 152.112,40	109.799,46	122.403,07	96.359,37	129.836,78	193.867,94	- 81.479,60
FINANCIAMIENTO												
Prestamos												
Pago de prestamos L.P.												
Intereses Pagados L.P. 8.17%												
Inversiones												
Inversiones a un año plazo												1.516.156,29
Intereses Ganados a un año plazo 4.165%												40.832,04
Inversiones a 120 dias							146.551,31					
Intereses Ganados a 120 días plazo 1.14333%												1.675,57
Inversiones a 30 dias plazo	68.699,53	148.008,21	204.506,04	290.586,97	387.811,01		83.254,40	179.265,40	249.409,12	349.160,99	517.125,46	
Interes ganados a 30 dias plazo 0.18375%	-	126,24	271,97	375,78	533,95	712,60	-	152,98	329,40	458,29	641,58	950,22
Recuperación de V. Neg.	-	68.699,53	148.008,21	204.506,04	290.586,97	387.811,01	-	83.254,40	179.265,40	249.409,12	349.160,99	1.644.037,98
SALDO FINAL DE CAJA	26.545,05	26.545,05	26.545,05	30.543,20	26.545,05	89.859,91	26.545,05	26.545,05	26.545,05	30.543,20	26.545,05	89.859,91
	-	0,00	- 0,00	0,00	- 0,00	- 0,00	0,00	- 0,00	0,00	- 0,00	0,00	0,00

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Ingreso pregrado	70.547,53	70.547,53	-	70.547,53	70.547,53	70.547,53	70.547,53	70.547,53	-	70.547,53	70.547,53	70.547,53
Ingreso posgrado	133.366,10	133.366,10	133.366,10	200.049,15	133.366,10	133.366,10	133.366,10	133.366,10	133.366,10	200.049,15	133.366,10	133.366,10
Ingreso Ingresos	15.507,71	15.507,71	15.507,71	15.507,71	15.507,71	15.507,71	15.507,71	15.507,71	15.507,71	15.507,71	15.507,71	15.507,71
TOTAL INGRESOS	219.421,35	219.421,35	148.873,82	286.104,40	219.421,35	219.421,35	219.421,35	219.421,35	148.873,82	286.104,40	219.421,35	219.421,35
CORRIENTE	87.768,54	87.768,54	59.549,53	114.441,76	87.768,54	87.768,54	87.768,54	87.768,54	59.549,53	114.441,76	87.768,54	87.768,54
CREDITO 120 DIAS	83.006,37	158.924,84	122.002,15	122.002,15	131.652,81	131.652,81	89.324,29	171.662,64	131.652,81	131.652,81	131.652,81	131.652,81
PENSIONES DIFERIDAS X PAGAR	36.876,17	36.876,17	36.876,17	36.876,17	36.876,17	36.876,17	73.752,35	73.752,35	73.752,35	73.752,35	-	-
PENSIONES DIFERIDAS COBRADOS			39.789,04	39.789,04	39.789,04	39.789,04	39.789,04	39.789,04	79.578,09	79.578,09	79.578,09	79.578,09
	133.898,73	209.817,21	184.464,55	239.356,78	222.334,22	222.334,22	143.129,52	225.467,87	197.028,07	251.920,31	298.999,44	298.999,44
G. Sueldos y Salarios	66.930,12	66.930,12	66.930,12	66.930,12	66.930,12	66.930,12	66.930,12	66.930,12	66.930,12	66.930,12	66.930,12	66.930,12
G. Utiles de Oficina	1.264,76	1.264,76	1.264,76	1.264,76	1.264,76	1.264,76	1.264,76	1.264,76	1.264,76	1.264,76	1.264,76	1.264,76
G. Mantenimiento	4.054,93	4.054,93	4.054,93	4.054,93	4.054,93	4.054,93	4.054,93	4.054,93	4.054,93	4.054,93	4.054,93	4.054,93
G. Servicios Publicos	2.620,07	2.620,07	2.620,07	2.620,07	2.620,07	2.620,07	2.620,07	2.620,07	2.620,07	2.620,07	2.620,07	2.620,07
G. Vigilancia y Seguridad	5.120,73	5.120,73	5.120,73	5.120,73	5.120,73	5.120,73	5.120,73	5.120,73	5.120,73	5.120,73	5.120,73	5.120,73
G. Publicidad	7.227,35	7.227,35	7.227,35	7.227,35	7.227,35	7.227,35	7.227,35	7.227,35	7.227,35	7.227,35	7.227,35	7.227,35
G. Honorarios Educativos	22.311,70	22.311,70	22.311,70	22.311,70	22.311,70	22.311,70	22.311,70	22.311,70	22.311,70	22.311,70	22.311,70	22.311,70
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	-	-	-	22.629,30	-	100.045,34	-	-	-	22.629,30	-	100.045,34
G. Modulos internacionales	-	-	-	-	-	187.585,02	-	-	-	-	-	187.585,02
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	1.946,49	1.946,49	1.946,49	1.946,49	1.946,49	1.946,49	1.946,49	1.946,49	1.946,49	1.946,49	1.946,49	1.946,49
G. Utiles de Enseñanza	9.336,18	9.336,18	9.336,18	9.336,18	9.336,18	9.336,18	9.336,18	9.336,18	9.336,18	9.336,18	9.336,18	9.336,18
TOTAL DE GASTOS	120.812,32	120.812,32	120.812,32	143.441,63	120.812,32	408.442,69	120.812,32	120.812,32	120.812,32	143.441,63	120.812,32	408.442,69
COMPRA DE ACTIVOS								171.850,50				
FLUJO DE CAJA	13.086,41	89.004,88	63.652,22	95.915,15	101.521,89	- 186.108,47	22.317,20	- 67.194,95	76.215,75	108.478,68	178.187,11	- 109.443,25
SALDO INICIAL DE CAJA	89.859,91	28.189,54	28.189,54	28.189,54	33.469,71	28.189,54	95.303,29	28.189,54	28.189,54	28.189,54	33.469,71	28.189,54
FLUJO NETO DE CAJA	102.946,32	117.194,43	91.841,76	124.104,69	134.991,61	- 157.918,93	117.620,49	- 39.005,41	104.405,29	136.668,22	211.656,83	- 81.253,71
FINANCIAMIENTO												
Prestamos												
Pago de prestamos L.P.												
Intereses Pagados L.P. 8.17%												
Inversiones												
Inversiones a un año plazo												
Intereses Ganados a un año plazo 4.165%												
Inversiones a 120 días												
Intereses Ganados a 120 días plazo 1.14333%												
Inversiones a 30 días plazo												
Interes ganados a 30 días plazo 0.18375%												
Recuperación de V. Neg.												
SALDO FINAL DE CAJA	28.189,54	28.189,54	28.189,54	33.469,71	28.189,54	95.303,29	28.189,54	28.189,54	28.189,54	33.469,71	28.189,54	95.303,29
	- 0,00	0,00	- 0,00	0,00	0,00	- 0,00	0,00	- 0,00	0,00	- 0,00	0,00	- 0,00

AL 31 DE DICIEMBRE DEL	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Ingreso pregrado	76.276,03	76.276,03	-	76.276,03	76.276,03	76.276,03	76.276,03	76.276,03	-	76.276,03	76.276,03	76.276,03
Ingreso posgrado	143.656,56	143.656,56	143.656,56	215.484,84	143.656,56	143.656,56	143.656,56	143.656,56	143.656,56	215.484,84	143.656,56	143.656,56
Ingreso Ingresos	15.747,13	15.747,13	15.747,13	15.747,13	15.747,13	15.747,13	15.747,13	15.747,13	15.747,13	15.747,13	15.747,13	15.747,13
TOTAL INGRESOS	235.679,72	235.679,72	159.403,69	307.508,00	235.679,72	235.679,72	235.679,72	235.679,72	159.403,69	307.508,00	235.679,72	235.679,72
CORRIENTE	94.271,89	94.271,89	63.761,47	123.003,20	94.271,89	94.271,89	94.271,89	94.271,89	63.761,47	123.003,20	94.271,89	94.271,89
CREDITO 120 DIAS	89.324,29	171.662,64	131.652,81	131.652,81	141.407,83	141.407,83	95.642,21	184.504,80	141.407,83	141.407,83	141.407,83	141.407,83
PENSIONES DIFERIDAS X PAGAR	39.789,04	39.789,04	39.789,04	39.789,04	39.789,04	39.789,04	79.578,09	79.578,09	79.578,09	79.578,09	-	-
PENSIONES DIFERIDAS COBRADOS			42.728,28	42.728,28	42.728,28	42.728,28	42.728,28	42.728,28	85.456,55	85.456,55	85.456,55	85.456,55
	143.807,13	226.145,48	198.353,51	257.595,24	238.618,95	238.618,95	153.064,29	241.926,87	211.047,77	270.289,49	321.136,27	321.136,27

G. Sueldos y Salarios	70.951,02	70.951,02	70.951,02	70.951,02	70.951,02	70.951,02	70.951,02	70.951,02	70.951,02	70.951,02	70.951,02	70.951,02
G. Útiles de Oficina	1.340,64	1.340,64	1.340,64	1.340,64	1.340,64	1.340,64	1.340,64	1.340,64	1.340,64	1.340,64	1.340,64	1.340,64
G. Mantenimiento	4.298,22	4.298,22	4.298,22	4.298,22	4.298,22	4.298,22	4.298,22	4.298,22	4.298,22	4.298,22	4.298,22	4.298,22
G. Servicios Públicos	2.777,27	2.777,27	2.777,27	2.777,27	2.777,27	2.777,27	2.777,27	2.777,27	2.777,27	2.777,27	2.777,27	2.777,27
G. Vigilancia y Seguridad	5.427,98	5.427,98	5.427,98	5.427,98	5.427,98	5.427,98	5.427,98	5.427,98	5.427,98	5.427,98	5.427,98	5.427,98
G. Publicidad	7.588,72	7.588,72	7.588,72	7.588,72	7.588,72	7.588,72	7.588,72	7.588,72	7.588,72	7.588,72	7.588,72	7.588,72
G. Honorarios Educativos	23.650,40	23.650,40	23.650,40	23.650,40	23.650,40	23.650,40	23.650,40	23.650,40	23.650,40	23.650,40	23.650,40	23.650,40
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	-	-	-	25.565,16	-	106.048,06	-	-	-	25.565,16	-	106.048,06
G. Módulos internacionales	-	-	-	-	-	198.840,12	-	-	-	-	-	198.840,12
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	2.063,28	2.063,28	2.063,28	2.063,28	2.063,28	2.063,28	2.063,28	2.063,28	2.063,28	2.063,28	2.063,28	2.063,28
G. Útiles de Enseñanza	10.063,69	10.063,69	10.063,69	10.063,69	10.063,69	10.063,69	10.063,69	10.063,69	10.063,69	10.063,69	10.063,69	10.063,69
TOTAL DE GASTOS	128.161,23	128.161,23	128.161,23	153.726,39	128.161,23	433.049,41	128.161,23	128.161,23	128.161,23	153.726,39	128.161,23	433.049,41
COMPRA DE ACTIVOS												-
FLUJO DE CAJA	15.645,91	97.984,25	70.192,29	103.868,85	110.457,72	- 194.430,46	24.903,06	113.765,65	82.886,54	116.563,11	192.975,04	- 111.913,14
SALDO INICIAL DE CAJA	95.303,29	29.904,29	29.904,29	29.904,29	35.869,49	29.904,29	101.044,86	29.904,29	29.904,29	29.904,29	35.869,49	29.904,29
FLUJO NETO DE CAJA	110.949,20	127.888,54	100.096,57	133.773,14	146.327,21	- 164.526,18	125.947,92	143.669,93	112.790,83	146.467,39	228.844,53	- 82.008,86

FINANCIAMIENTO

Prestamos

Pago de préstamos L.P.

Intereses Pagados L.P. 8.17%

Inversiones

Inversiones a un año plazo

2.671.793,59

Intereses Ganados a un año plazo 4.165%

81.846,94

Inversiones a 120 días

200.408,20

Intereses Ganados a 120 días plazo 1.14333%

2.291,33

Inversiones a 30 días plazo

81.044,91 179.178,09 249.699,62 348.062,09 465.124,58 96.043,64 209.985,76 293.258,15 404.394,92 604.078,24

Interes ganados a 30 días plazo 0.18375%

- 148,92 329,24 458,82 639,56 854,67 - 176,48 385,85 538,86 743,08 1.109,99

Recuperación de V. Neg.

- 81.044,91 179.178,09 249.699,62 348.062,09 465.124,58 - 96.043,64 209.985,76 293.258,15 404.394,92 2.769.599,05

SALDO FINAL DE CAJA	29.904,29	29.904,29	29.904,29	35.869,49	29.904,29	101.044,86	29.904,29	29.904,29	29.904,29	35.869,49	29.904,29	101.044,86
	- 0,00	0,00	0,00	- 0,00	0,00	- -	0,00	0,00	- 0,00	- -	0,00	0,00

FLUJOS DE CAJA ANUALES

INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AJC					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso pregrado	523.190,14	580.746,93	649.929,69	705.475,30	762.760,30
Ingreso posgrado	1.332.431,50	1.466.207,44	1.599.983,39	1.733.759,33	1.867.535,28
Ingreso Ingresos	177.473,71	180.346,67	183.219,62	186.092,57	188.965,53
TOTAL INGRESOS	2.033.095,35	2.049.380,90	2.065.666,45	2.076.196,32	2.097.627,10
CORRIENTE	813.238,14	890.920,41	973.253,08	1.050.130,88	1.127.704,44
CREDITO 120 DIAS	1.235.377,48	1.297.661,57	1.419.067,90	1.536.839,29	1.652.886,54
PENSIONES DIFERIDAS X PAGAR	421.925,01	431.385,81	472.592,72	516.266,45	557.046,62
PENSIONES DIFERIDAS COBRADOS	431.385,81	472.592,72	516.266,45	557.046,62	598.195,86
	2.058.076,42	2.229.788,90	2.435.994,71	2.627.750,35	2.821.740,22
G. Sueldos y Salarios	650.023,53	714.566,29	757.596,78	803.161,43	851.412,27
G. Utiles de Oficina	12.742,96	13.507,54	14.317,99	15.177,07	16.087,69
G. Mantenimiento	40.855,13	43.306,44	45.904,83	48.659,12	51.578,67
G. Servicios Publicos	26.398,32	27.982,22	29.661,16	31.440,83	33.327,28
G. Vigilancia y Seguridad	51.593,59	54.689,21	57.970,56	61.448,79	65.135,72
G. Publicidad	74.919,12	78.665,07	82.598,33	86.728,24	91.064,65
G. Honorarios Educativos	224.800,00	238.288,00	252.585,28	267.740,40	283.804,82
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	198.500,00	210.410,00	223.034,60	245.349,30	263.226,45
G. Modulos internacionales	315.000,00	333.900,00	353.934,00	375.170,04	397.680,24
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	19.611,75	20.788,45	22.035,76	23.357,91	24.759,38
G. Utiles de Enseñanza	87.774,55	94.513,27	102.503,56	112.034,10	120.764,24
TOTAL DE GASTOS	1.702.218,96	1.830.616,50	1.942.142,84	2.070.267,22	2.198.841,41
COMPRA DE ACTIVOS	-	153.437,94	-	171.850,50	-
FLUJO DE CAJA	355.857,46	245.734,45	493.851,86	385.632,63	622.898,81
SALDO INICIAL DE CAJA	587.877,70	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29
FLUJO NETO DE CAJA	943.735,16	325.198,43	578.594,38	475.492,54	718.202,10
FINANCIAMIENTO					
Prestamos					
Pago de prestamos L.P.	156.000,00	-	-	-	-
Intereses Pagados L.P. 8.17%	12.745,20	-	-	-	-
Inversiones					
Inversiones a un año plazo	706.408,79	980.361,21	1.516.156,29	1.965.112,61	2.671.793,59
Intereses Ganados a un año plazo 4.165%	-	29.421,93	40.832,04	63.147,91	81.846,94
Inversiones a 120 dias	-	-	1.675,57	-	2.291,33
Intereses Ganados a 120 días plazo 1.14333%	-	-	-	-	-
Inversiones a 30 dias plazo	10.882,81	4.074,58	4.553,01	5.619,16	5.385,47
Interes ganados a 30 dias plazo 0.18375%	-	-	-	-	-
Recuperación de V. Neg.	-	706.408,79	980.361,21	1.516.156,29	1.965.112,61
SALDO FINAL DE CAJA	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29	101.044,86
	0,01	0,00	- 0,00	- 0,00	0,00

ANÁLISIS VERTICAL

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC
ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL

	PROYECTADOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA/BANCOS	6,36%	5,12%	4,11%	3,48%	2,95%
INVERSIONES	56,54%	59,19%	69,41%	71,76%	77,90%
CUENTA POR COBRAR	32,53%	26,88%	22,24%	19,15%	16,41%
TOTAL: ACTIVO CORRIENTE	95,44%	91,19%	95,76%	94,39%	97,26%
ACTIVOS FIJOS					
MUEBLES Y ENSERES	0,91%	0,69%	0,52%	0,41%	0,33%
EQUIPO DE USO GENERAL	0,93%	0,70%	0,53%	0,42%	0,34%
EQUIPO DE COMPUTACION	9,16%	16,18%	12,26%	16,06%	12,82%
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS	-6,43%	-8,75%	-9,08%	-11,29%	-10,75%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4,56%	8,81%	4,24%	5,61%	2,74%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PENSIONES EDUCATIVAS X PAGAR	34,53%	28,54%	23,63%	20,34%	17,44%
TOTAL: PASIVO CORRIENTE	34,53%	28,54%	23,63%	20,34%	17,44%
PASIVOS DIFERIDOS					
DOCUMENTOS POR PAGAR	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL: PASIVO DIFERIDO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO	34,53%	28,54%	23,63%	20,34%	17,44%
PATRIMONIO					
RESERVA PARA COMPRA DE TERRENO	16,06%	29,36%	37,44%	43,22%	48,64%
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	22,86%	20,03%	16,74%	17,70%	14,96%
RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	26,55%	22,08%	22,18%	18,74%	18,96%
TOTAL PATRIMONIO	65,47%	71,46%	76,37%	79,66%	82,56%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CONTROL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AJC
ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL

	PROYECTADOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos					
Pensiones Pregrado	25,73%	26,07%	26,71%	26,87%	27,06%
Pensiones Posgrado	65,54%	65,83%	65,76%	66,04%	66,24%
Pensiones Educacion Continua	8,73%	8,10%	7,53%	7,09%	6,70%
Total de Ingresos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Gastos Operativos					
G. Sueldos y Salarios	31,97%	32,08%	31,14%	30,59%	30,20%
G. Utiles de Oficina	0,63%	0,61%	0,59%	0,58%	0,57%
G. Mantenimiento	2,01%	1,94%	1,89%	1,85%	1,83%
G. Servicios Publicos	1,30%	1,26%	1,22%	1,20%	1,18%
G. Vigilancia y Seguridad	2,54%	2,46%	2,38%	2,34%	2,31%
G. Publicidad	3,68%	3,53%	3,39%	3,30%	3,23%
G. Honorarios Educativos	11,06%	10,70%	10,38%	10,20%	10,07%
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	9,76%	9,45%	9,17%	9,35%	9,34%
G. Modulos internacionales	15,49%	14,99%	14,55%	14,29%	14,11%
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	0,96%	0,93%	0,91%	0,89%	0,88%
G. Utiles de Enseñanza	4,32%	4,24%	4,21%	4,27%	4,28%
	0,98%	2,90%	2,20%	4,22%	2,11%
Total Gastos Operativos	84,71%	85,09%	82,02%	83,07%	80,11%
Utilidad Operacional					
Comisiones Bancarias Pagadas	0,63%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Ingresos no operacionales	1,65%	1,50%	1,93%	2,62%	3,18%
Utilidad Neta	16,31%	16,42%	19,92%	19,54%	23,07%

ANÁLISIS HORIZONTAL

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AJC
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL

PROYECTADOS

	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA/BANCOS	-86,48%	6,64%	6,04%	6,06%	6,02%
INVERSIONES	0,00%	38,78%	54,65%	29,61%	35,96%
CUENTA POR COBRAR	-3,68%	9,53%	9,17%	7,89%	7,38%
TOTAL: ACTIVO CORRIENTE	18,07%	26,67%	38,52%	23,55%	29,06%
ACTIVOS FIJOS					
MUEBLES Y ENSERES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
EQUIPO DE USO GENERAL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
EQUIPO DE COMPUTACION	0,00%	134,03%	0,00%	64,14%	0,00%
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS	32,98%	80,23%	36,88%	55,83%	19,28%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	-25,91%	155,98%	-36,61%	66,07%	-38,77%
TOTAL ACTIVO	14,96%	32,57%	31,90%	25,36%	25,25%
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PENSIONES EDUCATIVAS X PAGAR	-2,96%	9,55%	9,24%	7,90%	7,39%
TOTAL: PASIVO CORRIENTE	-2,96%	9,55%	9,24%	7,90%	7,39%
PASIVOS DIFERIDOS					
DOCUMENTOS POR PAGAR	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL: PASIVO DIFERIDO	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO	-28,17%	9,55%	9,24%	7,90%	7,39%
PATRIMONIO					
RESULTADOS					
RESERVA PARA COMPRA DE TERRENO	0,00%	142,39%	68,22%	44,71%	40,94%
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	42,39%	16,12%	10,25%	32,52%	5,88%
RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	16,12%	10,25%	32,52%	5,88%	26,75%
TOTAL PATRIMONIO	68,22%	44,71%	40,94%	30,76%	29,82%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	14,96%	32,57%	31,90%	25,36%	25,25%
CONTROL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AJC
ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL

	PROYECTADOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos					
Pensiones Pregrado	19,87%	11,00%	11,91%	8,55%	8,12%
Pensiones Posgrado	-10,24%	10,04%	9,12%	8,36%	7,72%
Pensiones Educacion Continua	1,86%	1,62%	1,59%	1,57%	1,54%
Total de Ingresos	-2,96%	9,55%	9,24%	7,90%	7,39%
Gastos Operativos					
G. Sueldos y Salarios	129,76%	9,93%	6,02%	6,01%	6,01%
G. Utiles de Oficina	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
G. Mantenimiento	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
G. Servicios Publicos	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
G. Vigilancia y Seguridad	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
G. Publicidad	-26,08%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
G. Honorarios Educativos	-61,21%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
G. Uso de Licencia Derechos Educativos	8,11%	6,00%	6,00%	10,01%	7,29%
G. Modulos internacionales	-20,59%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
G. Coffe Breaks estudiantes y afines.	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
G. Utiles de Enseñanza	2,89%	7,68%	8,45%	9,30%	7,79%
		223,49%	-17,15%	107,19%	-46,19%
Total Gastos Operativos	-5,09%	10,04%	5,30%	9,29%	3,55%
Utilidad Operacional					
Comisiones Bancarias Pagadas	11,25%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Ingresos no operacionales	101,98%	0,01%	40,49%	46,12%	30,18%
Utilidad Neta	16,12%	10,25%	32,52%	5,88%	26,75%

FLUJO DE ACTIVOS

DETALLE DE FORMULAS

I IDENTIDAD DEL FLUJO DE EFECTIVO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo Efectivo Proveniente de Acreedores	543,74	168.745,20	-	-	-	-
+ Flujo Efectivo Proveniente de Accionistas	-	-	-	-	-	-
= <u>Flujo Efectivo Proveniente de Activos</u>	<u>543,74</u>	<u>168.745,20</u>	-	-	-	-
II FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LOS ACTIVOS						
Flujo de Efectivo en Operación	339.643,18	364.370,56	430.181,04	538.050,47	623.827,05	709.943,43
(-) Gastos netos de Activo Fijo	38.592,49	-	153.437,94	-	171.850,50	-
(-) Cambios en el Capital de Trabajo Neto	300.506,95	195.625,36	276.743,09	538.050,47	451.976,56	709.943,43
= Flujo de Efectivo proveniente de los activos	543,74	168.745,20	0,00 -	0,00 -	0,00	0,00
III FLUJO DE EFECTIVO PARA LOS ACREEDORES						
Interés pagado	11.456,74	12.745,20	-	-	-	-
(-) Monto Neto de Nuevos Préstamos solicitados	10.913,00 -	156.000,00	-	-	-	-
= Flujo de Efectivo para acreedores	543,74	168.745,20	-	-	-	-
IV FLUJO DE EFECTIVO PARA LOS ACCIONISTAS						
Dividendos pagados						
(-) Ingresos no operacionales						
= Flujo de Efectivo para accionistas	-	-	-	-	-	-

FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVOS

1 FLUJO DE EFECTIVO EN OPERACIÓN

Utilidad antes de Intereses e Impuestos	297.089,78	344.431,58	365.681,12	484.611,33	513.104,41	650.366,77
DEPRECIACION	42.553,40	19.938,98	64.499,92	53.439,15	110.722,64	59.576,66
(-) Impuestos	-	-	-	-	-	-
= Flujo de Efectivo en Operación	339.643,18	364.370,56	430.181,04	538.050,47	623.827,05	709.943,43

2 GASTOS DE CAPITAL

Activos Fijos Netos Finales	137.410,10	137.410,10	290.848,04	290.848,04	462.698,54	462.698,54
(-) Activos Fijos Netos Iniciales	98.817,61	137.410,10	137.410,10	290.848,04	290.848,04	462.698,54
(=) Gastos netos de capital	38.592,49	-	153.437,94	-	171.850,50	-

3 CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO NETO

Variación año 2011	565.266,35	760.891,70	1.037.634,80	1.575.685,27	2.027.661,83	2.737.605,26
Variación año 2010	264.759,40	565.266,35	760.891,70	1.037.634,80	1.575.685,27	2.027.661,83
Cambios en el Capital de trabajo	300.506,95	195.625,36	276.743,09	538.050,47	451.976,56	709.943,43

PRUEBA	- 0,00	0,00	0,00	- 0,00	- 0,00	0,00
--------	--------	------	------	--------	--------	------

F&U CAPITAL DE TRABAJO

FUENTES DE EFECTIVO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Incrementos en capital	-	-	-	-	-	-
Incremento en deuda largo plazo	10.913,00	- 156.000,00	-	-	-	-
Incrementos en utilidades retenidas	285.633,04	331.686,38	365.681,12	484.611,33	513.104,41	650.366,77
TOTAL DE FUENTES	296.546,04	175.686,38	365.681,12	484.611,33	513.104,41	650.366,77
APLICACIÓN DE EFECTIVO						
Adquisición de activos fijos netos	38.592,49	-	153.437,94	-	171.850,50	-
TOTAL DE APLICACIONES	38.592,49	-	153.437,94	-	171.850,50	-
ADICIONES NETO AL SALDO DE EFECTIVO	257.953,55	175.686,38	212.243,18	484.611,33	341.253,91	650.366,77
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	300.506,95	195.625,36	276.743,09	538.050,47	451.976,56	709.943,43

ANEXO 18

	FUENTES Y USOS					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FUENTES DE EFECTIVO						
Incrementos en pensiones x pagar	110.940,09		41.206,91	43.673,73	40.780,17	41.149,24
decremento de cuentas por cobrar		15.520,27				
Incremento en deuda largo plazo	10.913,00		-	-	-	-
Incrementos en utilidades retenidas	328.186,44	351.625,36	430.181,04	538.050,47	623.827,05	709.943,43
TOTAL DE FUENTES	450.039,53	367.145,63	471.387,95	581.724,20	664.607,23	751.092,68
APLICACIÓN DE EFECTIVO						
Incremento en inversiones		706.408,79	273.952,42	535.795,08	448.956,32	706.680,98
Incremento en cuentas por cobrar	108.513,85	-	38.719,05	40.811,72	38.357,04	38.670,13
Incremento en activos fijos netos	38.592,49	-	153.437,94	-	171.850,50	-
Decremento de pensiones por pagar		13.150,55				
Decremento en documentos por pagar	-	156.000,00	-	-	-	-
TOTAL DE APLICACIONES	147.106,34	875.559,34	466.109,41	576.606,80	659.163,85	745.351,11
Adiciones neto al saldo de efectivo	302.933,19	- 508.413,72	5.278,54	5.117,40	5.443,38	5.741,57
Saldo Inicial de Caja	284.944,51	587.877,70	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29
Saldo Final de Caja	587.877,69	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29	101.044,86

FUENTES Y APLICACIÓN DE EFECTIVO

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Efectivo inicio del año	284.944,51	587.877,70	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29
FUENTES DE EFECTIVO						
Operaciones:						
Utilidad neta	285.633,04	331.686,38	365.681,12	484.611,33	513.104,41	650.366,77
Depreciaciones	42.553,40	19.938,98	64.499,92	53.439,15	110.722,64	59.576,66
SUMAN	328.186,44	351.625,36	430.181,04	538.050,47	623.827,05	709.943,43
FUENTES DE EFECTIVO						
Incrementos en pensiones x pagar	110.940,09	-	41.206,91	43.673,73	40.780,17	41.149,24
decremento de cuentas por cobrar	-	15.520,27	-	-	-	-
Incremento en deuda largo plazo	10.913,00	-	-	-	-	-
TOTAL DE FUENTES	450.039,53	367.145,63	471.387,95	581.724,20	664.607,23	751.092,68
APLICACIÓN DE EFECTIVO						
Incremento en cuentas por cobrar	108.513,85	-	38.719,05	40.811,72	38.357,04	38.670,13
Decremento de pensiones por pagar	-	13.150,55	-	-	-	-
Incremento en activos fijos netos	38.592,49	-	153.437,94	-	171.850,50	-
Incremento en inversiones	-	706.408,79	273.952,42	535.795,08	448.956,32	706.680,98
Decremento en documentos por pagar	-	156.000,00	-	-	-	-
TOTAL DE APLICACIONES	147.106,34	875.559,34	466.109,41	576.606,80	659.163,85	745.351,11
Adición neta de efectivo	302.933,19	- 508.413,72	5.278,54	5.117,40	5.443,38	5.741,57
Efectivo fin de año	587.877,69	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29	101.044,86

FLUJO INDIRECTO						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Efectivo inicio del año	284.944,51	587.877,70	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29
Actividades de Operación						
Utilidad neta	285.633,04	331.686,38	365.681,12	484.611,33	513.104,41	650.366,77
Suman						
Depreciacion	42.553,40	19.938,98	64.499,92	53.439,15	110.722,64	59.576,66
Incrementos en pensiones x pagar	110.940,09	-	41.206,91	43.673,73	40.780,17	41.149,24
decremento de cuentas por cobrar	-	15.520,27	-	-	-	-
Menos						
Incremento en cuentas por cobrar	108.513,85	-	38.719,05	40.811,72	38.357,04	38.670,13
Decremento de pensiones por pagar	-	13.150,55	-	-	-	-
A) EFECTIVO NETO DE ACT.OPERACIÓN	330.612,68	353.995,07	432.668,90	540.912,48	626.250,19	712.422,55
Actividades de Inversión						
Adquisición de activos fijos	3.960,91	19.938,98	- 88.938,03	53.439,15	- 61.127,85	59.576,66
depreciacion	- 42.553,40	- 19.938,98	- 64.499,92	- 53.439,15	- 110.722,64	- 59.576,66
B) EFECTIVO NETO DE ACT.INVERSION	- 38.592,49	-	- 153.437,94	-	- 171.850,50	-
Actividades de Financiamiento						
Incremento en deudas a largo plazo	10.913,00	-	-	-	-	-
Incremento de Inversiones	-	- 706.408,79	- 273.952,42	- 535.795,08	- 448.956,32	- 706.680,98
Decremento en deudas largo plazo	-	- 156.000,00	-	-	-	-
C) EFECTIVO NETO DE ACT.FINANCIAM.	10.913,00	- 862.408,79	- 273.952,42	- 535.795,08	- 448.956,32	- 706.680,98
Incremento neto en efectivo (A+B+C)	302.933,19	- 508.413,72	5.278,54	5.117,40	5.443,38	5.741,57
Efectivo fin de año	587.877,69	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29	101.044,86
	- 0,00	0,00	0,00	- 0,00	- 0,00	0,00

FLUJO DIRECTO

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Efectivo inicio del año	284.944,51	587.877,70	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29
Actividades de Operación						
Efectivo recibido de clientes (1)	1.986.559,27	2.048.615,62	2.188.581,99	2.392.320,98	2.586.970,17	2.780.590,98
Efectivo pagado a proveed-empleados (2)	- 1.661.073,00	- 1.715.369,51	- 1.789.409,59	- 1.898.469,11	- 2.029.487,05	- 2.157.692,17
Efectivo provenientes de operaciones	325.486,27	333.246,11	399.172,40	493.851,86	557.483,13	622.898,81
Otros Ingresos						
Pago de Intereses	- 11.456,74	- 12.745,20	-	-	-	-
Intereses ganados	16.583,15	33.494,16	33.496,51	47.060,62	68.767,07	89.523,74
A) EFECTIVO NETO DE ACT.OPERACIÓN	330.612,68	353.995,07	432.668,90	540.912,48	626.250,19	712.422,55
Actividades de Inversión						
Adquisición de activos fijos	3.960,91	19.938,98	- 88.938,03	53.439,15	- 61.127,85	59.576,66
depreciacion	- 42.553,40	- 19.938,98	- 64.499,92	- 53.439,15	- 110.722,64	- 59.576,66
B) EFECTIVO NETO DE ACT.INVERSION	- 38.592,49	-	153.437,94	-	171.850,50	-
Actividades de Financiamiento						
Incremento en deudas a largo plazo	10.913,00	-	-	-	-	-
Incremento de Inversiones	-	- 706.408,79	- 273.952,42	- 535.795,08	- 448.956,32	- 706.680,98
Decremento en deudas largo plazo	-	- 156.000,00	-	-	-	-
C) EFECTIVO NETO DE ACT.FINANCIAM.	10.913,00	- 862.408,79	- 273.952,42	- 535.795,08	- 448.956,32	- 706.680,98
Incremento neto en efectivo (A+B+C)	302.933,19	- 508.413,72	5.278,54	5.117,40	5.443,38	5.741,57
Efectivo fin de año	587.877,69	79.463,98	84.742,52	89.859,91	95.303,29	101.044,86

ANEXO 1

Ventas	2.095.073,12	2.033.095,35	2.227.301,03	2.433.132,70	2.625.327,21	2.819.261,10
(-) Inc cuentas por cobrar	108.513,85	- 15.520,27	38.719,05	40.811,72	38.357,04	38.670,13
Efectivo recibido de clientes (1)	1.986.559,27	2.048.615,62	2.188.581,99	2.392.320,98	2.586.970,17	2.780.590,98

ANEXO 2

Costo de ventas	1.772.013,09	1.702.218,96	1.830.616,50	1.942.142,84	2.070.267,22	2.198.841,41
(+) Decrem. Cuentas por Pagar	110.940,09	- 13.150,55	41.206,91	43.673,73	40.780,17	41.149,24
Efectivo pagado a proveed-empleados (2)	1.661.073,00	1.715.369,51	1.789.409,59	1.898.469,11	2.029.487,05	2.157.692,17