

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS
EDUCATIVOS DE EMSSANAR CETEM, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN
JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO 2009-2010**

**OMAYRA SHIRLEY ANDINO ROSERO
ADRIANA MARCELA ANDINO ROSERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - VIPRI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS
EDUCATIVOS DE EMSSANAR CETEM, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN
JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO 2009-2010**

**OMAYRA SHIRLEY ANDINO ROSERO
ADRIANA MARCELA ANDINO ROSERO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Finanzas**

**Asesor
Esp. Julio Cesar Riascos**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - VIPRI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

Las ideas y las conclusiones aportadas por este trabajo de grado son
responsabilidad exclusiva del autor

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de Aceptación:

FIDEL ARTURO DÍAZ
Jurado

LUIS HERNANDO PORTILO
Asesor

JULIO CESAR RIASCOS
Asesor

San Juan de Pasto, 8 de agosto de 2011

RESUMEN

El trabajo “DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE EMSSANAR CETEM, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO 2009-2010”, presenta el análisis financiero de la Fundación a través del estudio de sus estados financieros mediante un análisis vertical y horizontal y el establecimiento de los indicadores de liquidez o solvencia, rendimiento, rentabilidad y endeudamiento, donde en términos generales muestra un panorama de equilibrio financiero

Posteriormente se encuentra un análisis interno que se divide en dos; la primera parte indaga la percepción de los estudiantes y docentes acerca de los componentes que favorecen y afectan a la Fundación en cuanto al manejo, calidad y prestación del servicio; finalmente, se encuentran establecidas estrategias empresariales basadas en la realidad de la organización, utilizando como instrumento de análisis, las finanzas y sus componentes metodológicos

ABSTRAC

The work "DIAGNOSIS OF FINANCIAL SERVICES EDUCATIONAL FOUNDATION EMSSANAR CETEM, LOCATED IN THE CITY OF SAN JUAN OF GRASS FOR THE PERIOD 2009-2010", presents the Foundation's financial analysis through the study of its financial statements by an analysis vertical and horizontal setting of the indicators of liquidity or solvency, efficiency, profitability and debt, which generally shows an overview of financial balance

Then there is an internal analysis is divided into two, the first part explores the perception of students and teachers about the components that support and affect the Foundation in the management, quality and service provision, finally, are established business strategies based on the reality of the organization, using as an analytical, financial and methodological components

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TITULO	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1 MARCO TEÓRICO	22
5.1.1 Importancia del análisis financiero de una empresa	24
5.1.2 Pasos para la elaboración del análisis financiero para su posterior diagnóstico	26
5.1.3 Factores a considerar en la toma de decisiones	36
5.1.4 Objetivo de la función financiera.	38
5.1.5. POLÍTICAS DE UNA EMPRESA – VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA	39
5.1.5.1 Políticas de una empresa	40
5.1.5.2 Valoración de una empresa	40
5.1.5.3 Selección de una estrategia empresarial	41
5.2 ANTECEDENTES	45
5.3 MARCO CONTEXTUAL	50
5.4 MARCO LEGAL	52
5.5 MARCO CONCEPTUAL	54
5.5.1 Administración.	54
5.5.2 Actividad financiera.	55
6. DISEÑO METODOLÓGICO	58
6.1 TIPO DE ESTUDIO	58
6.2 METODOS DE INVESTIGACION	58
6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACION	58
6.3.1 Técnicas para la recolección de información	58
6.4 TRATAMIENTO Y PRESENTACION DE LA INFORMACIÓN	58
6.4.1 Tratamiento de la información.	58
6.4.2 Presentación de la información.	59

6.4.3	Cobertura temporal y espacial.	59
7.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	60
7.1	FILOSOFIA ORGANIZACIONAL	60
7.2	ANALISIS INTERNO	61
7.2.1	Valoración de los servicios educativos de CETEM.	62
7.2.2	Expectativas de los programas ofrecidos por CETEM.	65
7.2.3	Calidad de los servicios prestados por CETEM	66
7.3	PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES	73
7.4	ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM.	76
8.	ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA FUNDACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM, PERIODO 2009 - 2010	79
8.1	ESTADOS FINANCIEROS DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM.	79
8.2	ANÁLISIS HORIZONTAL 2009 – 2010	78
8.2.1	Análisis horizontal del balance general de la fundación de servicios educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010	83
8.2.2	Análisis horizontal del estado de resultados de la fundación de servicios educativos CETEM	89
8.3	ANALISIS VERTICAL	93
8.3.1	Análisis vertical del balance general de la fundación de servicios educativos CETEM	93
8.3.2	Análisis vertical del estado de resultados de la fundación de servicios educativos CETEM.	93
9.	Análisis de indicadores financieros acordes a la fundación de servicios educativos CETEM	99
9.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA	99
9.2.	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	100
9.3	ROTACIÓN DE CARTERA	101
9.4	INDICADORES DE RENTABILIDAD	102
9.5	MÉTODO DUPONT	103
9.6	ANÁLISIS DEL EVA	101
10.	ESTRATEGIAS PARA LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM	103
	CONCLUSIONES	118
	BIBLIOGRAFÍA	122
	NETGRAFÍA	123

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Imagen de las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano en la población de San Juan de Pasto	76
Tabla 2. Matriz de perfil competitivo (MPC)	77
Tabla 3. Balance General de la Fundación de servicios educativos CETEM, periodo 2009 - 2010.....	80
Tabla 4. Estado de resultados de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 - 2010.....	81
Tabla 5. Estado de resultados de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 - 2010 modificada.....	81
Tabla 6. Análisis horizontal del balance general - Activo de la Fundación CETEM, periodo 2009 - 2010.....	83
Tabla 7. Análisis horizontal del balance general - Pasivo de la Fundación CETEM, periodo 2009 - 2010	81
Tabla 8. Análisis horizontal del balance general - Patrimonio de la Fundación CETEM, periodo 2009 - 2010	82
Tabla 9. Análisis horizontal del Estado de Resultados de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 - 2010.....	89
Tabla 10. Análisis vertical del balance general de la Fundación CETEM, periodo 2009-2010	90
Tabla 11. Análisis vertical del estado de resultados de CETEM	93
Tabla 12. Indicadores de liquidez o solvencia.....	99
Tabla 13. Indicadores de endeudamiento	100
Tabla 14. Indicadores de cartera	101
Tabla 15. Indicadores de rentabilidad	102
Tabla 16. Rotación del activo	103
Tabla 17. Calculo del ROA y ROE.	104
Tabla 18. Cálculo del Valor Económico Agregado EVA de la Fundación de Servicios Educativos CETEM.....	101
Tabla 19. Plan de Acción Para la Fundación de Servicios Educativos CETEM.....	126

LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1.	Valoración de los servicios académicos prestado por CETEM	63
Gráfico 2.	Índice General de Satisfacción 2009 - 2010. Fundación de Servicios Educativos de EMSSANAR – CETEM.....	63
Gráfico 3.	Motivos de deserción de estudiantes de CETEM 2009.....	64
Gráfico 4.	Expectativas de los Programas ofrecidos por CETEM.....	65
Gráfico 5.	Cumplimiento de los Programas Académicos ofrecido por parte del centro educativo.	66
Gráfico 6.	Cumplimiento con el horario de clases por parte de los docentes.....	67
Gráfico 7.	Existencia de cambios frecuentes en los horarios de clase.	68
Gráfico 8.	Claridad y fundamentación de los conocimientos impartidos por los docentes en sus asignaturas.	69
Gráfico 9.	¿Los docentes utilizan estrategias de motivación en sus clases?	70
Gráfico 10.	Uso de herramientas para el desarrollo de actividades académicas (Internet, biblioteca, salas de computo, etc.).....	71
Gráfico 11.	Asesoramiento y orientación en las actividades académicas por parte del docente en horas extra clase.	72
Gráfico 12.	Apoyo por parte del personal administrativo del centro de estudios.....	72
Gráfico 13.	Conocimiento de los estudiantes acerca de la existencia de medios para expresar una petición, queja, reclamo o sugerencia a la administración del Centro de estudios	73
Gráfico 14.	Interposición de peticiones, quejas, reclamos o sugerencias ante la administración del CETEM	73
Gráfico 15.	Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa, respecto a otras entidades en las cuales ha trabajado anteriormente	74
Gráfico 16.	Percepción sobre los recursos proporcionados por CETEM para el desempeño de los cargos de los trabajadores.....	74
Gráfico 17.	Satisfacción con la remuneración frente al cargo que desempeña	75
Gráfico 18.	Comportamiento del activo total de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 – 2010	83
Gráfico 19.	Comportamiento del pasivo total de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 - 2010	83
Gráfico 20.	Comportamiento del patrimonio total de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 - 2010.....	88
Gráfico 21.	Comportamiento de los ingresos operacionales de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010	90

Gráfico 22.	Comportamiento de la utilidad bruta de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010	91
Gráfico 23.	Comportamiento de la utilidad operacional de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010	92
Gráfico 24.	Comportamiento de la utilidad neta de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010	93
Gráfico 25.	Composición porcentual vertical del activo. Año 2009	95
Gráfico 26.	Composición porcentual vertical del activo. Año 2010	91
Gráfico 27.	Composición vertical porcentual del Pasivo y Patrimonio, año 2009	92
Gráfico 28.	Composición vertical porcentual del Pasivo y Patrimonio, año 2010	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fundamentos para la Lectura de Estados Financieros	27
Figura 2. Fundamentos para la Lectura de Estados Financieros	27
Figura 3. Vida Económica	41
Figura 4. Modelo básico del proceso de dirección estratégica.....	42
Figura 5. Marco para la valoración y selección de la estrategia	43
Figura 6. Centro de estudio Emssanar.....	50
Figura 7. Mapa Estratégico para la Fundación de Servicios Educativos CETEM.....	108
Figura 8. Formato de Solicitud credito educativo	108
Figura 9. Formato de Acuerdo de Pago o Pagare.....	111

INTRODUCCIÓN

Estamos en un mundo donde la información juega un papel central dentro de la economía y las organizaciones, en este caso, la utilización de información financiera, desarrollada, analizada e interpretada, es determinante al momento de tomar decisiones acertadas frente a los cambios actuales, por cuanto guía a las organizaciones hacia la modernidad. Es así como el análisis e interpretación de información financiera se vuelve tan relevante.

Para la Dirección de la Fundación CETEM, es sumamente importante conocer y entender, que el análisis e interpretación de la información financiera, contribuye en el desarrollo de actividades de forma eficiente, productiva y rentable, además fundamenta y motiva la toma de decisiones.

Por lo tanto, el interés del siguiente informe final, radica en determinar la adopción de una nueva política integral de crecimiento que permite guiar a los empresarios de la Fundación CETEM, hacia la toma de decisiones acertadas y correctas, principalmente de tipo financiero, con el fin de convertir a la entidad en una empresa viable y auto-sostenible financieramente, para lo cual, fue necesario realizar un diagnóstico financiero de la entidad, a fin de examinar la situación de la empresa y visualizar de forma detallada los problemas que dificultan su desarrollo.

La importancia de la investigación, no solo se basa en los intereses financieros de la fundación CETEM y del grupo empresarial EMSSANAR, sino también, en el impacto social que generaría el cierre de la entidad en la población vulnerable estrato 1, 2 y 3 de San Juan Pasto, a la cual se hallan dirigidos los servicios educativos, ya que implicaría que gran cantidad de adolescentes y personas de los estratos marginados de la ciudad, no puedan acceder a ningún tipo de educación técnica o de formación para el trabajo a bajo costo y por ende sea más difícil mejorar su calidad de vida, puesto que sin capacitación se dificulta la posibilidad de acceder a un empleo de tipo formal o independiente.

Para la realización del diagnóstico financiero de CETEM, fue necesario revisar su historia y su gestión administrativa, así como también, el análisis de cada uno de los datos que arrojan los estados financieros, tomando como base los años 2009 y 2010; dentro de esta revisión se lograron determinar aspectos relevantes que en el desarrollo del presente informe se analizaron con mayor profundidad como:

- La buena percepción del servicio educativo por parte del estudiantado.
- Aceptables condiciones laborales para los trabajadores de CETEM
- El bajo posicionamiento dentro del mercado con relación a la competencia.
- Deficiencias en algunos procesos de información contable

- Estrategias poco efectivas para contrarrestar situaciones como bajo número de estudiantes inscritos y creciente nivel de deserción.
- Políticas deficientes en cuanto a la recuperación de cartera, que inciden en el incremento de los índices de cartera de difícil cobro

Esta información, permitió suministrar bases coherentes para la toma de decisiones, encaminadas hacia la obtención de valor agregado en la organización, profundizando en la fortalezas y oportunidades de la entidad y también adoptando estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas de la empresa; por su parte, los indicadores financieros aplicados en forma individual y analizados en forma colectiva, otorgaron un estudio completo cubriendo todos los aspectos y elementos que conforman su entorno, demostrando el estado real de CETEM y proyectando posibles opciones de cambio.

1. TITULO

Diagnóstico Financiero de la fundación de servicios educativos de EMSSANAR CETEM, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, para el periodo 2009-2010.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación de servicios educativos CETEM, presta los servicios de educación técnica especialmente a la población más vulnerable de la ciudad (estratos 1, 2 y 3), con el fin de impulsar la formación para el trabajo que conlleve a disminuir en algo la desigualdad social, al brindar herramientas técnicas de conocimiento para crear u ofertar nuevas fuentes de trabajo, actualmente se encuentra en riesgo de desaparecer, por cuanto no está generando rentabilidad suficiente que le permita su propio auto-sostenimiento y permanencia en el mercado, específicamente en el campo de la educación.

Aspectos que vislumbran de alguna manera esta situación, son los resultados que muestra la Fundación a través de sus estados financieros, no obstante, la identificación de las posibles causas para esta problemática no son claras, puesto que ésta empresa, al igual que la mayoría de empresas de Pasto, llevan procesos de administración netamente empíricos, es decir, se limitan simplemente al cumplimiento de procesos contables, con el fin de dilucidar la ganancia o pérdida de los negocios en un periodo de tiempo, no hay una interpretación apropiada del estado financiero de la empresa ante la falta de una lectura profunda y acertada de la situación financiera de la Fundación, hasta el momento, solo se tienen identificados algunos aspectos que puedan estar generando en gran medida la problemática de CETEM, estos son a saber:

- Bajo número de estudiantes inscritos.
Según la información recopilada por la Fundación CETEM con corte a Junio de 2.010 por cada 5 cupos disponibles, solo se recibieron 3 solicitudes, la situación es más difícil cuando efectivamente los estudiantes matriculados están alrededor de 2 por cada 5 cupos disponibles es decir el 40%.
- Creciente nivel de deserción.
CETEM enfrenta un grave problema respecto a la deserción de sus estudiantes, este comportamiento es una situación generalizada, no solo en el Centro de Estudios, sino a nivel nacional y en la mayoría de los establecimientos de educación superior; de acuerdo a:

“los datos suministrados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), en el año 2009 por ejemplo hubo una deserción del 45% de los estudiantes de las universidades públicas, y esto costó 558 mil millones de pesos al país, de los cuales 221 mil millones (40%) corrieron a cargo del Gobierno y los

restantes 337 mil millones salieron del bolsillo de las familias de los educandos”¹.

- Bajo nivel de ingresos de la población a la cual se hallan dirigidos los servicios de la Fundación.

Este aspecto es de preocupación nacional, puesto que a medida que las políticas del gobierno central buscan garantizar la cobertura en las fases iniciales del proceso educativo llámese educación primaria, básica y secundaria, esta situación, no ha logrado mantener el mismo comportamiento, cuando se trata de educación técnica para el trabajo y desarrollo humano, y mucho menos, en cuanto al acceso a la educación superior, lo cual genera dentro de la sociedad cantidad de personas cuyos procesos educativos se han interrumpido, dejándolos en desventaja ante quienes pueden acceder a los mismos, ya que a medida que el tiempo transcurre, las necesidades de las organizaciones y la sociedad en general de personal calificado se incrementa y la capacitación se hace un requisito obligatorio de todos los individuos.

- Existen registros contables los cuales no están correctamente clasificados, con el propósito de generar ingreso operacional y reflejar utilidad del ejercicio para efectos de presentación de estados financieros.
- Las cuentas por cobrar de los estados financieros reflejan los valores adeudados de manera parcial, así mismo en el balance general no se refleja la provisión de cuentas por cobrar correspondiente a recursos de difícil cobro.
- Las gestiones de cobro de cartera y las medidas adoptadas para garantizar el pago de las obligaciones contraídas con los estudiantes son insuficientes; además se observa la falta de acciones preventivas para evitar la pérdida de recursos por estos conceptos como lo demuestran las gráficas siguientes

Sin duda alguna todos estos aspectos, perjudican la situación financiera de la fundación, toda vez que se ven alterados los ingresos operacionales y/o activos, de manera que no permiten el desarrollo normal de las actividades empresariales.

¹PETÚFAR. Impedir que ingresen estudiantes de bajo nivel académico al sistema de educación superior. En: El Tiempo. (Sábado, 27 de nov., 2010). [En línea] <http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1674:impedir-que-ingresen-estudiantes-de-bajo-nivel-academico-al-sistema-de-educacion-superior&catid=12:opini&Item> [Consultado 21 de feb. de 2011].

La apertura de cada uno de los programas técnicos en muchos de los casos, y dados estos contratiempos, no alcanzan su punto de equilibrio financiero, de aquí la importancia de analizar con profundidad la situación financiera de CETEM, que le permita tomar con prontitud acciones correctivas y a su vez ejercer acciones de control y evaluación.

Es fundamental que las actividades de las empresas estén bien planificadas para poder competir con calidad, eficiencia y eficacia que se vean reflejados en los niveles de productividad y rendimiento empresarial

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación financiera de la Fundación de Servicios Educativos de EMSSANAR CETEM durante el periodo 2009 - 2010?.

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la Fundación de servicios educativos CETEM según el análisis y diagnóstico de los estados financieros del periodo 2009-2010?

¿Qué resultados arrojan las razones e indicadores financieros de la Fundación de servicios educativos CETEM sobre el estado financiero de la entidad?

¿Cuáles serían algunas estrategias financieras viables para el auto-sostenimiento de la fundación de servicios educativos CETEM?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico financiero de la Fundación de servicios educativos CETEM ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, durante el periodo 2009 - 2010.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aplicar el análisis horizontal y vertical a los estados financieros correspondientes al periodo 2009 – 2010 de la fundación de servicios educativos CETEM.
- Establecer razones e indicadores financieros que permitan establecer la situación actual y futura de la fundación de servicios educativos CETEM.
- Establecer los movimientos de efectivo de la Fundación de Servicios educativos CETEM, para el periodo 2009 - 2010
- Calcular y analizar el costo promedio ponderado de capital WACC y el valor económico agregado EVA.
- Formular estrategias de tipo financiero consecuentes con el desarrollo de una política de crecimiento auto-sostenible para CETEM.

4. JUSTIFICACIÓN

Para la Fundación de Servicios Educativos de Emssanar CETEM, esta investigación es de gran importancia, puesto que busca precisar por qué CETEM, con su loable propósito encaminado hacia la formación de individuos íntegros en valores y en conocimientos para la aplicación de estos en la sociedad, capaces de generar nuevos recursos para el mejoramiento de su calidad de vida y por ende el desarrollo económico del entorno donde actúan, además de sus estrategias implementadas, su modelo de gestión, junto con los resultados alcanzados de los indicadores financieros y las características que ofrece al mercado menos favorecido en aspectos de educación de calidad a bajo costo, no ha logrado obtener los resultados esperados, según las metas fijadas, razón por la cual CETEM no ha equilibrado su situación económica y obviamente no ha logrado ser auto-sostenible, lo cual ha conllevado a que esta empresa pase a depender en gran medida de las operaciones de capacitación a los funcionarios de la EPS Emssanar y la ejecución del plan de beneficios de la Cooperativa de Servicio Farmacéutico Cooemssanar SF.

Por otro lado, y revisados algunos documentos referentes a la situación financiera y administrativa de CETEM, aportados para la investigación, como son los informes de control Interno de los años 2.009 y 2.010, se puede observar, que la entidad presenta dificultades de esta índole, las cuales tienen que ser analizadas y controladas de forma inmediata, de igual manera, la inexistencia de políticas claras tendientes a lograr el recaudo de la cartera morosa, hacen que estos temas tomen mayor relevancia dentro de la investigación, puesto que impiden que CETEM a futuro pueda determinar soluciones eficaces y salir de la situación en la cual se encuentra.

En cuanto al componente administrativo se evidencian fallas relacionadas con la organización de sus archivos que hacen parte de la documentación general, medios utilizados para la recolección de información académica de los estudiantes, proceso de recaudos, matrículas y pensiones, contratación de docentes, cumplimiento de compromisos consignados en los informes de gestión, manejo de recursos relacionados con la ejecución del plan de beneficios en actividades relacionadas con la recreación, educación, salud e incentivos familiares, cumplimiento de los planes estratégicos entre otros; elementos mínimos con los cuales debe contar el centro de estudios para que su funcionamiento sea el adecuado.

Por tanto, esta investigación se desarrolla a través de etapas que le otorgarían progresivamente a CETEM la adopción de una política integral de crecimiento, tan importante en este momento, para convertirla en una empresa viable financieramente, y además permite a los investigadores poner en práctica los

conocimientos adquiridos durante el proceso de estudio e intercambiarlos con las personas que laboran en CETEM, retroalimentando el desarrollo integral de la empresa.

Ahora bien, es importante analizar que en el Municipio de San Juan de Pasto como en todos los lugares del mundo, la educación es un instrumento fundamental en el desarrollo de los pueblos, a través de ella, sus habitantes acceden a mejores oportunidades que permiten optimizar sus ingresos y con ello satisfacer sus necesidades y las de sus familias; es por esto que EMSSANAR a través de una de sus unidades de negocio como es CETEM, busca cumplir con sus objetivos institucionales abriendo una puerta donde haya espacio para la educación asequible en precios y calidad, la cual sea acorde a las necesidades del mercado laboral actual, enfocándose hacia el modelo de Educación técnica para el trabajo y el desarrollo humano, dirigido en especial a las personas menos favorecidas, a fin de contribuir hacia la equitativa distribución del ingreso, generando cambios sociales en la población, gracias a una mayor productividad y liderazgo, puesto que se encuentra mejor preparada y capacitada para enfrentar los diversos fenómenos que la sociedad y el mercado ofrecen día a día, situación por la cual, la permanencia en el tiempo de esta empresa, se convierte en una excelente alternativa para la comunidad, pero el hecho de que su situación financiera no le permita a CETEM ser auto-sostenible financieramente, es una amenaza inminente a los intereses, que como empresa, tiene establecidos, puesto que su cierre, no solamente afectaría a EMSSANAR por ser una de sus unidades de negocio, sino también, impactaría a la comunidad en general.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

“El marco teórico tiene dos aspectos diferentes. Por una parte permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías existente con el propósito de precisar, en cual corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario. De otra parte el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de las teorías que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos”²

En este sentido el desarrollo teórico de esta investigación apunta a desarrollar los conceptos técnicos y teóricos para la solución del problema de investigación en cuanto a la importancia del diagnóstico financiero en la administración de una organización, lo cual brinda un vocabulario base que facilita la comprensión del estudio, así como también, permite ubicar el tema objeto de investigación, dentro de un conjunto de teorías encaminadas en este caso, a establecer cuales factores administrativos y financieros permiten el sostenimiento, crecimiento y rentabilidad de la Fundación de Servicios Educativos CETEM.

Esto por cuanto, la administración empresarial de la Fundación debe exigir el conocimiento, uso de principios, reglas y técnicas de administración financiera, ya que estos encierran un conglomerado de elementos como las personas, los medios, equipos y recursos. Combinar estos recursos, en las proporciones y características más adecuadas, a fin de garantizar el éxito de la empresa en términos de eficiencia y rentabilidad, representa una tarea muy compleja que da origen a la administración, toda empresa debe cumplir un rol económico y social.

Para administrar una empresa con fines de formación técnica, según el informe de la Comisión Internacional de Educación para el siglo XXI de la UNESCO afirma que:

“Los principios básicos a tener en cuenta son los siguientes:

- La educación es un derecho fundamental de la persona y posee un valor humano universal.

² MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed. México: Limusa, 2007. p. 110

- La educación formal y no formal, debe ser en sí, útil a la sociedad, ofreciendo un instrumento que favorezca la creación, el progreso y la difusión del saber y de la ciencia poniendo el conocimiento y la enseñanza al alcance de todos.
- Una triple preocupación de equidad, de pertinencia y excelencia debe guiar toda política de educación.
- La renovación de la educación y toda forma correspondiente, debe reposar sobre un análisis reflexivo y profundo de las informaciones.
- Tener en cuenta los valores y preocupaciones fundamentales sobre los cuales existen acuerdos en el seno de la comunidad internacional: derecho del hombre, tolerancia. Etc.
- La responsabilidad de la educación corresponde a la sociedad entera”

La gestión administrativa, y en este caso financiera, dentro de la educación debe conocer, manejar y analizar, profunda y correctamente los sistemas financieros, la racionalización, el presupuesto, tesorería, contabilidad y control financiero adecuado del centro educativo, además debe conocer y aplicar las normas técnicas y procedimientos de un diagnóstico financiero y debe tener la capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque general, con el fin de incrementar los ingresos y disminuir gastos y costos que conduzca a CETEM a una situación de equilibrio financiero, auto-sostenibilidad, crecimiento y competitividad.

No obstante, en este sentido según la Estrategia Kaizen, quien afirma que es necesario realizar “una actividad continua en la cual se evalúe de manera constante las situaciones a efectos de formular y reformular estrategias, su implantación y evaluación”³; aclara que al momento de reducir costos y gastos, una manera eficaz y eficiente de hacerlo, es a través de la implantación de un sistema de mejora continua. Para Kaizen no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos.

“La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en cuantiosas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores. Este

³ LEFCOVICH, Mauricio. *Cómo implantar el Kaizen en el sitio de trabajo*. McGraw Hill, 1998.p. 490-496.

tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta. Pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio. Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que, tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud.

Gestionar los costos en la empresa implica:

1. La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.
2. La reducción sistemática de costos.
3. La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.”⁴

En este sentido antes de tomar una decisión de tipo financiero, los gerentes deben tener muy en cuenta el diagnóstico financiero de su organización, con el fin de tomar una decisión acertada, que en ultimas no altere el funcionamiento o la rentabilidad de la empresa por el hecho de no tener una información clara y completa puesto que a veces el remedio resulta más caro que la enfermedad.

Una vez clara la importancia de elaborar un diagnóstico, resulta imprescindible enmarcar todos los aspectos teóricos que hacen parte de este proceso, con el fin de tener una idea clara de todos los ítems que conforman la temática central (diagnóstico financiero) y su acertada interpretación para la toma de decisiones.

5.1.1 Importancia del análisis financiero de una empresa. Existen muchas empresas que se crean, pero otras más que sucumben ante las dificultades principalmente financieras y debilidades de crecimiento, para poder revisar esta situación es muy importante hacer uso de las herramientas que ofrece la administración, como por ejemplo el diagnóstico financiero.

Para comenzar a realizar un diagnóstico financiero, es necesario empezar definiendo el término Empresa cuyo concepto es:

“Agente económico o unidad autónoma de control y decisión que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y

⁴ GONZÁLEZ APARICIO, Ricardo Javier. Como reducir los costos de manera eficiente y eficaz.4 de Mayo de 2005. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos22/reducir-costos/reducir-costos.shtml>> Consultado el 10 de mayo de 2011

servicios o en otros insumos; No solo se trata de una entidad legal sino de una organización que tiene unos objetivos definidos, como el lucro, el bien común, o la beneficencia y para cuya consecución utiliza factores productivos de bienes y servicios.”⁵

Por lo tanto, “este ente dinámico, generador de beneficios, no solo es de un determinado ejercicio, sino de una corriente de beneficios futuros, el cual tiene como objetivo, la maximización de la inversión de los accionistas o propietarios, logrando que todos los recursos en muchas ocasiones limitados y escasos tengan un uso productivo que genere riqueza y valor agregado”⁶, sin embargo, “aunque el objetivo sea preciso, no son fáciles de delinear o definir, y lo que quizá sea más importante, no son fáciles de desarrollar o cumplir, ocasionando divergencias con la meta trazada por la organización”⁷.

Por ende, la administración y esencialmente el análisis financiero o diagnóstico es un “ejercicio de evaluación de la situación financiera de una empresa basado principalmente en la información provista por sus estados financieros a fin de analizar las utilidades, su calidad y su relación con la inversión, estableciendo niveles de rentabilidad y evaluando como se dan los movimientos de efectivo de la empresa;”⁸ esta información brinda la oportunidad de idear, cambiar, rediseñar, o continuar con estrategias para conseguir la óptima conjunción de las aplicaciones y de los orígenes de fondos corporativos a fin de maximizar el valor actualizado de los recursos generados futuros, por lo tanto, las decisiones que se tomen dentro del ámbito de una empresa deben estar orientadas a agregar la máxima cantidad posible de valor, aún dentro del conjunto de restricciones entre las cuales opera cualquier negocio; esta actividad persigue revelar una fotografía general de la salud financiera de la empresa en cuestión, es decir; el diagnóstico financiero es el resultado final del análisis financiero en el cual se verá reflejado el estado actual de la empresa financieramente hablando, teniendo en cuenta variables cuantitativas para dicho fin, analógicamente se puede decir que es el diagnóstico médico que se da sobre un paciente luego de analizar su estado de salud.

Cada Empresa presenta características peculiares, como resultado del contexto técnico, jurídico y humano que la constituyen y del entorno económico en el cual se encuentra inmersa. A veces, una empresa puede mostrar signos de debilidad,

⁵ ESCOBAR GALLO, Heriberto y CUARTAS MEJIA, Vicente. Diccionario Económico Financiero. Santa fe de Bogotá: Puntos suspensivos editores-Consultores, 1996. p .118

⁶ *Ibíd.*, p. 118

⁷ COMPILADO DE CONSULTORES. Administración Financiera. México: Mac GRAW HILL- Biblioteca Práctica de Negocios, 1992. p. 3

⁸ CALDERÓN MAGAÑA, Ricardo. CARTILLA ANALISIS FINANCIERO. Marzo 2007. p. 4

por ejemplo: deficiencias en las relaciones humanas, dificultades en la obtención de créditos, pérdida reiterativa de clientes, tecnología deficiente entre otros. Cuando el problema es evidente, simplemente no queda más que actuar para solucionarlo con los medios adecuados. Ahora bien, tanto “los problemas de una persona como los de una empresa, presentan matices muy diversos, a veces son de carácter productivo o técnico o incluso comerciales pero todos los problemas normalmente convergen en dos aspectos, el humano y el económico”⁹.

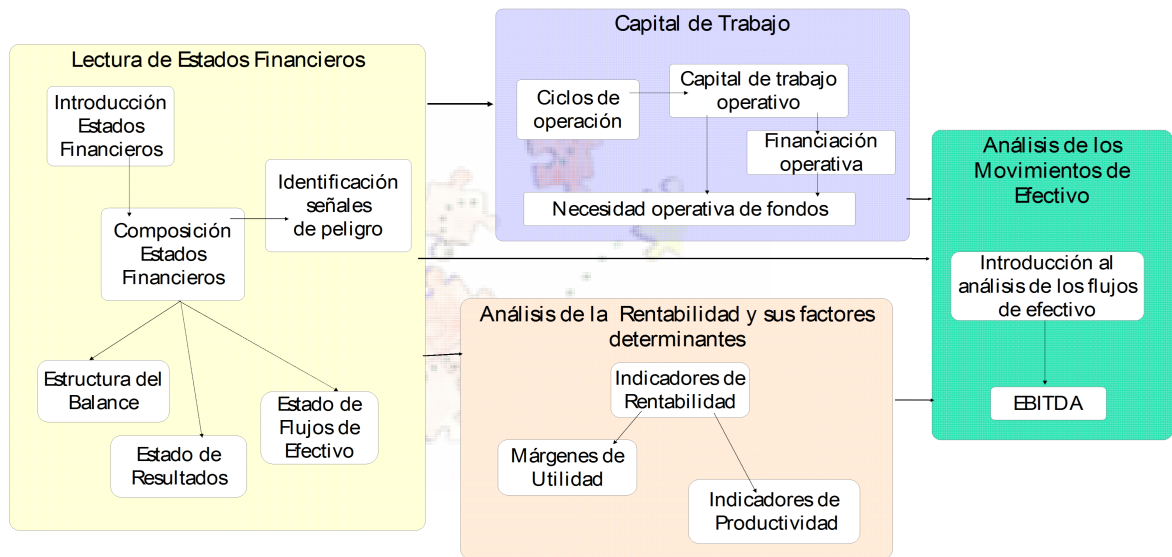
“El diagnóstico en primera instancia contempla el análisis a partir de la lectura de balances, estados de resultados y posteriormente el cálculo e interpretación de las razones financieras, las implicaciones de este hecho son evidentes, dado que la calidad de la información que pueda obtenerse a través de la utilización juiciosa de dichas herramientas es una función de calidad y coherencia de los registros contables y más exactamente de la calidad de la información consignada en los estados periódicos. Como no es necesariamente cierto que esta calidad esté asegurada, a pesar de las reglamentaciones relativamente precisas al respecto, por lo que es imperativo que el analista este consciente de las limitaciones que pudieran presentarse, para contrarrestar esta situación, es necesario que el análisis no se realice de forma aislada enfocándose solo a lecturas superficiales de los estados financieros y la aplicación de algunas razones financieras, debe ir más allá, estudiando la empresa como un todo”¹⁰

5.1.2 Pasos para la elaboración del Análisis Financiero para su posterior diagnóstico. Con el propósito de resolver el problema de la investigación respecto a determinar cuáles factores administrativos y financieros determinan el sostenimiento, crecimiento y rentabilidad de la Fundación de Servicios Educativos CETEM es imprescindible realizar un análisis financiero el cual está definido por los siguientes pasos los cuales se presentan en los siguientes mapas conceptuales.

⁹ COMPILADO DE CONSULTORES. Administración Financiera. Santa fe de Bogotá: Mac GRAW HILL- Biblioteca Práctica de Negocios, 1998. p. 7

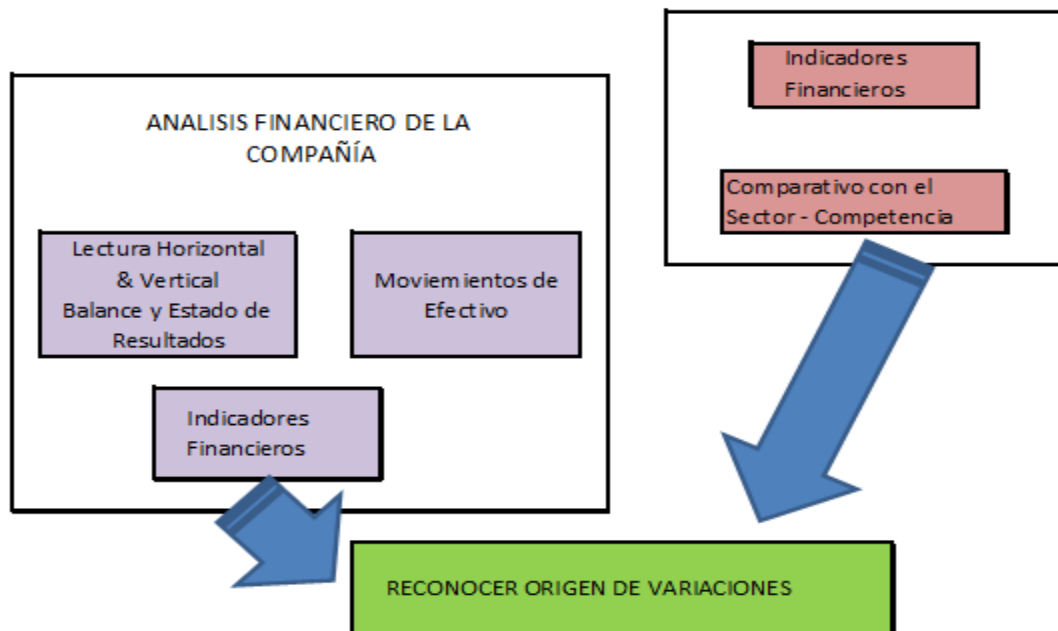
¹⁰ SERRANO, Julio y VILLARREAL, Julio. Fundamentos de finanzas. Madrid: Mc Graw Hill, 1987. p. 17

Figura 1. Fundamentos para la Lectura de Estados Financieros



Fuente: Ricardo Calderón Magaña-Enero 2006 Pagina 3

Figura 2. Fundamentos para la Lectura de Estados Financieros



Fuente: Ricardo Calderón Magaña-Enero 2006 Pagina 4

En este sentido, el diagnóstico financiero se centra primordialmente en la lectura profunda de los estados financieros, balance general, estado de resultados y el flujo de efectivo, empezando por un análisis general y posteriormente centrando el análisis en cada uno de los aspectos que componen estos estados, identificando señales de peligro o fortalezas financieras.

Posteriormente se analiza el capital de trabajo de la organización (ciclos de operación, capital de trabajo operativo, financiación operativa y necesidad operativa de fondos).

Y finalmente, se establecen algunos indicadores o razones financieras con el fin de establecer, entre otras cosas, la rentabilidad de la empresa, márgenes de utilidad u otros indicadores de productividad.

Importante en este proceso, es identificar el origen de las variaciones, a través de la lectura horizontal y vertical de los estados financieros, donde se tenga en cuenta que, para obtener un análisis Financiero más completo, el comparar los resultados financieros de la empresa que se analiza, en confrontación con la competencia, resulta de gran relevancia¹¹.

Es así como, dentro de las herramientas técnicas del diagnóstico financiero, se tienen en cuenta los siguientes instrumentos a partir de los cuales se inicia el diagnóstico financiero, estos son: el análisis vertical y horizontal.

Lectura Horizontal y Vertical del Balance y Estado de Resultados

A la hora de entrar a estudiar cuáles son los factores administrativos y financieros que determinan el sostenimiento, crecimiento y rentabilidad de la Fundación de Servicios Educativos CETEM es imprescindible valerse del estudio de los estados financieros comparativos los cuales:

“son útiles para el analista porque contienen, no solo los datos que aparecen en estados individuales, sino también, la información necesaria para el estudio de las tendencias financieras y de operación a lo largo de un número de años. Estos estados ponen en evidencia más claramente la naturaleza de las tendencias de los cambios que afectan la empresa, indican la dirección del movimiento con respecto a la situación financiera y los resultados de las operaciones.

Cuando se analizan los estados financieros de varios años, las medidas analíticas que se emplean son llamadas "Medidas o razones

¹¹ CALDERÓN MAGAÑA, Ricardo. Fundamentos para la Lectura de Estados Financieros. Enero 2006. p. 4

horizontales", este análisis involucra datos de año en año. Por otro lado, cuando se analizan los datos de un solo ejercicio, las medidas analíticas empleadas se conocen como "Medidas y razones verticales" o "Análisis vertical".¹²

Análisis horizontal: En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo estimado estableciendo si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, toda vez que, lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

Una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas. Algunas variaciones pueden ser beneficiosas para la empresa, otras no tanto, y posiblemente haya otras con un efecto neutro.

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

La información aquí obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, se deben diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los Estados financieros.

Análisis Vertical: Permite estudiar la participación o peso que cada cuenta tiene dentro de los estados financieros, en el análisis vertical se debe recordar que se trabaja en un mismo año e intenta determinar la composición de las cuentas, la idea de este análisis es ver el comportamiento en distintos períodos de una

¹² KENNEDY, Ralph Dale. Estados Financieros, Forma Análisis e Interpretación. Uteha Noriega Editores. 1976. p. 233

cuenta, o sea si muestra tendencia creciente, si desciende, es fluctuante y analizar el porqué de su comportamiento.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y si se halla de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Por ejemplo, una empresa que tenga unos activos totales de 5.000 y su cartera sea de 800, quiere decir que el 16% de sus activos está representado en cartera, lo cual puede significar que la empresa pueda tener problemas de liquidez, o también puede significar unas equivocadas o deficientes políticas de cartera. Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.¹³

Indicadores Financieros

Con el propósito de dar respuesta al objetivo planteado por la presente investigación y una vez elaborado el respectivo análisis horizontal y vertical del balance general y el estado de resultados, es necesario establecer una serie de, razones o indicadores financieros entendidos como el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos, por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, se han seleccionado en cuatro grupos así:

¹³ SCRIBD. Análisis Vertical y Análisis Horizontal (Administración, Contabilidad). [En línea] <<http://es.scribd.com/doc/2941779/Analisis-Vertical-y-Analisis-Horizontal-Administracion-Contabilidad>> [Consultado 8 de mar., 2011].

1. “Indicadores de liquidez

Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de diagnóstico son:

Capital de trabajo: también denominado capital neto o fondo de maniobra, se interpreta como el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que la empresa continúe funcionando líquidamente

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Razón corriente: llamada también circulante, de solvencia o de disponibilidad. Indica cual es la disponibilidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes. Entre más alto sea, menor riesgo existente que resulten impagadas sus deudas a corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

Solidez: es la capacidad de la empresa a corto y largo plazo para demostrar su consistencia financiera.

$$\text{Solidez} = \text{Activo total} / \text{Pasivo total}$$

2. Indicadores operacionales o de actividad

Miden la efectividad con que la empresa está utilizando los recursos. Entre estos están:

Rotación de cartera: número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un periodo de tiempo. Generalmente en un año:

$$\text{Rotación de cartera} = \text{Ventas a crédito} / \text{C x C promedio}$$

Rotación de inventarios: indica el número de veces que el número de mercancías de la empresa se convierte en efectivo o cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de mercancías vendidas en un periodo} / \text{Inventario promedio de mercancías}$$

Rotación de activos fijos: indica por cada peso invertido en activos fijos cuanto se puede generar en ventas

$$\text{Rotación de activos fijos} = \text{Ventas} / \text{Activo fijo}$$

3. Indicadores de ciclo de conversión de efectivo

Días de cartera: mide cuantos días en promedio tarda una empresa en recuperar su cartera. Este índice debe evaluarse de acuerdo a las políticas de crédito de la empresa.

$$\text{Días de cartera} = \text{Cuentas por cobrar} \times 365 / \text{Ventas de crédito}$$

Días de inventario: muestra en cuantos días promedio la empresa convierte sus inventarios en efectivo o cuentas por pagar.

$$\text{Días de inventario} = \text{Inventario promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Costo de la mercancía vendida.}$$

4. Indicadores de endeudamiento

Miden el porcentaje de fondos aportados por los acreedores frente al porcentaje aportado por los dueños, entre ellos se encuentra:

Endeudamiento total: este refleja el grado apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Entre más alto sea este índice, mayor es el apalancamiento financiero de la empresa

$$\text{Endeudamiento total: Pasivo total} / \text{Activo total}$$

5. Indicadores de rentabilidad.”¹⁴

Mide la actividad de la administración para generar utilidades a partir de las ventas y la inversión. Muchos de los problemas relacionados con la rentabilidad se pueden explicar, en todo en o en parte, por la capacidad que se tiene en emplear de forma efectiva los recursos provistos, es decir, la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Los indicadores utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

Margen bruto de utilidad o Rentabilidad bruta: muestra la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas, para generar utilidades brutas, es decir, antes de gastos de administración, de ventas, otros gastos, otros ingresos e impuestos. Representa el porcentaje de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa.

¹⁴ MARTÍNEZ RUEDA, Humberto. IV. Indicadores financieros y su interpretación. [En línea] <<http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros>> [Consultado 14 de mar., 2011].

Margen bruto de utilidad o Rentabilidad bruta = Utilidad bruta * 100/ Ventas Netas

Margen operacional o rentabilidad operacional: representa la rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social, permite observar cuanto reporta cada peso de ventas en la generación de la utilidad operacional.

Margen operacional = Utilidad operacional * 100/ Ventas netas.

Margen neto o Rentabilidad Neta: muestra el porcentaje de ventas netas que generan utilidad después de impuestos en la empresa. Por cada peso de ventas netas, cuanto se genera en utilidades, independientemente si corresponden al desarrollo al objeto social de la empresa.

Margen neto o Rentabilidad Neta = Utilidad neta * 100/ Ventas netas

Rendimiento del activo total (ROA): capacidad del total para producir utilidades independientemente de la forma como haya sido financiado.

Rendimiento del activo total (ROA) = Utilidad neta * 100/ Activo total

Análisis del Valor Económico Agregado EVA

El valor económico agregado mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un ejercicio, el EVA es la diferencia entre la utilidad operacional neta después de impuestos (UONDI) y el costo de capital total, incluyendo el costo del capital del patrimonio.

EVA: Utilidad operacional – Impuestos – Cargo por uso de capital

Impuestos: Utilidad operacional * T
Cargo por uso de capital= % WACC * Capital

El EVA es una estimación del valor creado por los ejecutivos durante el ejercicio, se diferencia esencialmente de la utilidad del ejercicio (contable) porque en esta última, no se refleja en absoluto el costo del capital del patrimonio.

Si el EVA es positivo significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto, está destruyendo valor para los accionistas. Así entonces, el EVA es una herramienta que permite evaluar la generación del valor del negocio y constituye una herramienta gerencial clave para:

- La planeación estratégica

- La toma de decisiones cotidiana.
- La evaluación de desempeño por área de responsabilidad.

Las ventajas de uso consiste en:

- Al vincular al valor económico agregados un sistema de incentivos, se logra que los responsables de la administración, adquieran conciencia de las decisiones para crear y destruir valor, y en consecuencia se adopte la cultura de creación de valor.
- El EVA permite invertir los recursos financieros de la empresa en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor.
- El concepto del EVA permite mejorar la calidad de las decisiones impactando en el desempeño del negocio debido a que los gerentes tienen conocimientos más profundos sobre el costo del capital.

Los componentes básicos del EVA son: la utilidad de operación, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado.

Una parte importante del Valor Económico Agregado es entender con profundidad las variables que influyen en la generación de valor del negocio. Por dos motivos:

El primer motivo es que no se puede actuar directamente en la generación del valor. Se tiene que actuar sobre las variables, como satisfacción al cliente, costos, gastos de capital, que puedan tener una influencia directa en la generación de valor.

El segundo motivo es que a través de estos impulsores, la dirección de la empresa puede establecer estrategias que afecten de manera directa en la generación de valor maximizando, con ello, el valor de los accionistas.

El proceso del EVA, debe iniciarse a nivel de la alta gerencia, y de las finanzas, utilizándolo día a día e incorporándolos en los procesos de planeación y presupuestos. A medida que el proceso se vuelve más claro, debe ser distribuido hacia abajo, a través de las líneas de autoridad de la organización.

El EVA es un indicador aceptable tanto de valor como de desempeño, puede relacionar la valuación estratégica a futuro, los pronósticos de inversiones de capital y los procesos presupuestales. Es un indicador para establecer objetivos y metas, evaluar desempeños, fijar bonos, información importante para los inversionistas y para la preparación de pronósticos de inversiones de capital y

valuaciones diversas. Es la base sobre la que debe erigirse el nuevo sistema de administración financiera¹⁵

Punto de equilibrio:

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentajes y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de ese punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de ventas generara utilidades, pero un decremento ocasionara pérdidas, por tal razón se deben analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Para la determinación del punto de equilibrio se debe en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa, entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por costos fijos aquellos que o cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante. Además se debe reconocer el precio de venta de él o los productos que fabrique la empresa, así como el número de unidades producidas¹⁶

Movimientos de Efectivo

Los movimientos de efectivo son necesarios a la hora de responder los interrogantes de la presente investigación, puesto que es necesario explicar los movimientos de efectivo que proviene de la operación normal del negocio, tales como, la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo generalmente se

¹⁵ RUIZ, Michael. Valor Económico Agregado EVA. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/valoreconomicoagregado/default2.asp>. Consultado el 10 de mayo de 2011

¹⁶ HERRERA CARVALAS & ASOCIADOS CIA. LTDA. Análisis financiero. Quito

centra alrededor de dos áreas: el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad.¹⁷

5.1.3 Factores a considerar en la toma de decisiones. De acuerdo al problema y la sistematización del mismo, planteado en la investigación realizado a CETEM, es importante conocer que factores considera relevantes para la toma de decisiones vitales para el sostenimiento, crecimiento y rentabilidad de la Empresa.

- **Factores Externos, el cual está integrado por:**

Los consumidores o clientes: ya que es a ellos a quien está dirigida la empresa, su razón de ser. De ellos depende el sostenimiento y crecimiento de la organización; es un factor determinante ya que sus gustos, preferencias o grado de satisfacción puede cambiar y es responsabilidad de la Entidad satisfacer su necesidad.

La política fiscal: Es determinante para la organización ya que el gobierno puede emitir una política para una situación específica de la economía del país, por Ejemplo. “Si se presenta una situación en la cual la economía se encuentra estancada, el consumo es bajo y las empresas no pueden producir con toda su capacidad, el Gobierno puede buscar incentivar el consumo reduciendo los impuestos”¹⁸.

Los medios reguladores: “existen asociaciones que velan por el cumplimiento de ciertas normas, como son ambientales, de calidad, seguridad industrial, entre otros,”¹⁹ las cuales pueden llegar a inferir en el destino de una empresa con ciertas modificaciones planteadas al Estado.

El mercado Financiero: “ver cómo están compuestos los mercados financieros, que medida esta predominando y las exigencias de los inversores, así como las tasas de interés predominante, la influencia de la inflación en el mercado financiero y el riesgo financiero.”²⁰

Factores de Operación en la Industria:

¹⁷ROMERO ROMERO, Rita María. Desarrollo del flujo de efectivo. [En línea] <<http://www.monografias.com/trabajos6/defe/defe.shtml>> [Consultado 14 de mar., 2011].

¹⁸ RIVERA GARZÓN, Julio. Política fiscal. [En línea] <www.gerencie.com/politica-fiscal.html> [Consultado 16 de mar., 2011].

¹⁹ BENAVIDES PASSOS, José Luis. Módulo de Diagnostico Financiero. Pasto, 2009. . p. 28. Trabajo de grado (Especialista en Finanzas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

²⁰ *Ibíd.*, p. 28

Son los que introducen incertidumbre en los procesos de inversión y financiamiento porque aumentan la variabilidad de los ingresos y la posibilidad de que no se lleguen a obtener. Estos se van a clasificar en las dos siguientes áreas:

“Riesgo externo de operación, que escapan del control de la Administración y están comprendido por el ciclo de los negocios, la naturaleza de las ventas, los costos y disponibilidad de materiales.

Riesgos Internos de Operación, que están sometidas en buena medida al control de la administración y se pueden minimizar. Están comprendidos por la utilización de Activos, la diversificación, la habilidad de la Administración y una buena repuesta contra cíclicas, y la mejor utilización del apalancamiento de operación.”²¹

“En vista de que en años recientes, los aspectos externos han aumentado en importancia, estos factores tienen un impacto considerable y las empresas deben tomar en cuenta los efectos de ellos como un todo. En efecto la relación de la empresa con estos nuevos y poderosos factores externos que de una u otra forma condicionan el desarrollo de la Empresa, implica que la organización debe conocerlas a fin de determinar las fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas con que cuenta, para de esta forma sacarle el mayor provecho posible.”²²

- **Factores Internos**

Los factores internos se relacionan unos con otros, influyendo de manera positiva o negativa y a su vez generando consecuencias para todas las áreas, dentro de los más importantes están:

Factor Humano: Que se denomina como el corazón de la empresa, ya que de ellos depende la consecución de los objetivos de empresa.

Recursos: Estima todos los elementos que son base de la actividad de la Organización.

Sistema y procedimientos: Manera como administra la organización todos los recursos y su eficiencia.

²¹ *Ibíd.*, p. 28

²² *Ibíd.*, p. 29

Identidad de la empresa: Es lo que proyecta la empresa para afianzar las relaciones comerciales, legales y financieras, la cual le permite abrirle espacio en el mundo de los negocios, no solo con sus clientes sino con sus competidores.

Una vez analizado los Factores internos y externos surge la necesidad del estudio económico, principalmente detallando la rentabilidad y la solvencia de la organización, estableciendo los elementos necesarios para juzgar la eficacia de la política financiera a través de tasas de rentabilidad y la segunda al enjuiciar la política comercial e industrial a través de los índices de eficiencia y el resultado económico.

5.1.4 Objetivo de la función financiera.

“Tradicionalmente se ha contemplado como objetivo principal de la función financiera la consecución a un costo mínimo de los recursos financiero internos o externos, que requieren las diversas actividades de un negocio, de acuerdo con los objetivos fijados dentro de un proceso de planeación. Una visión de esta naturaleza es bastante restringida ya que la función financiera comprende la toma de una serie de decisiones interrelacionadas con las diferentes áreas de la organización, más allá de la simple consecución de unos recursos; estas decisiones tienen como objetivo último maximizar el valor del negocio.

Sin duda la consecución de los recursos financieros necesarios para poder ejecutar el plan estratégico del negocio, constituye una función importante del área financiera sin ser la única, de cualquier empresa. Sin embargo, otras actividades pueden ser igual o más importantes.”²³

“Los temas fundamentales que abarca la función financiera son:

La determinación del volumen de inversiones a efectuar en el activo

La determinación cualitativa de estas inversiones

La determinación de la composición de estos fondos o estructura de capital, entendida como la sumatoria de recursos permanentes, propios y ajenos.

El esquema básico que ha de servir de plataforma en la toma de decisiones financieras debe interrelacionar los aspectos siguientes:

²³ SERRANO y VILLARREAL, Óp. Cit., p. 2

Las decisiones sobre planificación de beneficios.

El objetivo de la organización empresarial debe ser el de la maximización de los beneficios a largo plazo. Este fin puede coexistir con otros diferentes.

Las decisiones sobre inversión, en este aspecto, toda vez que las inversiones puedan efectuarse en activos fijos y circulantes, es necesario el establecimiento de un marco adecuado de organización para dirigir de una forma racional los fondos a la consecución de los objetivos.

Las decisiones sobre estructura de capital, para ello es necesario plasmar un criterio fundamentado sobre el cual determinar la mejor combinación de recursos propios y ajenos para financiar un proyecto o conjunto de activos necesarios para conseguir los objetivos propuestos.”²⁴

5.1.5. Políticas de una empresa – Valoración y selección de una estrategia.

Como parte integral de la sistematización del problema está el analizar las políticas y estrategias de CETEM para el cumplimiento de la visión y los planes estratégicos de desarrollo; siendo necesario ahondar en estos temas y comprender lo que cada uno de ellos implica.

5.1.5.1 Políticas de una Empresa: El papel que juega la labor del administrador de una empresa se halla directamente relacionado con las políticas implementadas, puesto que de ellas depende en gran medida los resultados alcanzados, en el caso particular de CETEM, es necesario determinar las políticas, tanto administrativas, como financieras, implementadas a fin de establecer un comparativo con las metas fijadas en su modelo de gestión y a su vez responder a los objetivos de la presente investigación, pero no sin antes comprender que las políticas, “son también planes en el sentido que son principios generales o maneras de comprender, que guían y canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Delimitan un área dentro de la cual debe decidirse y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos o metas de la empresa.

Las políticas tienden a determinar de antemano las aspiraciones, evitando los análisis repetidos y dar una estructura unificada a otro tipo de planes, permitiendo a los administradores delegar autoridad sin perder el control.

A modo de ejemplo, políticas en una empresa serían:

²⁴ FONDEVILA ROCA, Eduardo. El diagnóstico financiero. En: Revista española de Financiación y Contabilidad. Vol. 16. No. 49. (1986). p. 4

- Competir sobre la base de precios y calidad
- Comprar al precio más bajo de tres oferentes calificados.
- Proteger el medio ambiente, tanto en los sistemas de producción como en los materiales utilizados

Se debe tener presente, que las políticas guían el pensamiento en la toma de decisiones, y deben dejar margen para juzgar a discreción, en caso contrario serían reglas.”²⁵

5.1.5.2 Valoración de una empresa: Se puede definir la valoración de la empresa como el proceso mediante el cual se busca la cuantificación de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica de la misma susceptible de ser valorada. La medición de estos elementos no es sencilla, implicando numerosas dificultades técnicas.

Al valorar una empresa se pretende determinar un intervalo de valores razonables dentro del cual estará incluido el valor definitivo. Se trata de determinar el valor intrínseco de un negocio y no su valor de mercado, ni por supuesto su precio. El valor no es un hecho sino que, debido a su subjetividad, se podría considerar como una opinión. Se debe partir de la idea de que el valor es solamente una posibilidad, mientras que el precio es una realidad. Las mayores diferencias entre precio y valor suelen generarse por las relaciones de mercado entre compradores y vendedores.

“Una valoración es una estimación del valor que nunca llevará a determinar una cifra exacta y única, sino que ésta dependerá de la situación de la empresa, del momento de la transacción y del método utilizado”²⁶.

Son muchos los factores que determinan el valor de un negocio, pero financieramente estos se concretan en:

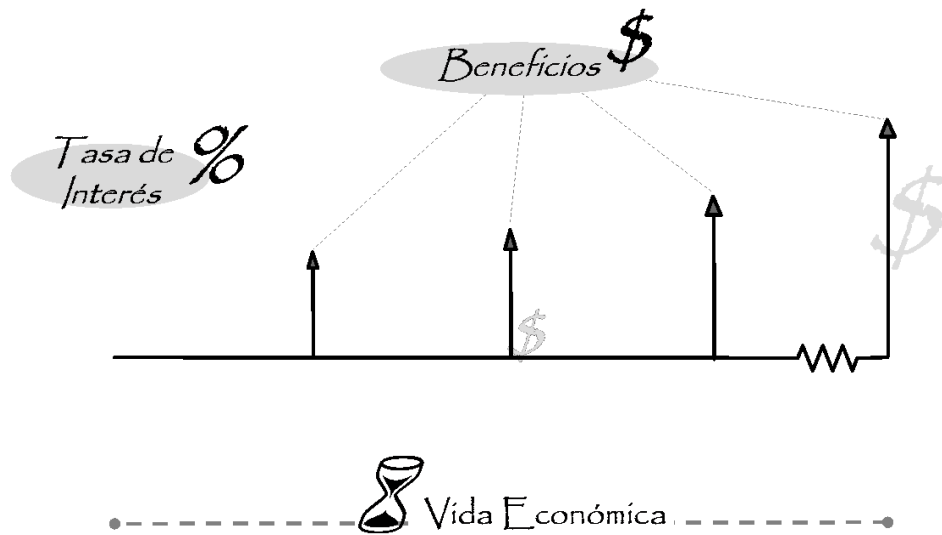
- Tasa de Interés
- Costo
- Beneficios

Los cuales se interrelacionan como lo indica la siguiente gráfica referente a la vida económica de un negocio.

²⁵ RIQUELME, María Eugenia. Capítulo 5. Políticas [En línea] <<http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas/politicas>> [Consultado 18 de mar., 2011].

²⁶BRUGGER JAKOB, Samuel Immanuel. Valoración de empresas. [En línea]: <<http://www.aulafacil.com/cursosenviados/valoracionempresas.htm>> [Consultado 14 de mar. de 2011].

Figura 3. Vida Económica



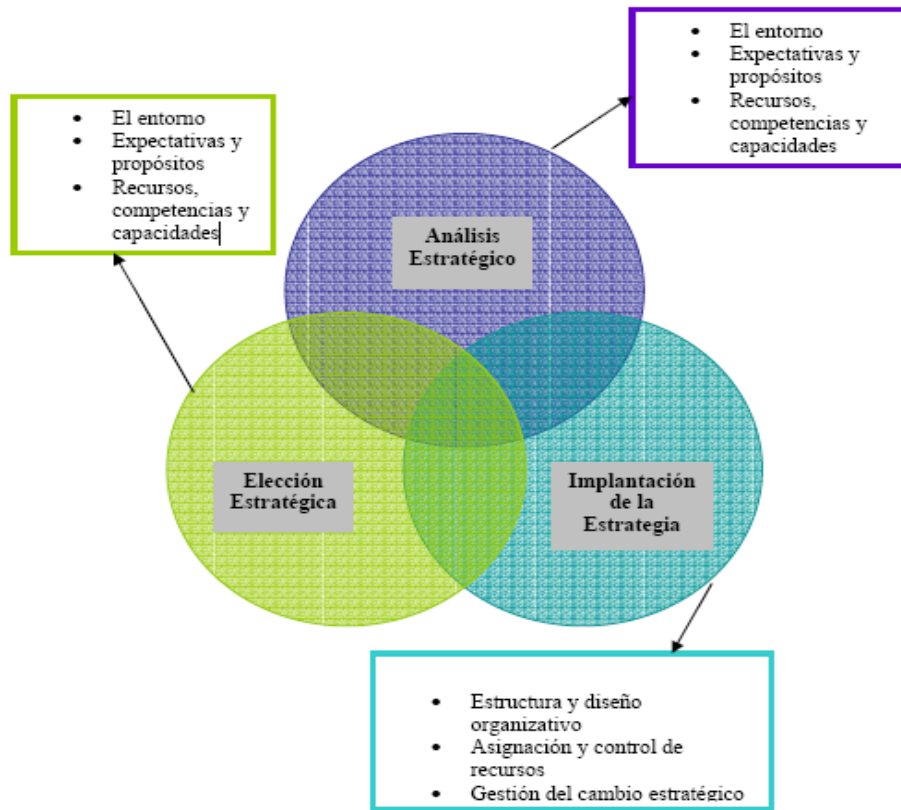
Fuente: SUÁREZ ORTEGA, Claudia Tatiana. Parte II generación del valor- [En línea] <<http://sites.google.com/site/gerfinanzas/presentaciondelcurso>>

5.1.5.3 Selección de una estrategia empresarial: Para adoptar una estrategia encaminada a contrarrestar las debilidades y amenazas analizadas en esta investigación realizada a la Fundación de Servicios educativos de EMSSANAR CETEM, fue necesario realizar una valoración de las estrategias para lo cual debió involucrarse a la Gerencia o Alta Dirección como también al grupo de interés (Clientes, Empleados, Accionistas) con el propósito de cumplir con los objetivos de corto plazo y los de largo plazo, los cuales conllevan al alcance de la visión de la empresa; igualmente es necesario determinar que se quiere lograr con las estrategias.

Jonson y Scholes (2001)²⁷ presentan un modelo básico del proceso de dirección estratégica, la cual está compuesta por tres elementos fundamentales que son, el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implementación de la estrategia que se ocupa, tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida y de cómo dirigir los cambios necesarios.

²⁷JONSON, G y SCHOLE, K. Dirección estratégica: Capítulo 2. marco teórico. 2001. p. 47. [En línea] <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_1_r/capitulo2.pdf> [Consultado 16 de mar., 2011].

Figura 4. Modelo básico del proceso de dirección estratégica



Fuente: JONSON, G y SCHOLLES, K. Dirección estratégica: Capítulo 1. 2001. p. 16 [En línea] http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2

Para la valoración de la estrategia que CETEM debe adoptar, se establece los siguientes pasos como principio para obtener éxito en la selección estratégica:

1. Paso: Establecer las previsiones razonables

En este punto es muy importante conocer de manera clara, el concepto de estrategia definido como “un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable”²⁸.

²⁸ SOTO L, Luis Miguel. Valoración Y Selección De Estrategias: Estrategia y dirección estratégica. [En línea] <<http://www.mitecnologico.com/Main/ValoracionYSeleccionDeEstrategias>> [Consultado 20 de mar., 2011].

2. Paso: Se define: quienes intervienen, donde se aplica y a qué nivel de la Organización está dirigida la estrategia; “cuando se habla de niveles se tiene que detallar cuales son, siguiendo los conceptos de Thompson y Strickland existen 3 niveles: un nivel operativo que está dado por la responsabilidad de los supervisores un segundo nivel que será el funcional y finalmente el nivel de negocios donde la responsabilidad es del ejecutivo”²⁹,

3 Paso: Finalmente y para la selección de la estrategia, se debe realizar la valoración de cada estrategia con su respectivo presupuesto; utilizando los principios planteados por Jonhson y Scholes.

Lo más importante dentro de este análisis de estrategias es tomar la decisión que más se acople a las necesidades de la organización.

Figura 5. Marco para la valoración y selección de la estrategia



Fuente: Jonson,G y Scholes, K

“El proceso de valoración empieza por el análisis estratégico, el cual consiste en identificar el contexto actual de la organización, cuál es su situación actual y como podrá afrontar las estrategias seleccionadas, luego se ubica las opciones estratégicas en la cual se identifica las posibilidades de desarrollo y como filtrar las

²⁹THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. Administración estratégica. México: Mc Graw Hill, 1999. p. 45.

posibilidades para delimitar el campo de estudio, es decir, hasta donde abarcará la estrategia.”³⁰

La siguiente fase es la valoración de la oportunidad, es decir,

“definir si la estrategia es útil en la situación actual, como está operando y como quiere operar, lo que se busca es que las estrategias seleccionadas sean racionales, para lo cual se puede aplicar herramientas empresariales, tales como, la cadena de valor de Porter o su diamante competitivo, tener bien claro cuáles son las actividades primarias y secundarias dentro de la organización. Posteriormente hay que ponderar las estrategias a partir de una lista de variables estratégicas, las cuales solidifiquen la estrategia.”³¹

Finalmente se analiza los dos últimos puntos de la gráfica que la aceptabilidad y factibilidad, en esta fase se hace un desarrollo cuantitativo. “La aceptabilidad involucra un análisis de resultados esperados un análisis de costo – beneficio.”³²

El diagnostico financiero consiste en conocer los principales factores que benefician y perjudican a la empresa a nivel interno y externo para lograr soluciones eficaces con el fin de posicionarla y mejorar su competitividad.

Para esto analizamos sus estados financieros (balance general y estado de resultados) por cuanto estos son la base de un diagnostico financiero y son la herramienta clave para realizar la evaluación, control y la toma de decisiones frente al manejo de la empresa, de tal manera, que se corrijan deficiencias y se fortalezcan todas las potencialidades que les permita forjar empresas sostenibles y rentables en el tiempo.

“El balance general es una radiografía de la situación financiera de la empresa en un momento dado, además refleja la ecuación contable, en donde:

ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO

Esta expresión matemática nos dice que todos los bienes de propiedad de la empresa (Activo) provienen de dos fuentes las personas: las personas naturales o jurídicas que otorgan crédito al negocio (pasivo), y los propietarios que otorgan capital (patrimonio).

³⁰ SOTO, Óp. Cit.,

³¹ Ibíd., SOTO.

³² Ibíd.

El estado de resultados resume las transacciones correspondientes a los ingresos y egresos que tienen lugar en un periodo, con el fin de determinar la ganancia o pérdida que el negocio obtuvo en las actividades de operación. Los ingresos son incrementos patrimoniales y los egresos decrementos patrimoniales.

5.2 ANTECEDENTES

La economía solidaria que enmarca el modelo en el cual se halla inmerso la organización EMSSANAR y que se plantea como un “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” contempla a CETEM como la posibilidad de contribuir en la construcción de capital social competente y capaz de transformar el medio en el cual se desenvuelve.

La Historia de CETEM comienza:

“Inicialmente como parte de un proyecto de la Asociación Mutua de La Cruz la cual, hoy hace parte de la empresa EMSSANAR la ASOCIACIÓN MUTUAL de La Cruz desarrolló una interesante propuesta de capacitación en el nivel técnico, idea que se materializó dando lugar al instituto denominado CENTRO DE ESTUDIOS TÉCNICOS DEL NORTE DE NARIÑO (CETEM), con el cual se esperaba cumplir los deberes de capacitación en Educación Mutua, prestar un servicio educativo a la región, brindando capacitación técnica a la juventud y desarrollo de la empresa y sus asociados a través de un proceso de planificación educativo, democrático, participativo y continuar el mejoramiento social en el área de influencia.

El Centro de Estudios Técnicos inicia su proceso de constitución con los acuerdos No. 10 de agosto 30 de 1998, en el cual faculta a la gerente de la asociación para adelantar el trámite correspondiente para obtener licencia de funcionamiento y los convenios que sean necesarios para poner en funcionamiento la institución y el acuerdo No 11 de 4 de Octubre de 1998, fija los estatutos para el funcionamiento del CETEM.

Seguidamente se presenta a la Secretaria de Educación el proyecto para la aprobación del CENTRO DE ESTUDIOS TÉCNICOS DEL NORTE DE NARIÑO CETEM y obtener la licencia de funcionamiento.

El 30 de Octubre de 1998 en un acto solemne inicia sus labores el denominado CENTRO DE ESTUDIOS TÉCNICOS DEL NORTE DE NARIÑO, en el municipio de la Cruz matriculándose 120 estudiantes en las tres modalidades técnicas, extendiendo posteriormente su radio de acción a los municipios vecinos de San José de Albán, San Bernardo, Belén y San Pablo, los cuales contaban con las respectivas licencias de funcionamiento.

En el transcurso de la ejecución del proyecto educativo institucional la secretaria de educación envió una comisión evaluadora, quienes presentaron el correspondiente informe expresando concepto favorable para otorgar licencia de funcionamiento al Centro de Estudios Técnicos del Norte de Nariño en las modalidades de Técnico en Administración de Negocios con una intensidad de 1076 horas, técnico en sistemas y computadoras con una intensidad de 1104 horas, técnico en contabilidad sistematizada con intensidad de 1136 horas.

Es así como mediante resolución No. 1365 del 23 de diciembre del 1998 se establece el carácter legal de la institución en el municipio de La Cruz, luego se expiden resoluciones para el funcionamiento en los siguientes municipios:

- Resolución 1336 del 29 de Octubre de 1.999 Municipio de Belén
- Resolución 1054 del 17 de Diciembre de 1.999 Municipio de Alban
- Resolución 1053 del 17 de Septiembre de 1.999 Municipio de San Bernardo
- Resolución No. 157 del 8 de Marzo del 2001 Municipio de San Pablo

A raíz de cambios normativos para las Administradoras del Régimen Subsidiado, la Mutual de la Cruz al igual que otras empresas solidarias de Nariño, Valle, y Putumayo establecen como estratégica la de conformar una sólida Administradora del Régimen Subsidiado en salud, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y a las del mercado, y con esto los proyectos sociales desarrollados con su población. Como resultado de este proceso de incorporación se consolida bajo un mismo objeto social, EMSSANAR ESS.

A partir de este momento, la empresa ha venido consolidándose como un Grupo Empresarial y Comunitario del sector de la Economía Solidaria, la cual desde hace doce años está aportando a la construcción de región en el Suroccidente Colombiano, a través de desarrollo de cuatro Unidades Estratégicas de Servicios Sociales, referenciadas de la siguiente manera:

Administradora de Régimen Subsidiado, EMSSANAR EPS. Es una Asociación Mutua que presta servicios de aseguramiento en el Régimen de Salud Subsidiado a más de un millón de personas pobres y vulnerables de niveles 1 y 2 del SISBEN, en 91 municipios de los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo.

Institución Prestadora de Servicios de Salud, COOEMSSANAR IPS. Es una Cooperativa Especializada que presta servicios de salud de primer nivel de complejidad (médicos, odontológicos, promoción y prevención, ayudas diagnósticas) en 15 municipios del suroccidente colombiano y cuenta además con dos IPS de tercer nivel de complejidad ubicadas en Pasto y Cali.

Cooperativa de Servicios Farmacéuticos, COOEMSSANAR SF. Cuenta con depósitos de medicamentos en las ciudades de Pasto y Cali y una red de Droguerías ubicadas en 15 municipios del suroccidente colombiano

Fundación EMSSANAR. Entidad sin ánimo de lucro, encargada de la implementación de programas y proyectos de desarrollo social, comunitario y la prestación de servicios sociales a entidades oficiales, ONG'S y Grupos Comunitarios de Base. Entre otros, implementa los Proyectos Internos de Desarrollo Social Solidario, Promoción del Plan Obligatorio de Salud Subsidiado POS-S, Movilización Social y el Plan de Capacitación de las Unidades Empresariales de EMSSANAR y cuenta con dos unidades de servicios adscritas a la Fundación; una Comercializadora Social de Alimentos proveedora del ICBF Regional Nariño y de diferentes programas de complementación alimentaria de nivel de diferentes municipios del sur occidente Colombiano y retoma el proyecto que tuvo sus inicios en el norte de Nariño CETEM, para fortalecerlo en un proyecto social denominado: "Centro de Estudios de formación para trabajo y el desarrollo humano denominado CETEM"; a través del cual, se realizan los procesos de formación y capacitación del talento humano, que presta servicios sociales a diferentes organizaciones comunitarias y grupos poblacionales vulnerables.

Como proyecto adscrito a la Fundación Emssanar, inicia a prestar sus servicios en el municipio de Pasto, a partir del 26 de enero de 2007, bajo acto administrativo emanado de la Secretaria de Educación del Municipio de Pasto. Ofrece servicios de formación para el trabajo y desarrollo humano en: Contabilidad Automatizada, Administración de Negocios y Sistemas y Computación; dirigido en especial a población asociada y afiliada a EMSSANAR ESS y comunidad vulnerable de la región.

Con una amplia visión social y alto grado de compromiso social del Grupo Empresarial Solidario y Comunitario Emssanar, la Gerencia General toma la decisión de constituir como una nueva Unidad de Negocios, al Centro de Estudios, esto con el fin de ampliar su proyección social y fortalecimiento empresarial. A finales de la vigencia 2007, se constituye y legaliza ante la Gobernación de Nariño la FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE EMSSANAR CETEM, como una entidad sin ánimo de lucro, del sector privado, perteneciente al Grupo Empresarial Solidario y Comunitario Emssanar, quien se rige en su esencia por las directrices corporativas de la organización y los entes del sector, responsables del acompañamiento y seguimiento a la prestación de servicios educativos.

Durante este corto período de funcionamiento el CETEM, viene prestando los servicios educativos aproximadamente a cuatrocientos jóvenes y adultos de la región, con la premisa de brindar procesos de formación con excelencia, bajo los valores de la SOLIDARIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL y LIDERAZGO.

El centro de estudios CETEM, asume el reto de construir desde la educación, mejores marcos para el entendimiento y para la promoción del desarrollo humano y la transformación social, en abierta posición de reconocimiento y respeto frente a las prácticas y expresiones de la experiencia de vida individual y/o colectiva.³³

El modelo de educación técnica para el trabajo y el desarrollo humano adoptado por la Fundación de Servicios educativos de Emssanar CETEM tal como se halla definido normativamente y según los últimos aportes del plan decenal de educación 2006 – 2016 lo define como una necesidad sentida no solo para nuestra región objeto de estudio sino a su vez para todos los colombianos, ya que estructura sus fines y determina la calidad de la educación como la necesidad de ofrecer una formación integral en base a programas bajo el enfoque de competencias laborales, consideradas como “la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos”³⁴ con lo cual se busca afianzar las instituciones de formación técnica profesional para lograr óptimos niveles de competitividad.

En vista de que uno de sus apartes del plan decenal de educación 2006 – 2016 busca “implementar una política pública nacional que permita la articulación del

³³ CENTRO DE ESTUDIOS EMSSANAR “CETEM”. Historia. [En línea]: <<http://cetem-pasto.blogspot.com/p/historia.html>> [Consultado el 20 de marzo de 2011].

³⁴ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE “SENA”. Últimas noticias. [En línea]: <<http://www.sena.edu.co/Portal>> [Consultado 21 de mar., 2011].

Plan Nacional Decenal de Educación con los planes de desarrollo y programas regionales, territoriales y sectoriales, y garantizar el acceso de los estudiantes a la formación técnica, tecnológica y profesional con calidad y pertinencia”³⁵, CETEM tiene una gran oportunidad porque puede ser una opción favorable para el desarrollo de los programas educativos regionales y sectoriales adoptados por el gobierno en cumplimiento de este objetivo. Sin embargo paradójicamente a este planteamiento se suscita un nuevo obstáculo para la educación superior que el costo, es claro que la educación superior en Colombia es onerosa y que en muchos casos la calidad de esta formación se haya intrínsecamente relacionada con el precio de la misma; es necesario reconocer que “el Estado debe tener instituciones que den esa misma oportunidad a los hijos de ciudadanos que no tienen la capacidad económica para pagarla. De otra manera, genera una situación en la que se perpetúa el liderazgo social en manos de un grupo minoritario y pudiente. La calidad no es una consideración accesoria en un balance de equidad social”³⁶.

Es por esto que CETEM “se focaliza en la población vulnerable, perteneciente a los niveles 1, 2 y 3 del SISBEN a esos jóvenes, señoritas, adultos hombres y mujeres que no han podido acceder a la educación formal por diferentes circunstancias, sobre todo por la dificultad económica que les ha impedido continuar sus estudios profesionales”³⁷.

³⁵ PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 2006 – 2016. [En línea]: <<http://www.plandecenal.edu.co>> [Consultado 21 de mar., 2011].

³⁶WASSERMANN, Moisés. Valor y costo de la educación superior pública. [En línea]: <http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/otroscolumnistas/valor-y-costo-de-la-educacion-superior-publica_5647856-1/> [Consultado 22 de mar., 2011].

³⁷ CENTRO DE ESTUDIOS EMSSANAR “CETEM”. Objetivos corporativos- [Em línea]: <<http://cetempasto.blogspot.com/p/mision-vision.html>> [Consultado 22 de mar., 2011].

Figura 6. Centro de estudios Emssanar



Fuente: <http://cetem-pasto.blogspot.com/2010/06/mision-somos-un-centro-de-estudios.html>

5.3 MARCO CONTEXTUAL

Para comenzar a analizar el contexto de la investigación denominado Diagnóstico de la fundación de servicios educativos de EMSSANAR CETEM para el periodo 2009-2010, es importante especificar las características de su lugar de influencia que para nuestro caso es la ciudad de San Juan de Pasto, situada al sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos, al pie del volcán Galeras y cercana a la línea del Ecuador.

“El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km².

Según el DANE, el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel básico primario y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es del 5,9%.

Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen sedes de 10 universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño con más de 9000 estudiantes.³⁸

- Universidad de Nariño (UDENAR) (pública)
- Universidad Mariana (privada)
- Universidad Cooperativa de Colombia (privada)
- Fundación Universitaria San Martín (FUSM) (privada)
- Institución Universitaria Cesmag (I.U. CESMAG) (privada)
- Universidad Antonio Nariño (privada)
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) (pública)
- Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) (privada)
- Corporación Universitaria Autónoma de Nariño (privada)

A su vez también existen algunos centros de estudios técnicos dentro de los cuales se destaca SENA, Cinar Sistemas, INEC, System Plus, American Center Computer, Colsup entre otros, grupo dentro de los cuales se halla inmerso CETEM, el cual a tono con las nuevas propuestas en especial las que hacen énfasis en la formación por competencias laborales, no puede ser un agente pasivo del cambio y está llamado a ser un productor de nuevas conceptualizaciones teóricas y prácticas dentro del nuevo paradigma nacional y mundial: La formación integral bajo la égida conceptual de las competencias laborales.

En el Proyecto Educativo Institucional de CETEM, se encuentra plasmado las aspiraciones de los que hacen parte de esta institución y además de una organización comunitaria que ha venido trabajando por la construcción de capital social en el Sur Occidente Colombiano, Emssanar, así se convierte en el principal instrumento de gestión que permite alcanzar la mayor efectividad a la hora de resolver las necesidades y las expectativas educativas de la comunidad y de la sociedad.

Con el Proyecto Educativo Institucional, la comunidad educativa del centro de estudios CETEM cuenta con una herramienta clave para fortalecer su presencia

³⁸ WIKIPEDIA: LA ENCICLOPEDIA LIBRE. San Juan de Pasto. Última actualización, 19 mar 2011. [En línea]: <http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto> [Consultado 23 de mar., 2011].

en el contexto de la educación como una Institución de calidad, comprometida con el desarrollo sostenible y su aporte a la generación de capital social.

5.4 MARCO LEGAL

En Colombia, como en la mayoría de los países de nuestro continente la educación es un derecho contemplado en la Constitución Política. Gracias a esto las personas tienen la oportunidad de autorealizarse y mejorar su calidad de vida. Según Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) esta cumple con una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad, “se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público”³⁹, en la cual las personas son las directamente beneficiadas de un sistema que busca brindar la preparación necesaria a través de la educación.

Es así que bajo las leyes de nuestro país, la educación debe brindarse en sitios que cumplan las exigencias y requerimientos necesarios para su normal desempeño. El artículo 3 de la Ley 115 de 1994 define que “el servicio educativo será prestado en las instituciones educativas del Estado. Igualmente los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión, establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional”⁴⁰.

La educación se debe brindar bajo ciertas normas de calidad, esto contempla que una de estas normas sea la administración de recursos, los cuales deben ser manejados de manera eficiente, permitiendo el autosostenimiento y el crecimiento. Para tal finalidad, el seguimiento contable y el análisis financiero de manera responsable, brinda la posibilidad de mantener un sistema de información real, directo y oportuno con el cual los directivos de la empresa sean capaces de tomar decisiones basados en la realidad.

De acuerdo a la Ley 715 de Diciembre 21 de 2001, en su capítulo I, artículo 5.3, establece “Impulsar, coordinar, financiar, cofinanciar y evaluar programas, planes y proyectos de inversión de orden nacional en materia de educación, con recursos diferentes de los del Sistema General de Participaciones. Con estos recursos no

³⁹ LEY 715 DE DICIEMBRE 21 DE 2001. Disponible en:
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf>

⁴⁰ Ley 115 de 1994. Disponible en:
<<http://menweb.mineducacion.gov.co/normas/concordadas/Decreto115.htm>>

se podrá pagar personal de administración, directivo, docente o administrativo”⁴¹, es imprescindible que las estrategias que están orientadas a generar beneficio y rentabilidad, implementen herramientas que permitan la obtención de información acorde a la situación actual de la empresa, teniendo en consideración, que la parte financiera, permite la toma de decisiones acertadas, identifica puntos críticos hacia los cuales se deben orientar acciones pertinentes y muestra la realidad de la organización en números y cifras.

La educación es un factor que permite y determina el desarrollo de una región, por tal motivo, ésta debe ser administrada de forma tal, que los objetivos satisfagan a cada uno de los individuos. Para tales fines, es prioritario que los procedimientos estén bajo lineamientos contables y financieros pertinentes, que demuestren la sostenibilidad de la organización, siendo imprescindible realizar una evaluación de la gestión financiera, técnica y administrativa y evaluar el impacto de su actividad en la sociedad.

El proceso educativo en el cual se halla inmerso el objeto social de la Fundación de servicios educativos de Emssanar busca principalmente el desarrollo de procesos enriquecedores y dinámicos, que propendan por la aprensión comprensiva de los conocimientos induciendo a los estudiantes a cambios que permitan un aprendizaje y a un comprender menos teórico y más cercano a las condiciones sociales del entorno en el cual se desenvuelven, regido por una serie de requisitos normativos los cuales están compuestos principalmente por la siguiente documentación emitida por las autoridades competentes así:

Resolución de creación y funcionamiento emitida por la secretaria de educación del departamento de Nariño No. 0905 del 12 de Mayo de 2009 con la cual se da inicio a las labores del centro de estudios.

Personería Jurídica según resolución 2175 del 07 de Noviembre de 2009 emitida por la Gobernación de Nariño en la cual se reconoce a la institución educativa como entidad sin ánimo de lucro.

NIT 900.258.441-8 según formulario de registro único tributario de fecha 26 de Diciembre de 2008.

Formulario de Registro Único Tributario RUT debidamente diligenciado ante la Dirección de impuestos nacionales DIAN.

Acta de constitución de socios fundadores registrada en notaria publica de fecha 09 de Octubre de 2008.

⁴¹ Ibíd.

Además de las siguientes resoluciones emitidas por la secretaria de educación de Nariño aprobando los siguientes programas técnicos:

Resolución 1665 de 2009 con la cual se aprueban los programas Sistemas y Contabilidad.

Resolución 0283 del 04 de Marzo de 2010 donde se aprueba los programas de Sistemas y Computación esta última con énfasis en programación y mantenimiento.

Resolución 1741 del 27 de Julio de 2010 donde se aprueba el programa de Hotelería y Ecoturismo.

Resolución 2319 del 11 de Octubre de 2010 donde se aprueba el programa de Primera Infancia

5.5 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos que se describen a continuación hacen parte importante dentro de la investigación, ya que permite tener una idea global y conceptual sobre el problema planteado por CETEM.

5.5.1 Administración. En relación a una organización la administración es el ejercicio de la autoridad para tomar decisiones de acuerdo a las reglas formales e informales de la organización. Esta autoridad respecto a una decisión implica el poder legítimo de poder elegir entre un conjunto de acciones o de influir sobre la elección de una persona para que este realice la acción preferida por alguna otra. Desde el punto de vista de la empresa se refiere al conjunto de funciones y decisiones cuya finalidad es el logro de los objetivos de la misma. Una definición clásica entregada por H. Fayol postula que:

“Administrar es prever organizar, mandar coordinar y dirigir, prever es estructural el porvenir y confeccionar el programa de acción.

Organizar es: construir el doble organismo social y material de la empresa.

Mandar es: dirigir el personal.

Coordinar es: ligar, unir y armonizar todos los actos y los esfuerzos.

Controlar es: vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.”⁴²

5.5.2 Actividad Financiera.

“Sinónimo de intermediación financiera, actividad consistente en prestar o pedir prestado dinero y en transar activos financieros; la intermediación financiera puede ser de corto plazo (menor de un año), mediano plazo (1-5 años) o de largo plazo (de 5 años en adelante), el propósito de la actividad financiera es canalizar los fondos de los ahorrantes hacia los inversionistas. Surge de la existencia simultanea de agentes económicos con superávit en sus presupuestos (Sus gastos son menores que sus ingresos) y de agentes económicos con déficit en sus presupuestos (Sus gastos sus mayores a sus ingresos). Los fondos así canalizados pueden destinarse al consumo o a la inversión.

Sin embargo es bueno precisar sobre algunos conceptos específicos que se involucran en la actividad financiero como los siguientes:

- **Activo:** Cualquier cosa tangible o intangible sobre lo que una persona natural o jurídica posea un derecho o propiedad. En un sentido restringido, el activo se limita a cosas materiales o intangibles que tengan un valor monetario y que sean capaces de generar un flujo de ingreso o beneficios futuros a su propietario. Contablemente el Activo es el conjunto de derechos de propiedad que posee una empresa o persona sobre un bien y las obligaciones a terceros respecto de ella. La característica económica esencial de un activo es su capacidad actual o potencial en generar un flujo de ingresos o beneficios futuros a su poseedor.
- **Agente económico:** Unidad básica donde se generan y toman decisiones respecto a la actividad económica. Un agente económico puede ser una persona, una empresa o cualquier organización que realice actividades económicas.
- **Ajuste:** Es cualquier cambio en una cuenta, ocasionado por un asiento de ajuste. El cambio aquí, significa aumentar o disminuir la cifra respectiva.
- **Análisis Costo - Beneficio:** Método usado para cuantificar las relaciones funcionales entre los aspectos más importantes de los

⁴² ESCOBAR y CUARTAS, Óp. Cit., p. 11

beneficios identificando la estructura del beneficio de una organización.

- **Balance General:** estado financiero que permite conocer lo que posee una Empresa a través de la lectura de sus activos, lo que debe refiriéndose a sus pasivos y lo que le deben en una fecha determinada tanto interna como externamente.
- **Capital:** Es la suma de todos los recursos, bienes y valores movilizadas para la constitución y puesta en marcha de una empresa. Es su razón económica, y considerada como el capital invertido en una empresa por los propietarios, socios o accionistas.
- **Costo de Capital:** Es la tasa de interés o rentabilidad que se deja de percibir debido a no destinar el capital a un uso alternativo.
- **Demanda:** Cantidad máxima de un bien o servicio que un individuo o grupo de ellos está dispuesto a adquirir a un determinado precio por unidad de tiempo.
- **Mercado:** Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio, es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de productos, bienes y servicios.
- **Oferta:** Cantidad máxima de bienes o servicios que un productor esta dispuesto a vender en el mercado a un precio dado por unidad de tiempo- Cuanto mayor sea el precio del mercado mayor será la cantidad ofrecida de bienes y servicios.”⁴³
- **“Utilidad Neta:** La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.
- **Margen Operacional:** es un Indicador de rentabilidad definido como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.”⁴⁴

⁴³ *Ibíd.*, p. 197 - 219

⁴⁴ BUSINESSCOL. NEGOCIEMOS CON COLOMBIA. [En línea]: <www.businesscol.com> [Consultado 24 de mar., 2011].

- **Flujo de Caja o flujo de fondos** cuyo objetivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente, los flujos de efectivo permiten entre otras cosas determinar:
 - a) Problemas de liquidez.
 - b) Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
 - c) Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

- **Ingresos** En una empresa existen dos tipos de ingresos
 - a. Operacionales: Los ingresos operacionales son aquellos ingresos producto de la actividad económica principal de la empresa.

 - b. Ingresos no operacionales: Son aquellos ingresos diferentes a los obtenidos por el desarrollo de la actividad principal de la empresa, ingresos que por lo general son ocasionales o que son accesorios a la actividad principal.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se dará a conocer la planeación de cómo se va a proceder en la realización de la investigación, el tipo, método y técnicas que se utilizarán en el desarrollo y puesta en marcha del estudio planteado.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio del presente trabajo será analítico – descriptivo, ya que describe como se interrelacionan dos o más variables presentes en el análisis de los estados financieros y el diagnóstico administrativo, buscando determinar las causas del problema objeto de estudio.

6.2 METODOS DE INVESTIGACION

Se utilizara el método descriptivo ya que el trabajo se basa en el análisis, registros y sus interpretaciones aplicadas al problema objeto de estudio, a fin de determinar las causas del problema.

6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACION

Las fuentes utilizadas para el desarrollo de la presente investigación serán:

Primarias: Observación directa e indirecta

Secundarias: Índices estadísticos Censo DANE 2005, Información estadística ICFES 2009.

6.3.1 Técnicas para la recolección de información. Las técnicas para la recolección de información serán entrevistas personales, encuestas, observación directa.

6.4 TRATAMIENTO Y PRESENTACION DE LA INFORMACION

6.4.1 Tratamiento de la información. Para el desarrollo del presente trabajo se tuvo en cuenta los resultados de el diagnóstico financiero y administrativo del CETEM analizando sus variables más predominantes, que inferir directamente en las causas del problema, así como también se analizaron la información estadística con la cual se apoya la investigación, sin olvidar la información

recolectada mediante los procesos de observación directa, entrevista, encuesta entre otros los cuales serán tabulados e interpretados, todo el tratamiento que se le dé a la información conllevará a plantear una posible solución para que la Fundación de Servicios Educativos de Emssanar CETEM, pueda cumplir con su objeto social y a su vez se convierta en una empresa auto sostenible.

6.4.2 Presentación de la información. En texto de la investigación se utilizarán tablas de datos y gráficos referentes al tema objeto de estudio, los cuales serán interpretados de acuerdo a las condiciones actuales, así como también se presentara los resultados obtenidos de los diferentes métodos de recolección de información.

6.4.3 Cobertura Temporal y Espacial. El presente estudio se desarrolló en la Fundación de servicios educativos de Emssanar CETEM ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto capital del Departamento de Nariño, basándose en el comportamiento financiero y demás información recogida durante los años 2009 a 2010 con el propósito de realizar una diagnóstico y proyección financiera que le permita al Centro de Estudios adoptar una política integral de crecimiento para convertir a CETEM en una empresa viable financieramente y auto-sostenible.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

7.1 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

En el documento denominado Plataforma Estratégica Institucional CETEM-2008-2019 se establecen los pilares internos como la misión, visión y valores corporativos

“Misión: Somos un Centro de estudios comprometido con la formación para el trabajo y el desarrollo humano, que se rige por los principios de solidaridad, liderazgo, y responsabilidad social, brindando servicios educativos en las áreas de: sistemas, financieras y de salud que contribuyan a la formación integral de jóvenes y adultos del departamento de Nariño, con espíritu emprendedor, crítico y solidario. Contamos con un talento humano comprometido, cualificado y una infraestructura física y tecnológica acorde a las áreas de formación establecidas. Nuestro campo de acción se centra en la formación por competencias de conformidad a las exigencias del sector productivo y a la normatividad vigente del sistema educativo Colombiano.”

“Visión: En año 2.019 seremos un Centro de Estudios de la economía solidaria, reconocido por su aporte a la generación de capital social y desarrollo sostenible.”

Fotografía 1. Instalaciones CETEM



Fuente: Archivo CETEM.

Valores Corporativos

“Liderazgo: Es una conducta expresada en nuestro diario vivir, caracterizada por la capacidad de logro, de innovar, de aprender, de trabajar en equipo, de proponer soluciones, donde la coherencia de nuestras decisiones y acciones, inciden de manera positiva en nuestra Organización y en la sociedad.”

“Solidaridad: Es un acto de conciencia interior individual y colectivo, que determina nuestro quehacer y permite dimensionar la realidad social y económica del entorno, estimulando la búsqueda compartida de soluciones que permitan contribuir al bienestar de la sociedad, el estado, la familia, nuestros clientes y el desarrollo empresarial”

“Responsabilidad social: Es el proceder empresarial que busca beneficiar de manera permanente a sus grupos de interés con procesos de desarrollo sostenible y sustentable actuando desde las dimensiones: social, económica y ambiental”

Productos que Ofrece

“CETEM ofrece servicios de formación para el trabajo y desarrollo humano en: Contabilidad Automatizada, Administración de Negocios y Sistemas y Computación; dirigido en especial a población asociada y afiliada a EMSSANAR ESS y comunidad vulnerable de la región.

CETEM ha definido para su funcionamiento ofrecer servicios educativos en formación técnica laboral y capacitación a la población 1, 2 y 3 del SISBEN y a las instituciones públicas y privadas del orden municipal y departamental. Para el caso de la población, garantizó sus servicios educativos a la población del municipio de Pasto zona urbana y rural, contando con la presencia de jóvenes y adultos de municipios aledaños como El Peñol, Tangua, Ospina, Buesaco, e Ipiales del departamento de Nariño. Las instituciones o entidades a quien se prestó servicios se encuentra la Organización EMSSANAR y sus Unidades de Negocios y la Alcaldía del Municipio de Pasto, Secretaría de Talento Humano, a través de la ejecución de planes de beneficios y capacitación. ”

7.2 ANALISIS INTERNO

Al analizar la situación interna de la Fundación de Servicios educativos CETEM, se puede explicar de un modo u otro su comportamiento; para lo cual se procedió a realizar éste estudio a partir de las apreciaciones del mercado (los alumnos de la fundación) y del personal administrativo que presta sus servicios en el centro de estudios.

La información obtenida analiza la situación académica y de bienestar de la población estudiantil, así como también, el grado de pertenencia y satisfacción de las labores a cargo del personal, como pieza fundamental en el logro de los objetivos propuestos por la unidad de negocio y la calidad en la prestación del servicio.

Para conocer la percepción de los estudiantes sobre el servicio ofrecido por CETEM se aplicaron encuestas dirigidas a alumnos de los programas de Contabilidad, Sistemas y Archivo jornadas diurna, nocturna y fines de semana. Con respecto a la metodología, la encuesta se aplicó en el mes de Marzo de 2011 a un total de 183 personas de los programas antes mencionados, el total alumnos inscritos con corte al mes de Febrero de 2011 fue de 350, el nivel de confiabilidad de la encuesta corresponde al 95% y el margen de error al 5%. Para el caso del personal administrativo la encuesta se aplicó al total de la planta vinculada a CETEM.

7.2.1 Valoración de los servicios educativos de CETEM.

Uno de los factores que inciden en los problemas financieros y de autosostenibilidad de la Fundación, es la deserción estudiantil, factor que puede estar influenciado por la calidad académica y general del establecimiento educativo. Desde el punto de vista de los estudiantes se obtuvo los siguientes resultados.

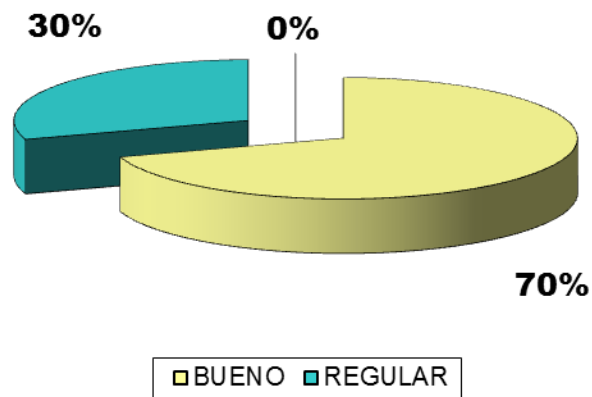
En general los servicios de CETEM son percibidos como buenos, dado que el 70% de los estudiantes los califican en esta categoría y el restante 30% los consideran regulares, esta última categoría se presenta con mayor énfasis en los estudiantes que pertenecen al programa de CONTABILIDAD, quienes se hallan más insatisfechos en comparación a los alumnos que cursan los programas de SISTEMAS Y GESTION DOCUMENTAL, por su parte, ninguno de los 183 estudiantes encuestados evalúan como malos los servicios académicos suministrados por el Centro de Estudios.

Esta calificación puede verse influenciada por la garantía en las condiciones de seguridad que perciben los estudiantes, dado que es el 70% de la población estudiantil, la que observa la existencia de unas apropiadas condiciones en la Fundación CETEM, el restante 30% manifiesta su insatisfacción en este sentido.

En un estudio realizado por CETEM, donde se evaluaron componentes relacionados con: Satisfacción frente al cobro de cartera, valoración del trabajo de los docentes, valoración frente a supuestos relacionados con competitividad, certificación en aptitud ocupacional técnica y garantía de éxito, valoración del modelo educativo, ubicación geográfica e intensidad horaria, trato por parte de los funcionarios administrativos y respuesta a las quejas y reclamos por parte de la

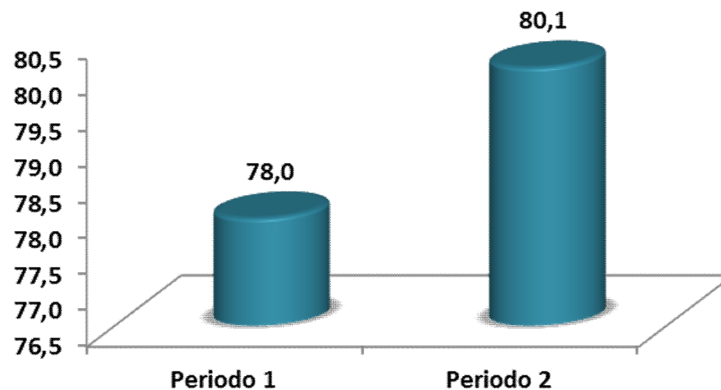
dirección del CETEM, se obtuvo un **ÍNDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN**, correspondiente al 80.12%. Este índice, determina que los estudiantes en general se encuentran **SATISFECHOS** con los servicios educativos ofrecidos por el CETEM durante el 2010, para el año 2009 este índice equivalía al 78%.

Gráfico 1. Valoración de los servicios académicos prestados por CETEM



Fuente: Esta investigación

Gráfico 2. Índice General de Satisfacción 2009 - 2010. Fundación de Servicios Educativos de EMSSANAR – CETEM



Fuente: Informe de Gestión - CETEM

Respecto al grado de deserción estudiantil, que desde un comienzo se ha identificado como uno de los problemas que puede estar afectando la situación financiera de CETEM, los resultados de un estudio realizado con anterioridad por la Fundación, muestra que para la vigencia 2009, si bien se había proyectado una meta de disminución del 20%, de acuerdo a la dinámica, el grado de deserción estudiantil se encontró en un 15%. Si bien, hubo una disminución considerable no se logró la meta, al final lo más apropiado sería disminuir en su totalidad esta deserción, puesto que por un lado implican menores ingresos y ganancias por concepto de venta de servicios, pero por otro lado, implica que estos estudiantes desertores salgan de la institución, en muchos casos, sin pagar sus deudas.

Se presenta a continuación las causas más predominantes de deserción, determinando como principales causas de esta problemática la entrada de los estudiantes a algún trabajo (19.70%), segundo, los estudiantes presentaron dificultades en sus horarios (12.64%), seguido se argumentan la falta de ingresos (12.12%), y finalmente, se destacan entre los factores más representativo, el cambio de institución educativa dado que los estudiantes entraron a estudiar a otra institución (10.61%).

Gráfico 3. Motivos de deserción de estudiantes de CETEM 2009



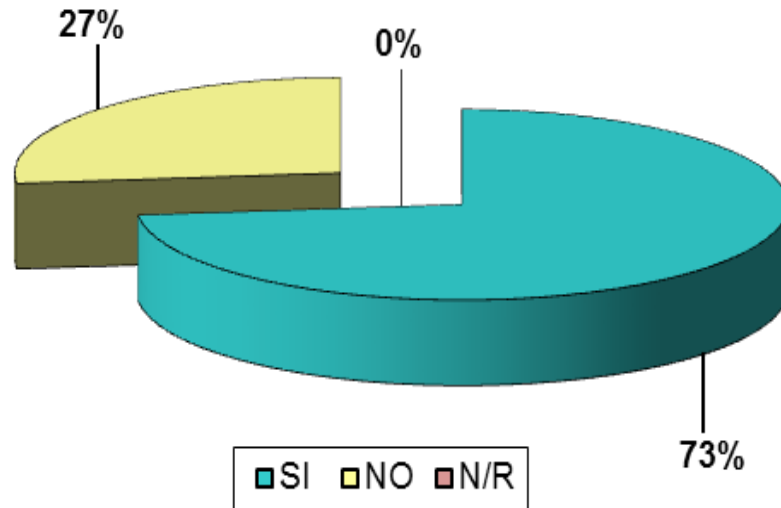
Fuente: Registros estudiantes. (Secretaria- CETEM)

7.2.2 Expectativas de los Programas ofrecidos por CETEM.

Factores de importancia dentro de la calidad de servicios educativos, son el cumplimiento de las expectativas de los estudiantes cuando se vinculan a una institución, esto en cuanto a planes curriculares, horarios de clase y asesorías, infraestructura, dotación, formas de aprehensión del conocimiento, entre otras.

En este sentido, y como uno de los principales factores se logra determinar que, la mayor parte de los estudiantes se encuentran conformes con el plan de estudios del programa al cual se encuentran inscritos, por cuanto el 73% considera que sus expectativas con relación a los programas ofrecidos se cumplieron o se ajustan a sus necesidades y las del mercado laboral; por su parte el 27% restante no se encuentran conformes o no se identifican plenamente con los mismos; preocupa el hecho de que sea ésta una de las causas que puedan incidir sobre la deserción estudiantil, al querer cambiar de institución o este inconformismo pueda influenciar en la mora del pago de sus matrículas.

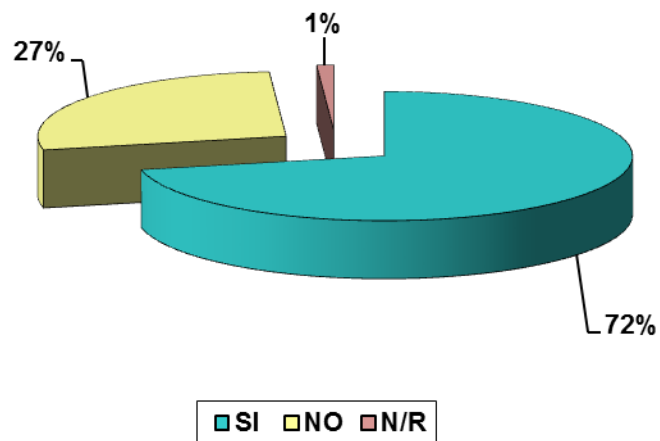
Gráfico 4. Expectativas de los Programas ofrecidos por CETEM



Fuente: Esta investigación

En cuanto a las expectativas de cumplimiento de los Planes de Estudio ofrecidos en los Programas educativos, existe un alto porcentaje (72%) que considera que hay cumplimiento del centro de estudios en cuanto a los programas ofrecidos, mientras que, un 27 % considera que los programas académicos no se cumplen o presentan diferencias contundentes con los inicialmente pactados, el 1% restante, se abstuvo de responder a la pregunta en cuestión. Esto llama a una revisión inmediata del cumplimiento de los planes de estudios y de la responsabilidad de la organización en generar buenas expectativas sobre los servicios y la calidad que presta, dado que en términos nominales, esto equivaldría a que de los 183 estudiantes encuestados, cerca de los 50 alumnos, estarían manifestando su inconformismo con este aspecto.

Gráfico 5. Cumplimiento de los Programas Académicos ofrecido por parte del centro educativo.



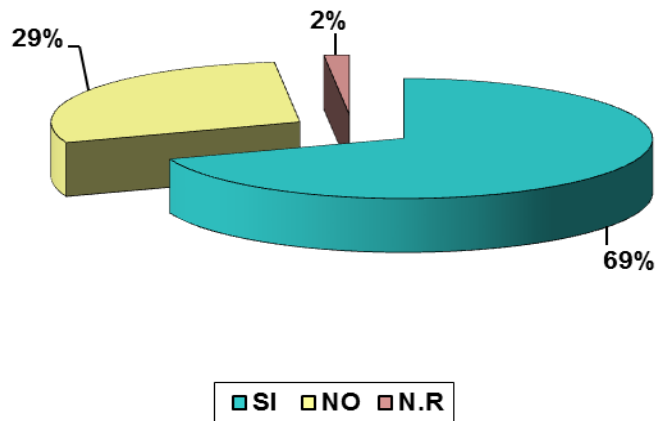
Fuente: Esta investigación

7.2.3 Calidad de los servicios prestados por CETEM

Dentro de la calidad académica, el recibir servicios adecuados y eficientes se torna de vital importancia, por cuanto genera un ambiente exigente y satisfactorio en los demandantes del servicio. Si se analiza por un lado la calidad de los servicios, desde el punto de vista del cumplimiento de horarios establecidos por parte de los docentes de la Fundación, se observa que, el 69% de la población estudiantil considera que los docentes cumplen cabalmente con los horarios establecidos, mientras que un 29% no se halla conforme en este sentido y el 2% restante se abstuvo de responder a dicho interrogante, los argumentos básicos de

ésta problemática es la falta de control de la institución en los horarios laborales de los docentes y la falta de pertenencia de éstos últimos con la Institución.

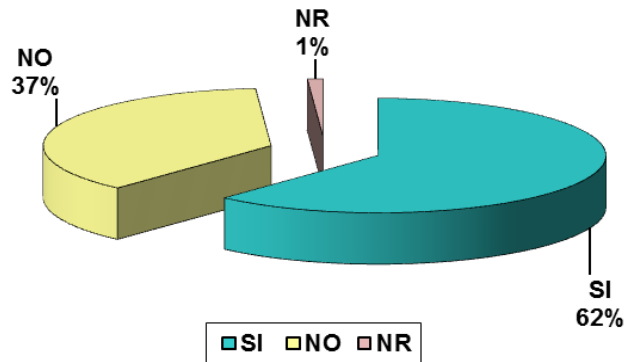
Gráfico 6. Cumplimiento con el horario de clases por parte de los docentes



Fuente: Esta investigación

Por su parte, al analizar si existen cambios frecuentes en los horarios de clases inicialmente pactados, el 62% de los estudiantes manifiesta que esta situación se presenta constantemente, el 37% asume que los cambios existentes son esporádicos o que no se presentan y finalmente el 1% restante no sabe o no responde sobre el particular. Las implicaciones de estos cambios inciden en la falta de control de los tiempos de ocupación de los estudiantes, que en muchos casos los perjudican e incentivan su deserción.

Gráfico 7. Existencia de cambios frecuentes en los horarios de clase.

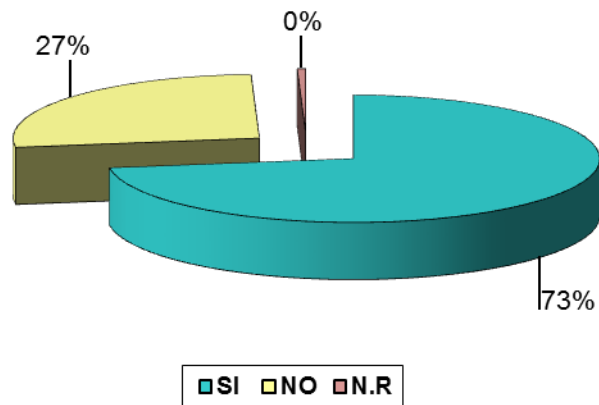


Fuente: Esta investigación

Por lo tanto, éstas dos situaciones afectan la motivación de los estudiantes por mantener la constancia y permanencia en sus estudios y obstaculiza la culminación de los mismos, puesto que indican desajustes en sus horarios habituales, especialmente, si las personas inscritas ven obstáculos en sus planes de ocupación previamente establecidos, primordialmente en personas que tienen actividades alternas de trabajo u ocupación.

Otro factor determinante dentro de la calidad académica es la claridad, fundamentación y formas de aprehensión del conocimiento por parte de los docentes; en este aspecto el 73% de la población estudiantil de CETEM reconoce que existen estos factores a la hora de recibir los conocimientos por parte de los docentes en cada una de sus asignaturas, mientras que un 27% comenta que existen dificultades en este sentido.

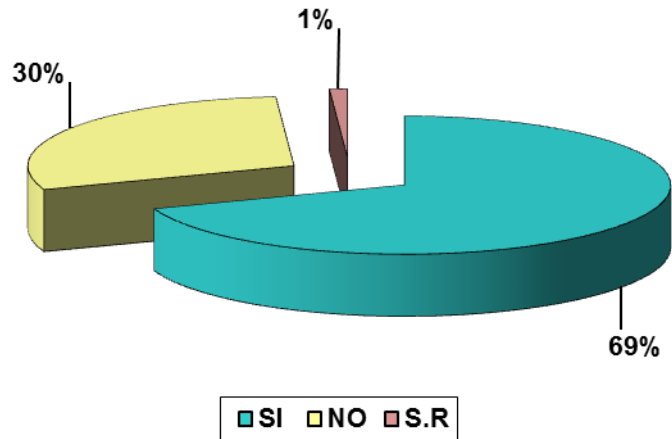
Gráfico 8. Claridad y fundamentación de los conocimientos impartidos por los docentes en sus asignaturas.



Fuente: Esta investigación

De igual forma, el uso de estrategias de motivación por parte de los docentes al momento de dictar sus clases, y en general, la utilización de técnicas de aprendizaje es aceptable, esto si se tiene en cuenta que, el 69% del estudiantado considera que los docentes hacen uso de diferentes metodologías dentro de sus asignaturas, facilitando de alguna forma la comprensión de los contenidos temáticos, sin embargo, existe un 30% que afirma que los docentes carecen de adecuadas técnicas de motivación y un 1% se abstiene de responder.

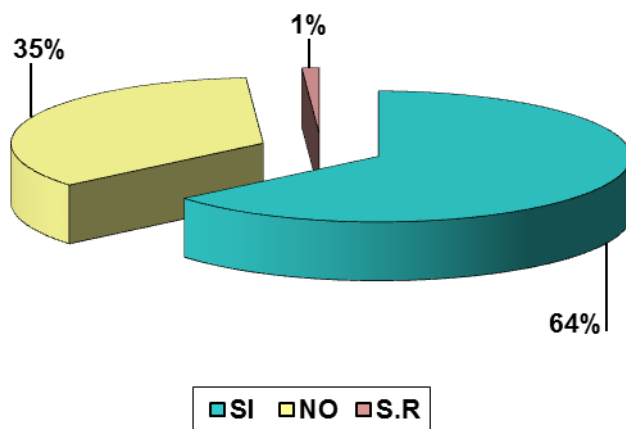
Gráfico 9. ¿Los docentes utilizan estrategias de motivación en sus clases?



Fuente: Esta investigación

En cuanto al uso de herramientas como el internet, sistemas de computación, la disponibilidad de una biblioteca completa y adecuada, entre otras; los resultados de la investigación muestran que, existe una adecuada disponibilidad, y por tanto, uso de estos instrumentos, que contribuyen a facilitar el aprendizaje y lo tecnifican, esto se puede ver en el hecho de que el 64% de los estudiantes considera que existe una adecuada dotación y que se hace buen uso de los mismos; no obstante, un 35%, porcentaje considerable dentro de la población estudiantil, no los considera suficientes, y finalmente un 1% no sabe o no responde sobre este particular.

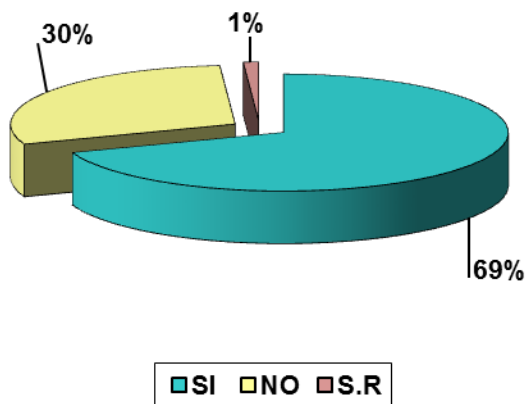
Gráfico 10. Uso de herramientas para el desarrollo de actividades académicas (Internet, biblioteca, salas de computo, etc.)



Fuente: Esta investigación

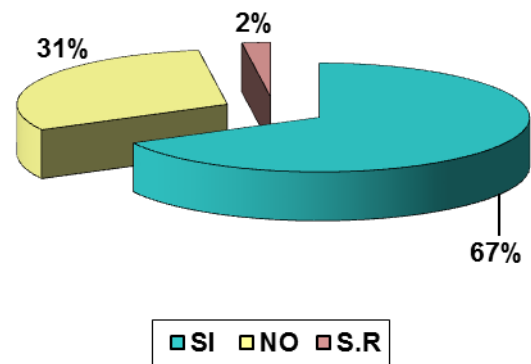
Si se analiza el asesoramiento y apoyo por parte de los docentes y del personal administrativo de la Fundación CETEM, se evidencia que aproximadamente el 69% de estudiantes manifiesta recibir estos tipos de ayuda, por una parte el asesoramiento extra clase que contribuye a reforzar los conocimientos académicos adquiridos o aclarar dudas, y por otro lado, el apoyo del personal administrativo que debe siempre presentarse, demostrando así, el grado de compromiso del personal con los estudiantes en resolver sus problemas e inconvenientes académicos; sin embargo, prevalece un 31% de la población estudiantil que manifiesta lo contrario.

Gráfico 11. Asesoramiento y orientación en las actividades académicas por parte del docente en horas extra clase.



Fuente: Esta investigación

Gráfico 12. Apoyo por parte del personal administrativo del centro de estudios.



Fuente: Esta investigación

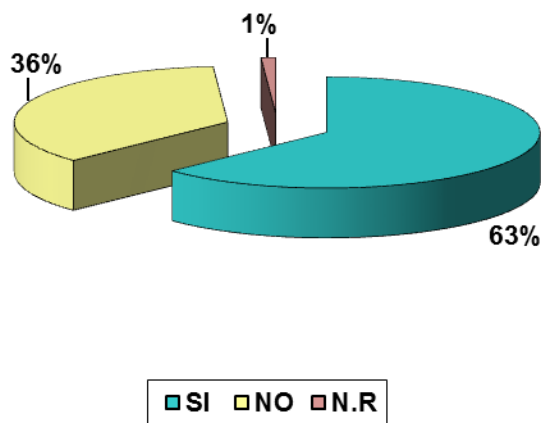
Una de las herramientas para mejorar la calidad y corregir las posibles deficiencias en la prestación de los servicios de la Fundación CETEM, antes de afectar su competitividad y eficiencia, es la atención de las peticiones, quejas y reclamos de los usuarios de los servicios educativos. En este sentido, la existencia de estos mecanismos para que los estudiantes puedan realizar sus peticiones, quejas y reclamos, se halla en la Fundación, no obstante, no son conocidos por todos los estudiantes, si bien, en su mayoría son distinguidos (63%), facilitando la retroalimentación, lo cual es pertinente en un centro de servicios educativos ya que la opinión de los estudiantes debe ser tomada en cuenta para mejorar las falencias y problemas que tiene la prestación del servicio, el restante, 37%, no conoce este mecanismo.

Si se analiza efectivamente el porcentaje de estudiantes que en alguna ocasión han hecho uso de estos mecanismos, el 62% los han interpuesto, mientras que el restante 37% no lo han hecho.

De este 62% que ha interpuesto una Petición, Queja, Reclamo o Sugerencia, (PQRS) resulta aceptable el hecho de encontrar que el 62% ha recibido una respuesta por parte de los directamente implicados en esos procesos ya favorable ó desfavorable, pero han sido escuchados.

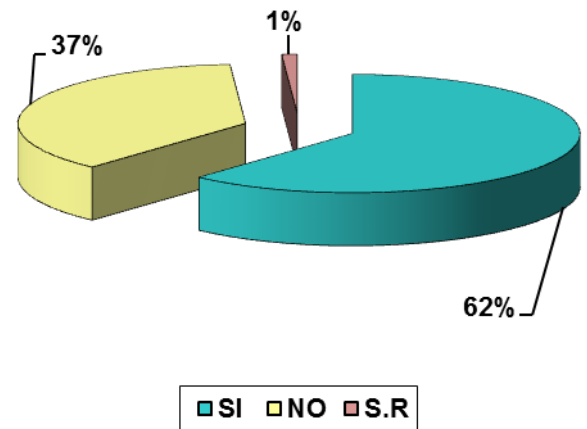
No obstante, a pesar de la utilidad de estos mecanismos en la toma de decisiones, las cuales deben ser ajustadas a las necesidades reales; en la Fundación CETEM, se observa que, el porcentaje de peticiones es elevado al igual que el nivel de respuesta, pero el hecho de que se presenten estos niveles, de PQRS, demuestra que existe un alto inconformismo en diferentes aspectos, los cuales necesitan un estudio más profundo y minucioso que conlleve a superar las falencias.

Gráfico 13. Conocimiento de los estudiantes acerca de la existencia de medios para expresar una petición, queja, reclamo o sugerencia a la administración del Centro de estudios



Fuente: Esta investigación

Gráfico 14. Interposición de peticiones, quejas, reclamos o sugerencias ante la administración del CETEM

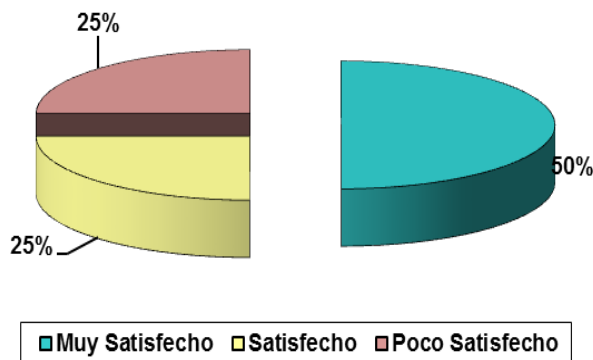


Fuente: Esta investigación

7.3 PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Dentro de las organizaciones el grado de pertenencia de los trabajadores es determinante para la consecución de los objetivos empresariales, por tal razón, conocer si los trabajadores se encuentran satisfechos con la empresa donde laboran, permite tomar correctivos necesarios e implementar metodologías de talento humano que influyan sobre la productividad de la empresa. En este sentido, resulta apropiado encontrar que el 75% de los empleados de la Fundación CETEM manifiestan encontrarse muy satisfechos o satisfechos con la organización, a su vez el 25% restante afirma encontrarse insatisfecho en este sentido.

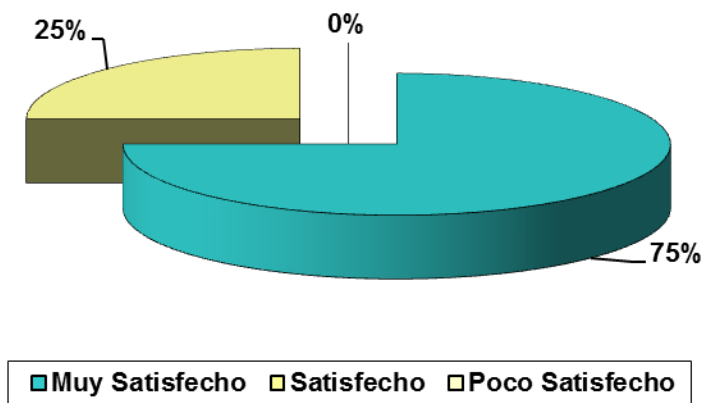
Gráfico 15. Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa, respecto a otras entidades en las cuales ha trabajado anteriormente



Fuente: Esta investigación

Este grado de satisfacción se debe en cierta medida a que la Fundación les brinda a los trabajadores los recursos necesarios para que desempeñen sus cargos de forma adecuada, esto dado que el 100% de los funcionarios manifiestan estar muy satisfechos o satisfechos con los recursos brindados, dentro de los que se encuentran, instalaciones, salarios, equipos de oficina y demás materiales indispensables para desarrollar sus actividades.

Gráfico 16. Percepción sobre los recursos proporcionados por CETEM para el desempeño de los cargos de los trabajadores.

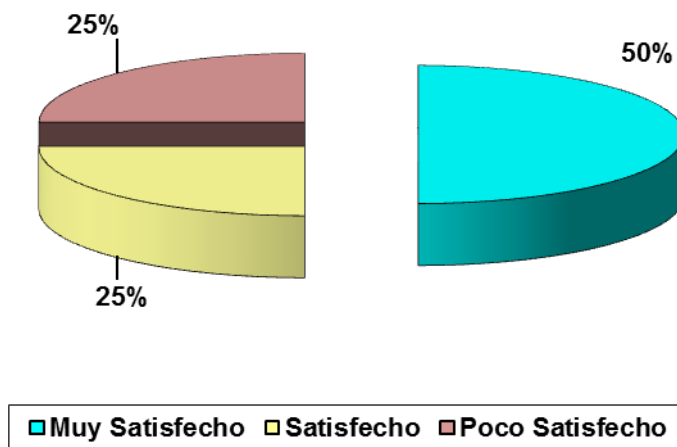


Fuente: Esta investigación

Dentro de la implementación de estrategias para el desarrollo del conocimiento, habilidades, destrezas y aptitudes de los trabajadores, la capacitación, es uno de los factores más importantes, ya que al contemplar estas estrategias como una inversión y no como un costo, posibilita un mayor grado de calidad, la cual en ultimas, se verá reflejada en la prestación de los servicios y a la vez los estudiantes serán quienes proyecten la imagen de la organización, gracias a la calidad resultante de los procesos de capacitación. De aquí que la Fundación se encuentra en un estado favorable por cuanto el 75% de los trabajadores se encuentran muy satisfechos y el 25% satisfechos con los planes de capacitación que recurrentemente reciben con el fin de mejorar su desempeño laboral.

Otro aspecto que tiene importancia es el hecho de que las personas se encuentren motivadas por los beneficios que otorga la empresa, dentro de los cuales se encuentra, la remuneración salarial, al respecto el 75% de los empleados se encuentran muy satisfechos o satisfechos, y el restante 25% creen que sus labores o formación académica no compensan el salario recibido, puesto que se encuentran poco satisfechos con este aspecto.

Gráfico 17. Satisfacción con la remuneración frente al cargo que desempeña



Fuente: Esta investigación

En síntesis, el análisis interno de la Fundación, demuestra tanto fortalezas como debilidades; a pesar de que la mayoría de variables analizadas muestran un comportamiento positivo, por cuanto la mayor parte de la población estudiantil y el personal administrativo se muestran conformes con los servicios y condiciones internas de CETEM, cerca del 30%, identifican dificultades, las cuales no deben obviarse por cuanto influyen de manera directa en la situación financiera de la

Fundación, específicamente en el comportamiento de los ingresos, gastos, costos, activos, pasivos y patrimonio, al verse influenciados por las condiciones físicas, venta de servicios, deserción estudiantil, entre otras.

7.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM.

Como parte del estudio que efectúa la organización Emssanar sobre la percepción de los servicios ofrecidos por cada una de sus unidades de negocio para el caso de CETEM se aplicaron algunas encuestas a la población de la ciudad de San Juan de Pasto, encontrando que la población difícilmente puede identificar la existencia de instituciones de educación técnica. Por esta razón durante el trabajo de campo se procedió a nombrar a los encuestados doce instituciones, las cuales son competencia directa de CETEM y preguntarles ¿cuál es la institución de educación técnica que usted más recuerda?, los encuestados responden: SENA, INEC y CINAR SISTEMAS, la Fundación CETEM es identificada en la octava posición.

Actualmente CETEM se ubica en la posición 8 lo que indica que su nivel de posicionamiento dentro de las empresas dedicadas a prestar servicios de educación técnicas no es óptimo.

La Empresa más posicionada actualmente en el mercado es el SENA, el competidor ubicado en segundo lugar es el CINAR SISTEMAS, el competidor 3 INEC.

Tabla 1. Imagen de las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano en la población de San Juan de Pasto

1	SENA	33
2	CINAR SISTEMAS	29
3	INEC	25
4	SYSTEM PLUS	25
5	REMINGTON	16
6	AMERICAN CENTER COMPUTER	14
7	CAMBRIGE	14
8	SERVICIOS EDUCATIVOS DE EMSSANAR CETEM	9
9	COLSUP	7
10	HIGH SYSTEM	6
11	AMERICAN BUSINESS SCHOOL	4
12	CENTRO DE EDUCACIÓN EN SISTEMAS CES	0

Fuente: Estudio percepción del cliente CETEM – EMSSANAR 2011

➤ **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM.**

La Matriz de Perfil competitivo como su nombre lo indica nos muestra la competitividad de la Fundación de Servicios Educativos CETEM frente a sus principales rivales de mercado. Los datos adquiridos para realizarla se obtuvieron mediante el trabajo conjunto de la dirección de la entidad CETEM quien con su trayectoria y conocimiento del mercado nos suministró juicios objetivos acerca de las variables que definirían los factores críticos de éxito y el equipo investigador del presente trabajo que mediante el dominio de la metodología de la matriz en mención determinaron los valores que a continuación se describen.

Para efectos de la realización de esta matriz se escogieron tres centros de educación que representan la mayor competencia y cuentan con características comunes a CETEM además de ser posible la obtención de información por cuanto sus procesos internos incluyen actividades tendiente a obtener la mejora continua de sus procesos: Competidor 1 SINAR SISTEMAS, Competidor 2 SYSTWEM PLUS y Competidor 3 HIGH SYSTEM.

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM		SINAR SISTEMAS		SYSTEM PLUS		HIGH SYSTEM	
		Cal.	Peso Ponderado	Cal.	Peso Ponderado	Cal.	Peso Ponderado	Cal.	Peso Ponderado
Reconocimiento de la Institución	0,14	1	0,14	3	0,42	4	0,56	2	0,28
Portafolio de servicios	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Programas de estudio	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Calidad académica	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Recurso Humano	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Capital financiero	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Convenios	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Número de estudiantes	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Precio	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Infraestructura	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Tecnología	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Servicio al cliente	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Marketing	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Horarios de clase	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
TOTAL	1		2,38		3,37		3,11		2,41

Donde 4=mayor fuerza, 3=menor fuerza, 2=menor debilidad y 1=mayor debilidad.

Fuente: Trabajo conjunto administración CETEM y equipo investigador.

Según la tabla anterior el mayor factor crítico de éxito para las entidades es el Reconocimiento de la Institución, seguido de los programas de estudio y finalmente el número de estudiantes por cuanto son estos la razón de ser del negocio por ende sus pesos son 0.14, 0.11 y 0.1 respectivamente, para el caso de CETEM se obtuvieron calificaciones de 1, 2 y 2 en los factores antes detallados los cuales se hallan muy por debajo de la competencia situación por la cual se puede concluir que CETEM no se encuentra en una posición favorable, la competencia es bastante arrasadora en cuanto a portafolio de servicios, recurso humano, reconocimiento de la institución en el mercado de Instituciones de formación técnica; no obstante, en cuanto a precios, infraestructura y tecnología CETEM presenta superioridad, en este sentido, resulta imprescindible mejorar los aspectos débiles para poder acaparar más mercado, y por otro lado, requiere seguir conservando y afianzando sus fortalezas.

8. ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA FUNDACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM, PERIODO 2009 - 2010

Con el fin de adelantar el conocimiento profundo de la situación financiera de la Fundación CETEM y de realizar un análisis de sus actividades empresariales en el periodo 2009 - 2010 se procede a realizar el diagnostico con base en el estudio de sus estados financieros.

8.1 ESTADOS FINANCIEROS DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM.

A continuación se presenta la información suministrada por la empresa para realizar su respectivo análisis financiero de acuerdo a la actividad empresarial de los últimos dos años.

Tabla 3. Balance General de la Fundación de servicios educativos CETEM, periodo 2009 - 2010

BALANCE GENERAL FUNDACIÓN CETEM		
ACTIVO	2009	2010
Disponible	41.453.147	84.886.710
Inventarios		
Cuentas por cobrar	160.182.200	162.354.784
Propiedad Planta y Equipo	9.958.172	8.845.690
Diferidos	152.080	
Otros Activos	61.300	
Total Activos	211.806.899	256.087.184
PASIVO		
Obligaciones Financieras		
Proveedores		
Cuentas por Pagar	30.931.094,03	18.493.554
Impuestos Gravámenes y Tasas		
Fondos Sociales Mutuales y Otros		
Otros Pasivos	23.852.827,00	50.666.271
Pasivos Estimados y Provisiones	71.300.000,00	
Total Pasivo	126.083.921,03	69.159.825,00
PATRIMONIO		
Capital social	15.319.301,00	15.319.301
Fondos de Destinación Especifica	0	70.403.677
Superávit	0	
Resultados del Ejercicio	70.403.677,43	101.204.380
Resultados Ejercicios Anteriores		
Total Patrimonio	85.722.978,43	186.927.358,00
Total Pasivo y Patrimonio	211.806.899,46	256.087.183,00

Fuente: Fundación de Servicios Educativos CETEM.

Tabla 4. Estado de resultados de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 - 2010

ESTADO DE RESULTADOS		
Detalle	2009	2010
INGRESOS OPERACIONALES		
Ingresos centro de CAPACITACIÓN CETEM	158.548.250,00	195.942.000
Ingresos plan de capacitación	140.300.000,00	16.803.453
Ingresos plan de beneficios	200.040.000,00	184.325.000
Total ingresos operacionales	498.888.250,00	397.070.453,00
COSTOS OPERACIONALES		
Costos CETEM	114.146.217,00	121.645.611
Costos Plan de Capacitación	149.471.191,00	16.803.453
Costos plan de beneficios	87.736.243,00	59.910.924
Total Costos	351.353.651,00	198.359.988,00
Utilidad (perdida) Bruta	147.534.599,00	198.710.465,00
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Personal	47.841.134,00	96.275.211,01
Gastos Generales	35.282.241,45	30.055.729,92
Depreciaciones	785.147,54	1.112.482,65
Total gastos operacionales	83.908.522,99	127.443.423,58
Utilidad (perdida) operacional	63.626.076,01	71.267.041,42
Ingresos no Operacionales	9.204.875,63	3.052.971,59
Ingresos Ejercicios Años Anteriores		30.281.651,04
Gastos no Operacionales	2.427.274,41	3.397.283,73
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	70.403.677,23	101.204.380,32

Fuente: Fundación de Servicios Educativos CETEM.

Al realizar el análisis de la información contenida en el Estado de Resultados para el periodo 2.009 existe un registro proveniente de la Cooperativa de Servicio Farmacéutico COEMSSANAR SF que es una más de las unidades de negocio de la organización Emssanar la cual según la normatividad que rige al sector cooperativo, debe destinar al fondo de educación parte de sus excedentes, situación por la cual suscribió un contrato de prestación de servicios por el "Proyecto de Plan de Beneficios" con CETEM que suma \$200.040.000,00 donde el 50% fue pagado por adelantado por concepto de capacitaciones a ejecutarse en el primer trimestre del año 2.010; al analizar este rubro se observa que se contabilizó en la cuenta de ingresos operacionales arrojando así una utilidad del ejercicio de \$70.403.677,23 para efectos de presentación de estados financieros según recomendaciones de la administración; sin embargo si el valor del contrato se hubiese registrado en el pasivo como un ingreso recibido por anticipado el resultado del ejercicio sería negativo, este criterio contable obedece a que se recibió inicialmente un anticipo el cual debía registrarse según el objeto del

contrato cuando se cumpla la ejecución total del mismo a fin de determinar el excedente contable que nos permitirá establecer el valor real del ingreso para la Fundación Cetem, lo anterior se sustenta según lo expuesto en el decreto 2649 en su artículo. 17. que reza textualmente: “ Prudencia. Cuando quiera que existan dificultades para medir de manera confiable y verificarle un hecho económico realizado, se debe optar por registrar la alternativa que tenga menos probabilidades de sobreestimar los activos y los ingresos, o de subestimar los pasivos y los gastos.”

Tabla 5. Estado de resultados de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 – 2010 modificada.

ESTADO DE RESULTADOS			
Detalle	2009	2009	2010
INGRESOS OPERACIONALES			
Ingresos centro de CAPACITACIÓN CETEM	158.548.250,00	158.548.250,00	195.942.000
Ingresos plan de capacitación	140.300.000,00	140.300.000,00	16.803.453
***Ingresos plan de beneficios COEMSSANAR SF	100.020.000,00	200.040.000,00	184.325.000
Total ingresos operacionales	398.868.250,00	498.888.250,00	397.070.453,00
COSTOS OPERACIONALES			
Costos CETEM	114.146.217,00	114.146.217,00	121.645.611
Costos Plan de Capacitación	149.471.191,00	149.471.191,00	16.803.453
Costos plan de beneficios	87.736.243,00	87.736.243,00	59.910.924
Total Costos	351.353.651,00	351.353.651,00	198.359.988,00
Utilidad (perdida) Bruta	47.514.599,00	147.534.599,00	198.710.465,00
GASTOS OPERACIONALES			
Gastos de Personal	47.841.134,00	47.841.134,00	96.275.211,01
Gastos Generales	35.282.241,45	35.282.241,45	30.055.729,92
Depreciaciones	785.147,54	785.147,54	1.112.482,65
Total gastos operacionales	83.908.522,99	83.908.522,99	127.443.423,58
Utilidad (perdida) operacional	-36.393.923,99	63.626.076,01	71.267.041,42
Ingresos no Operacionales	9.204.875,63	9.204.875,63	3.052.971,59
Ingresos Ejercicios Años Anteriores			30.281.651,04
Gastos no Operacionales	2.427.274,41	2.427.274,41	3.397.283,73
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-29.616.322,77	70.403.677,23	101.204.380,32

***Ingresos plan de beneficios	\$	200.040.000,00	* 50% Ing. recibidos x antic =	\$	100.020.000,00
--------------------------------	----	----------------	--------------------------------	----	----------------

Fuente: Esta investigación.

8.2 ANÁLISIS HORIZONTAL 2009 – 2010

8.2.1 Análisis horizontal del Balance General de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010

Este análisis determina problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, por lo que se debe estudiar que cualquier incremento en una cuenta o grupo de cuentas, lleva implícito el costo de oportunidad. Este tipo de análisis centra su atención en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las ellas.

Tabla 6. Análisis horizontal del Activo – Balance General Fundación CETEM, periodo 2009 – 2010

ACTIVO	2.010 Dic.31	2.009 Dic.31	Variación Absoluta \$	Variación Relativa %
DISPONIBLE	84.886.710	41.453.147	43.433.563	104,78
Caja	1.508.500	1.119.131	389.369	34,79
Bancos	83.378.210	40.334.016	43.044.194	106,72
DEUDORES	162.354.784	160.182.200	2.172.584	1,36
Cuentas por cobrar convenios	157.043.070	140.710.000	16.333.070	11,61
Anticipos de Contratos y Proveedores	492.917	0	492.917	100
Deudores por prestación de servicios CETEM	2.996.500	19.454.000	-16.457.500	-84,6
Anticipo de Impuestos	1.616.497	6.000	1.610.497	26.841,62
Otras Cuentas por Cobrar	205.800	12.200	193.600	1.586,89
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	8.845.690	9.958.172	-1.112.483	-11,17
Muebles y Equipo de Oficina	10.743.320	10.743.320	0	0
Depreciación Acumulada	-1.897.630	-785.148	-1.112.483	141,69
ACTIVOS DIFERIDOS	0	152.080	-152.080	-100
Cargos diferidos	0	152.080	-152.080	-100
OTROS ACTIVOS	0	61.300	-61.300	-100
Responsabilidades pendientes	0	61.300	-61.300	-100
TOTAL ACTIVO	256.087.184	211.806.899	44.280.284	20,91

Fuente: Esta investigación

Las variaciones presentadas entre los años 2010 y 2009 en las cuentas del activo de CETEM se dan básicamente en los siguientes rubros:

- **Disponible:** presenta una variación absoluta de \$43.433.563,00 incremento que se origina por los pagos realizados de las unidades de negocio del proyecto plan de capacitación 2.010 de Emssanar ESS, que se ejecutará en el año 2011 y un abono del saldo del proyecto Plan de Beneficios del 2009 con la Cooperativa del Servicio Farmacéutico Coemssanar SF.
- **Deudores:** presentó un mínimo incremento del 1,36% comparado con el año inmediatamente anterior y representa los saldos de las cuentas por cobrar equivalentes a \$157.053.070 correspondientes a los convenios suscritos con CETEM por concepto de parte del Plan de beneficios con Coemssanar SF de la vigencia 2009 y la totalidad del 2010 además de todo el Programa de Capacitaciones a los clientes, grupos asociativos y usuarios de la Fundación Emssanar para el año 2010.

Composición Rubro Cuentas por Cobrar Convenios

COEMSSANAR S.F	\$49,395,000.00	25% saldo x cobrar 2.009 Plan Beneficio
COEMSSANAR S.F	\$97,242,900.00	100% Plan Beneficio 2.010
Fundación Emssanar	\$10,405,170.00	100% Plan Capacitación Grupos Asociat.
TOTAL	\$157.053.070.00	

De igual manera, se relaciona anticipos de contratos con proveedores (papelería) por valor de \$492.917; cuentas por cobrar a los estudiantes por concepto de matrículas por \$2.996.500, un valor de \$1.616.497 retenido por Impuesto de Industria y Comercio y finalmente otras cuentas por cobrar por \$205.800 correspondientes al servicio de préstamo de aula a la Fundación Emssanar para el desarrollo de capacitaciones a los asociados de Emssanar ESS.

- **Propiedad, planta y Equipo:** con una disminución del 11,17%, refleja la depreciación realizada durante el ejercicio fiscal 2011, y representa la disminución gradual de la capacidad operacional de las propiedades, planta y equipo, expresada en términos monetarios, con base en el valor de los bienes de acuerdo con su vida útil limitada y como resultado del uso, deterioro u obsolescencia entre otros.
- **Diferidos:** con una variación negativa del 100% y con saldo cero para el año 2010, ya que a la fecha de corte no existían inventarios en almacén.
- **Otros Activos:** con saldo cero, y variación negativa del 100%, ya que a la fecha de corte se legalizaron todas las responsabilidades pendientes.

Tabla 7. Análisis horizontal del Pasivo- balance general de la Fundación CETEM, periodo 2009 – 2010

PASIVO	2.010 Dic.31	2.009 Dic.31	Variación Absoluta \$	Variación Relativa %
CUENTAS POR PAGAR	18.493.554,00	30.931.094	-12.437.540	-40,21%
Costos y Gastos por pagar	14.598.155,00	26.018.354	-11.420.199	-43,89%
Retención en la Fuente por Renta	2.517.000,00	3.567.000	-1.050.000	-29,44%
Retención de Industria y Comercio	43.000,00	30.000	13.000	43,33%
Retención de Aportes y Nómina	1.335.399,00	1.110.740	224.659	20,23%
Diversos	0,00	205.000	-205.000	-100,00%
OTROS PASIVOS	50.666.271,00	23.852.827,00	26.813.444	112,41%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0,00	71.300.000	-71.300.000	-100,00%
Para Costos y Gastos	0,00	71.300.000	-71.300.000	-100,00%
Obligaciones Laborales	0,00	0	0	
TOTAL PASIVO	69.159.825,00	126.083.921,03	-56.924.096,00	-45,15%

Fuente: Esta investigación

Cuentas por pagar: con una variación absoluta de -\$12.437.540 y una variación relativa de -40,21%, representan las obligaciones causadas y pendientes de pago que realiza el CETEM para cumplir con la ejecución de los diferentes proyectos y gastos administrativos dentro del giro normal de sus operaciones. Se contabilizan aquí pasivos por conceptos tales como: honorarios, servicios públicos, arrendamientos, retención en la fuente por renta que es practicada en el mes de diciembre y que se paga en el mes de Enero del siguiente año. El valor de Industria y Comercio es el monto a pagar a Favor del Municipio de Pasto, por concepto de retenciones y finalmente las retenciones practicadas a aportes y nómina y otro tipo de gastos que se presentaron por valor de \$205.000.00 en el año 2.009, lo cual genero una variación absoluta negativa

Otros Pasivos: con una variación positiva del 112,41%, representado en un valor de \$50.666.271, suma que se desagrega así: \$8.136.380 como obligaciones laborales consolidadas a 31 de diciembre de 2010 por cesantías, intereses y vacaciones que se cancelan en el 2011, \$2.996.500 como contrapartida de las cuentas por cobrar a estudiantes por matrículas, \$2.987.500 como pagos anticipados de estudiantes para semestres posteriores y \$36.545.891 del plan de capacitación que se amortizarán al respectivo ingreso en la medida en que el respectivo contrato se vaya ejecutando durante el año 2011.

Tabla 8. Análisis horizontal del Patrimonio- balance general de la Fundación CETEM, periodo 2009 – 2010

PASIVO	2.010	2.009	Variación	Variación
	Dic.31	Dic.31	Absoluta \$	Relativa %
CAPITAL SOCIAL	15.319.301,00	15.319.301,00	0,00	0
Aportes Sociales	15.319.301,00	15.319.301,00	0,00	0
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECÍFICA	70.403.677,00	0,00	70.403.677,00	100
Otros Fondos	70.403.677,00	0,00	70.403.677,00	100
RESULTADOS DEL EJERCICIO	101.204.380,00	70.403.677,43	30.800.702,57	43,75
Excedentes del Ejercicio	101.204.380,00	70.403.677,43	30.800.702,57	43,75
TOTAL PATRIMONIO	186.927.358,00	85.722.978,43	101.204.380,00	118,06

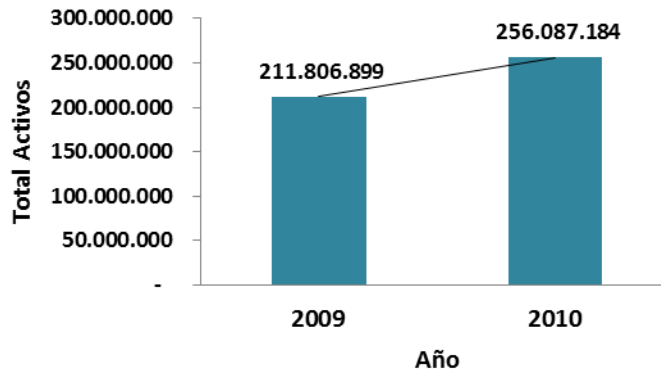
Fuente: Esta investigación

- **Patrimonio:** el patrimonio del CETEM a 31 de diciembre de 2010, tuvo una variación positiva del 118,06%, por \$101.204.380, el cual está reflejado en el capital social por \$15.319.301, la capitalización de los excedentes del año 2009 por \$70.403.677, y el excedente del ejercicio 2010 por \$101.204.380.

El capital social de CETEM se haya conformado por los siguientes aportes

EMSSANAR ESS	785.000,00
FUNDACION EMSSANAR	785.000,00
FODESSA	785.000,00
CORPORACION AMIGOS DE EMSSANAR	785.000,00
COOEMSSANAR SF	785.000,00
COOEMSSANAR IPS	785.000,00
Personas naturales 43	<u>10.609.301,00</u>
TOTAL APORTES SOCIALES	15.319.301,00

Gráfico 18. Comportamiento del activo total de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 – 2010

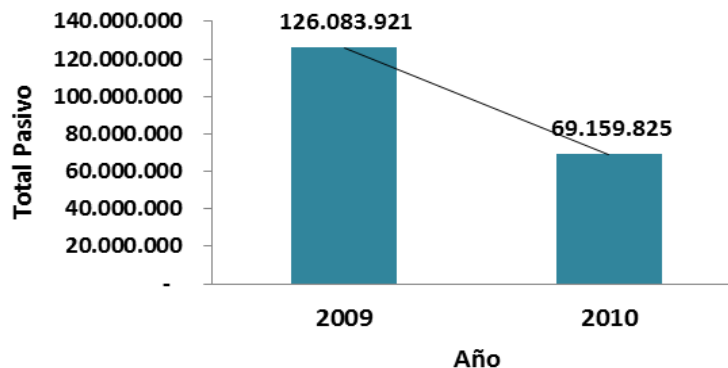


Fuente: Esta investigación

Al analizar la gráfica se observa que la magnitud de los activos clasifica a CETEM como una empresa pequeña toda vez que sus activos totales no superan los 1000 MM.

El incremento de los activos de un periodo a otro es un factor positivo para la empresa, pero no se puede obviar un hecho negativo relacionado con la recuperación de cartera, ya que la cuenta de deudores es la que mayor peso tiene y refleja ineficiencia administrativa e inadecuadas gestiones de crédito y cobranza, puesto que si los deudores no cancelan sus compromisos tal como se halla establecido, existe dinero ocioso por cuanto dichos recursos no están circulando como tendría que darse.

Gráfico 19. Comportamiento del pasivo total de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 - 2010



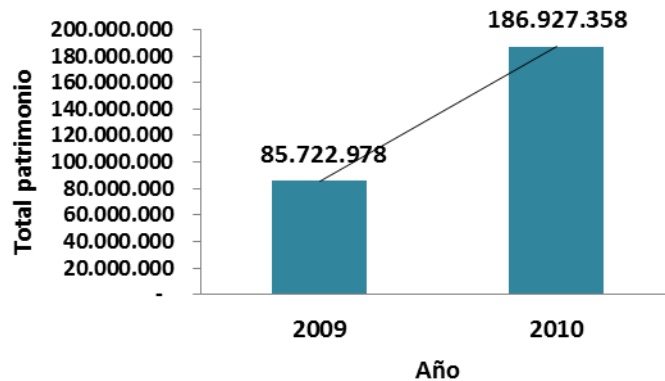
Fuente: Esta investigación

El gráfico muestra un descenso importante de los pasivos de la empresa; situación que obedeció a la cancelación de algunas cuentas por pagar y la disminución del 100% en el año 2.010, en el rubro del pasivo estimado- subcuenta costos y gastos por pagar la cual representa la provisión realizada de las actividades que no se alcanzaron a ejecutar por falta de planeación administrativa de CETEM en el 2009 correspondiente al programa de capacitación del personal de la entidad EMSSANAR ESS y del plan de beneficios de la Cooperativa de Servicio Farmacéutico COEMSSANAR S.F y que se ejecutó durante el año 2010.

PARA COSTOS Y GASTOS

Provisión Plan de Beneficios 2009	19.000.000,00
Provisión Plan de Capacitación 2009	<u>52.300.000,00</u>
TOTAL INGRESOS ANTICIPADOS	71.300.000,00

Gráfico 20. Comportamiento del patrimonio total de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 - 2010



Fuente: Esta investigación

Finalmente, el patrimonio de la Fundación ascendió a un poco más del doble en comparación al año 2009, al pasar de \$85.722.978,43 a \$186.927.358,0, aumentándose en 118,06%, jalonado este crecimiento principalmente por el aumento en los excedentes de la Fundación, las cuales aumentaron en el 43.75% para el año 2010.

8.2.2 Análisis horizontal del estado de resultados de la Fundación de Servicios Educativos CETEM

Tabla 9. Análisis horizontal del Estado de Resultados de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, periodo 2009 - 2010

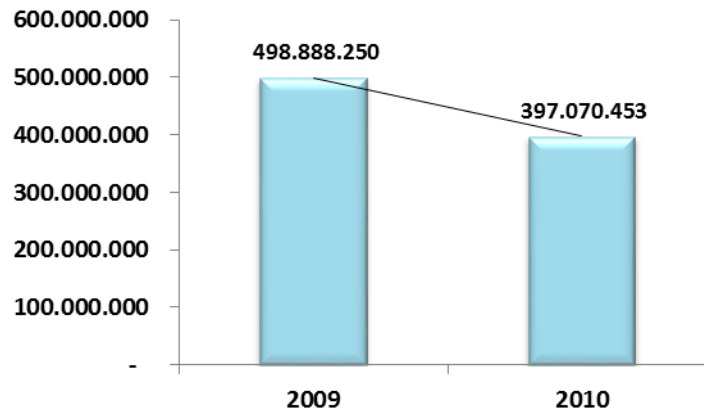
ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS HORIZONTAL				
Detalle	2009	2010	Variación en pesos	Variación en %
INGRESOS OPERACIONALES				
Ingresos centro de capacitación CETEM	158.548.250,00	195.942.000	37.393.750,00	23,59
Ingresos plan de capacitación	140.300.000,00	16.803.453	-123.496.547,00	-88,02
Ingresos plan de beneficios	200.040.000,00	184.325.000	-15.715.000,00	-7,86
Total ingresos operacionales	498.888.250,00	397.070.453,00	-101.817.797,00	-20,41
COSTOS OPERACIONALES			0,00	
Costos CETEM	114.146.217,00	121.645.611	7.499.394,00	6,57
Costos Plan de Capacitación	149.471.191,00	16.803.453	-132.667.738,00	-88,76
Costos plan de beneficios	87.736.243,00	59.910.924	-27.825.319,00	-31,71
Total Costos	351.353.651,00	198.359.988,00	-152.993.663,00	-43,54
Utilidad (perdida) Bruta	147.534.599,00	198.710.465,00	51.175.866,00	34,69
GASTOS OPERACIONALES			0,00	
Gastos de Personal	47.841.134,00	96.275.211,01	48.434.077,01	101,24
Gastos Generales	35.282.241,45	30.055.729,92	-5.226.511,53	-14,81
Depreciaciones	785.147,54	1.112.482,65	327.335,11	41,69
Total gastos operacionales	83.908.522,99	127.443.423,58	43.534.900,59	51,88
Utilidad (perdida) operacional	63.626.076,01	71.267.041,42	7.640.965,41	12,01
Ingresos no Operacionales	9.204.875,63	3.052.971,59	-6.151.904,04	-66,83
Ingresos Ejercicios Años Anteriores		30.281.651,04	30.281.651,04	
Gastos no Operacionales	2.427.274,41	3.397.283,73	970.009,32	39,96
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	70.403.677,23	101.204.380,32	30.800.703,09	43,75

Fuente: Esta investigación

Este análisis permite observar que los ingresos operacionales de la Fundación disminuyeron en un 20.41%, influenciados mayoritariamente por la disminución en los ingresos por concepto de la venta de los planes de capacitación, esta situación obedece principalmente a la reducción que la organización Emssanar ha efectuado al rubro de capacitaciones de personal en razón de la política de contención de costos que implemento para el año 2010, además de algunos contratos de esta misma índole suscritos con otras entidades como ICONTEC y SENA lo cual finalmente origino que los ingresos cayeran entre el 2009 y 2010 en

un 88.02%, por su parte, los ingresos del centro de capacitación CETEM por concepto de matrículas fue el único ingreso que incrementó en un 23.59% para este periodo como producto de algunas modificaciones realizadas a los programas académicos inicialmente contemplados en el año 2009.

Gráfico 21. Comportamiento de los ingresos operacionales de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010

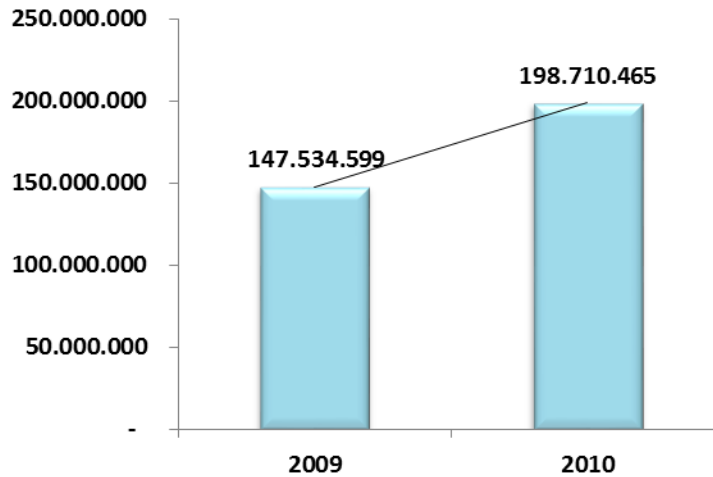


Fuente: Esta investigación

Acorde con la disminución en la venta de los servicios de la Fundación los costos operacionales se redujeron en un 43.54%, debido a la reducción en la prestación en los servicios del plan de capacitaciones de los funcionarios de EMSSANAR ESS.

La utilidad bruta producida por la Fundación de servicios educativos CETEM aumento para el año 2010 en un 34.69%, sin embargo, cabe destacar que a pesar de este incremento la venta de los servicios disminuyó considerablemente, este aumento en la utilidad, se da por una reducción en los costos. Es aquí donde se puede ver que a pesar de una apariencia financiera sostenible la caída en la venta de los servicios de CETEM pone en riesgo la sostenibilidad a futuro de la Organización.

Gráfico 22. Comportamiento de la utilidad bruta de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010

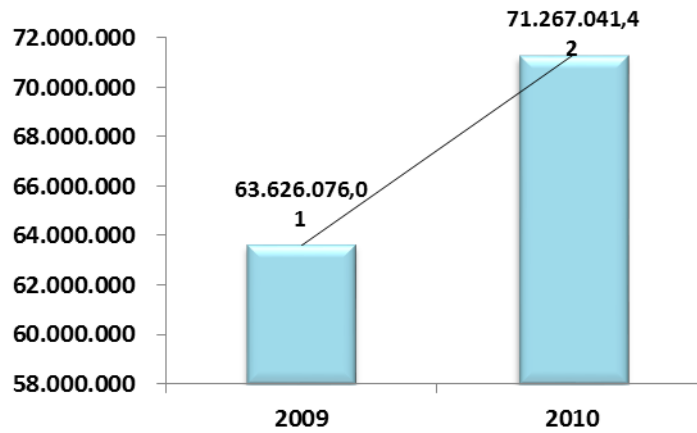


Fuente: Esta investigación

En lo que se refiere a los gastos operacionales, estos muestran un incremento del 51.88%, ocasionado fundamentalmente por el alza en los gastos de personal los cuales se duplicaron, teniendo un crecimiento del 101.24% al indagar con la dirección sobre este incremento en los gastos de personal, se informa que para el año 2.009 en este rubro se registró los gastos de personal exclusivamente de los funcionarios del área administrativa, los demás funcionarios fueron vinculados inicialmente a través de COEMSSANAR S.F; situación que se replanteo para el año 2.010 donde todos sus funcionarios ingresan a la nómina de CETEM directamente, por otro lado los gastos generales disminuyeron un 14.81%.

La utilidad operacional aumento durante el periodo 2009 a 2010 en un 12.01%, comportamiento positivo para la empresa, no obstante, resulta importante controlar el crecimiento del talento humano por cuanto este obstaculiza significativamente el crecimiento de la utilidad neta en el ejercicio de las funciones de la organización.

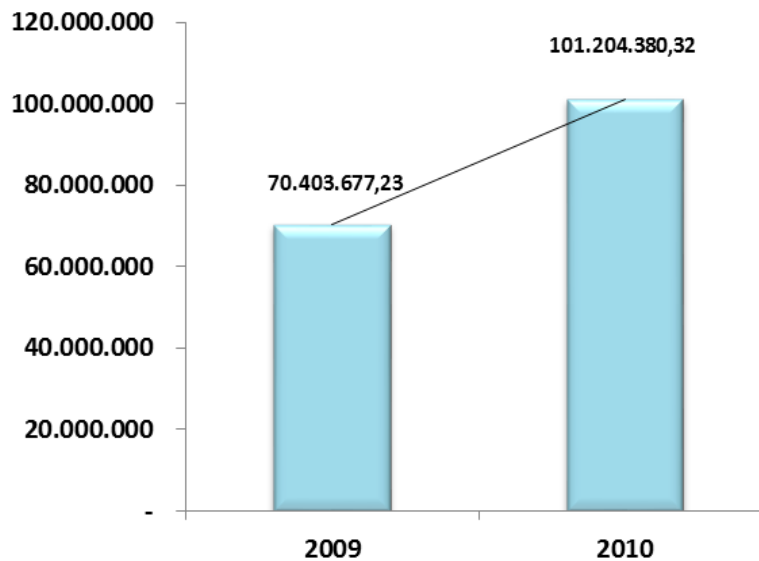
Gráfico 23. Comportamiento de la utilidad operacional de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010



Fuente: Esta investigación

Finalmente, la utilidad neta del ejercicio de la Fundación aumentó en el 43.75% para el año 2010, nominalmente este incremento se ve reflejado por los ingresos de ejercicios anteriores los cuales para el año 2010 corresponden a \$30.281.651,04

Gráfico 24. Comportamiento de la utilidad neta de la Fundación de Servicios Educativos CETEM, Periodo 2009 - 2010



Fuente: Esta investigación

8.3 ANALISIS VERTICAL

Determina la participación de cada una de las cuentas del estado financiero con referencia al total de activos o al total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo diferentes apreciaciones objetivas.

8.3.1 Análisis vertical del Balance General de la Fundación de Servicios Educativos CETEM

Tabla 10. Análisis vertical del balance general de la Fundación CETEM, periodo 2009-2010

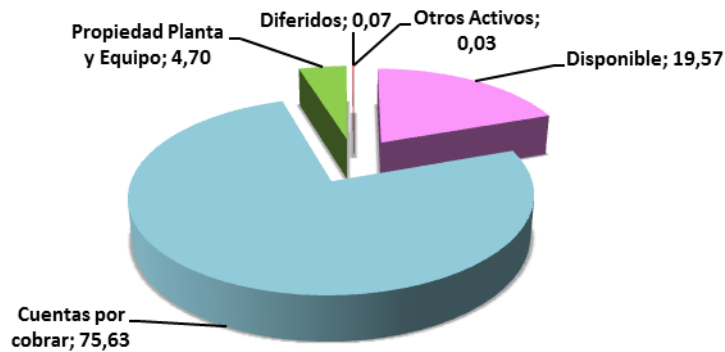
ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL FUNDACIÓN CETEM				
ACTIVO	2009	%	2010	%
Disponible	41.453.147	19,57	84.886.710	33,15
Inventarios		0,00		0,00
Cuentas por cobrar	160.182.200	75,63	162.354.784	63,40
Propiedad Planta y Equipo	9.958.172	4,70	8.845.690	3,45
Diferidos	152.080	0,07		0,00
Otros Activos	61.300	0,03		0,00
Total Activos	211.806.899	100,00	256.087.184	100,00
PASIVO				
Obligaciones Financieras		0		0,00
Proveedores		0		0,00
Cuentas por Pagar	30.931.094,03	14,60	18.493.554	7,22
Impuestos Gravámenes y Tasas		0		0,00
Fondos Sociales Mutuales y Otros		0		0,00
Otros Pasivos	23.852.827,00	11,26	50.666.271	19,78
Pasivos Estimados y Provisiones	71.300.000,00	33,66		0,00
Total Pasivo	126.083.921,03	59,53	69.159.825,00	27,01
PATRIMONIO				
Capital social	15.319.301,00	7,23	15.319.301	5,98
Fondos de Destinación Especifica	0	0	70.403.677	27,49
Superávit	0	0		0,00
Resultados del Ejercicio	70.403.677,43	33,24	101.204.380	39,52
Resultados Ejercicios Anteriores		0		0,00
Total Patrimonio	85.722.978,43	40,47	186.927.358,00	72,99
Total Pasivo y Patrimonio	211.806.899,46	100,00	256.087.183,00	100,00

Fuente: Esta investigación

El balance vertical registro un activo total conformado mayoritariamente por cuentas por cobrar con el 75.63% en el año 2009 y 63.40% en el 2010, en segundo lugar, está conformado por el activo disponible del 19.57% y 33.15% para los dos años, esto pone una vez mas de manifiesto, la grave situación y falta de políticas administrativas de recuperación de cartera, en el momento la Fundación no tiene liquidez como tal, sino muchos deudores, en su mayoría con cuentas de difícil cobro ya que se observan ineficientes políticas de cartera puesto que las medidas adoptadas para garantizar el pago de las obligaciones se reducen a la firma de un pagare con un codeudor, el cual en muchos casos no cuenta con capacidad de pago o vinculación laboral, pues corresponde a trabajadores informales, compañeros estudiantes de la misma institución o amas de casa, a su vez las inadecuadas gestiones de crédito y cobranza dejan en manifiesto su poca

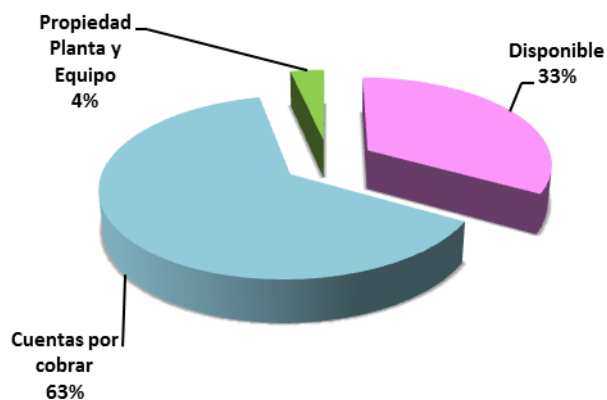
efectividad ya que se no se tiene establecido cobros administrativos y muchos menos jurídicos para la recuperación de estos recursos.

Gráfico 25. Composición porcentual vertical del activo. Año 2009



Fuente: Esta investigación

Gráfico 26. Composición porcentual vertical del activo. Año 2010

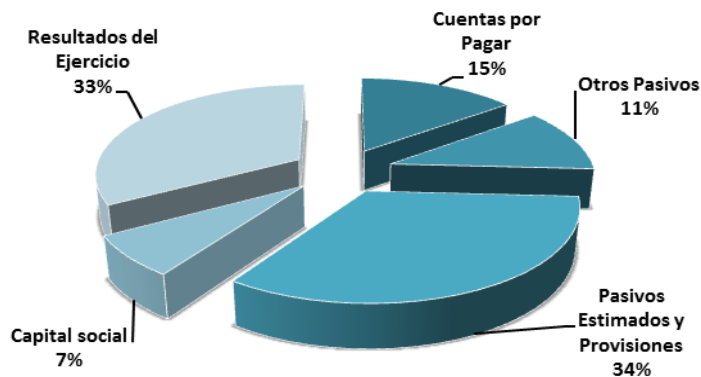


Fuente: Esta investigación

Dentro de la composición del pasivo y patrimonio total, cabe señalar que para el año 2009 el pasivo corresponde a cerca del 60% (59.53%), por su lado, el patrimonio representa el restante 40.47%, dentro de estos dos componentes, el peso de los pasivos estimados y provisiones y la cuenta de resultados del

ejercicio, son los que tienen el mayor peso con 33.66% y 33.24% respectivamente. Lo importante a destacar dentro de esta composición es la ausencia de pagos pendientes por concepto de obligaciones financieras.

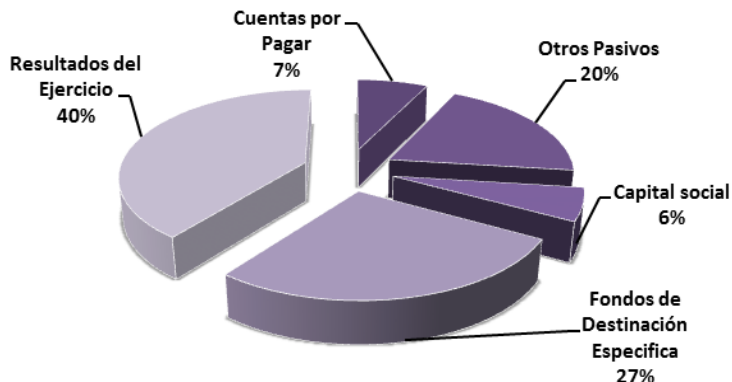
Gráfico 27. Composición vertical porcentual del Pasivo y Patrimonio, año 2009



Fuente: Esta investigación

Para el año 2010 la composición del pasivo y el patrimonio varía, si bien la cuenta de resultados del ejercicio mantiene su peso al representar el 40%, los pasivos estimados y provisiones representativos en el año 2009 desaparece y toma su lugar la cuenta de fondos de destinación específica, cuenta que pasa a representar el 27% del total pasivo y patrimonio.

Gráfico 28. Composición vertical porcentual del Pasivo y Patrimonio, año 2010



Fuente: Esta investigación

En términos generales, esta mayor concentración proporcional del patrimonio, no se podría considerar sana, puesto que implicaría una política de financiamiento estrecha. En efecto para el año 2009 los acreedores son dueños del 27.01% de la empresa y los asociados a su vez poseen el 72.99%.

No obstante, esta estructura de financiamiento caracterizada por bajos pasivos y alto patrimonio supone mayor capacidad de endeudamiento, confiabilidad de terceros por el bajo riesgo que presentarían sus acreencias con CETEM y naturalmente una mayor tranquilidad para la administración que podría colindar con la pasividad.

8.3.2 Análisis vertical del Estado de resultados de la Fundación de Servicios educativos CETEM.

Tabla 11. Análisis vertical del estado de resultados de CETEM

ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL				
Detalle	2009	%	2010	%
INGRESOS OPERACIONALES				
Ingresos centro de CAPACITACIÓN CETEM	158.548.250,00	31,78	195.942.000	49,35
Ingresos plan de capacitación	140.300.000,00	28,12	16.803.453	4,23
Ingresos plan de beneficios	200.040.000,00	40,10	184.325.000	46,42
Total ingresos operacionales	498.888.250,00	100,00	397.070.453,00	100,00
COSTOS OPERACIONALES				
Costos CETEM	114.146.217,00	22,88	121.645.611	30,64
Costos Plan de Capacitación	149.471.191,00	29,96	16.803.453	4,23
Costos plan de beneficios	87.736.243,00	17,59	59.910.924	15,09
Total Costos	351.353.651,00	70,43	198.359.988,00	49,96
Utilidad (perdida) Bruta	147.534.599,00	29,57	198.710.465,00	50,04
GASTOS OPERACIONALES				
Gastos de Personal	47.841.134,00	9,59	96.275.211,01	24,25
Gastos Generales	35.282.241,45	7,07	30.055.729,92	7,57
Depreciaciones	785.147,54	0,16	1.112.482,65	0,28
Total gastos operacionales	83.908.522,99	16,82	127.443.423,58	32,10
Utilidad (perdida) operacional	63.626.076,01	12,75	71.267.041,42	17,95
Ingresos no Operacionales	9.204.875,63	1,85	3.052.971,59	0,77
Ingresos Ejercicios Años Anteriores			30.281.651,04	7,63
Gastos no Operacionales	2.427.274,41	0,49	3.397.283,73	0,86
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	70.403.677,23	14,11	101.204.380,32	25,49

Fuente: Esta investigación

En el estado de resultados puede verse que en el año 2009 los Ingresos Operacionales están representados mayoritariamente por la venta de los Planes de beneficios (40.10%), seguido por los provenientes del Centro de capacitación CETEM (31.78%), no obstante para el 2010, es éste último tipo de ingreso, el que toma mayor importancia, del 49.35%, aunque de igual manera, los ingresos generados por la venta de planes de beneficios también se incrementaron al 46.42%, siendo finalmente, los ingresos por concepto de planes de capacitación los que perdieron su participación dentro de los ingresos operacionales al pasar del 28.12% al 4.23% en el 2010.

Los costos ocasionados en la prestación de los servicios educativos de la Fundación CETEM representan el 70.43% de los ingresos generados por la venta de estos servicios en el año 2009, lo cual es rentable en la medida en que genera un margen de ganancia bruta de cerca del 30%, esto sin tener en cuenta los gastos en que incurre la organización. En este sentido es necesario precisar que durante el año 2009 los costos por concepto de Plan de capacitaciones fueron superiores a los ingresos por este mismo concepto por cuanto se adecuaron 2 salas de computo adicionales a fin de cubrir los requerimientos que los planes de capacitación de los funcionarios de Emssanar ESS lo exigían, situación que para el año 2010 se normaliza. Para el año 2010 los costos ocasionados por la prestación de los servicios educativos representan el 49.96% de los ingresos obtenidos por la prestación del mismo, lo que representa no solo la caída de las ventas, sino además un ahorro considerable en los costos de la prestación del servicio.

En lo que respecta a los gastos operacionales, estos representan dentro de la prestación de los servicios de la Fundación, el 16.82% para el 2009, para el siguiente año, el peso de este tipo de gastos sobre el precio de venta se duplican al representar el 32.10%, en ambos casos, los gastos de mayor representatividad son los gastos de personal, seguidos por los gastos generales y finalmente los de depreciación.

Tanto la Utilidad Operacional como neta de la Fundación mejoró sustancialmente en el periodo de análisis, para el año 2010 ésta última aumentó del 14.11.% al 25.49% originado principalmente por el manejo de los costos y gastos durante el periodo.

9. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS ACORDES A LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM

Es importante tener en cuenta que los estados financieros, por si solos, no muestran un panorama objetivo de la situación real de la Fundación CETEM. Son los indicadores financieros, con el análisis efectuado a los estados contables del ente, los que permiten evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo de igual forma contribuyen en la acertada toma de decisiones por parte de la administración. Para el caso de CETEM se tomaron los indicadores de liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad.

9.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados pasivos y activos corrientes.

Tabla 12. Indicadores de liquidez o solvencia

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	2009	2010
Capital de trabajo	Activo corriente-Pasivo corriente	75.551.425,97	178.081.669,00
Razón Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1,60	3,57
Solidez	Activo total/Pasivo total	1,68	3,70

Fuente: Esta investigación

Capital de trabajo y razón corriente: La Fundación de Servicios educativos CETEM tiene capacidad financiera para asumir las deudas a corto plazo, tiene un margen de seguridad promedio de \$126.816.547,485, la razón corriente muestra que por cada peso de deuda, la organización tenía 1.60 pesos para asumirla en el 2009 y para el año 2010 la situación mejora, por cuanto esta relación es de 1 a 3.57 pesos, esto se debe en gran medida a la disminución que ha tenido el pasivo dentro de la organización.

Razón de liquidez o solvencia=Activo total/Pasivo total: Mide la capacidad de la Empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Entre más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

La solidez de la empresa ha mejorado su posición durante el periodo 2009 – 2010, ha alcanzado niveles adecuados. La solidez de la empresa en el año 2009 muestra que por cada peso de endeudamiento la Fundación tenía 1.67 pesos para responder mediante sus Activos, para el 2010 estos corresponden a 3.70.

En este sentido los niveles de liquidez de CETEM puede significar la capacidad de la Fundación de aprovechar oportunidades rentables, posibilidades de expansión y la posibilidad de elección y capacidad de maniobra, no obstante, es necesario centrarse en la magnitud de cuentas por cobrar que tiene la Empresa por cuanto frenan estos impulsos al ser éstos activos no circulantes o disponibles en el término inmediato.

9.2. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Miden la proporción de los activos totales aportados por capital ajeno, o sea, la participación de los acreedores en la financiación de los activos totales de la empresa, estas razones son de gran importancia ya que muestran si las deudas comprometen a la organización en el transcurso del tiempo.

Tabla 13. Indicadores de endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	2009	2010
Endeudamiento total (Externo)	Pasivo total/Activo total	0,60	0,27
Endeudamiento total (Interno) Razón Independencia financiera	Patrimonio/ Activo total	0.40	0.73
Razón Apalancamiento financiero (Leverage Total)	Pasivo total/ Patrimonio	1,47	0,37

Fuente: Esta investigación

Endeudamiento total (externo): El endeudamiento de la empresa es bajo en el año 2009 de 0.60 y en el 2010 disminuyó aún más llegando a representar el 0.27, esto en gran parte se debe a que la Fundación no posee en este periodo obligaciones con entidades financieras ni con proveedores. Para el 2009 por cada peso que la empresa tenía invertido, 0.60 eran financiados por los acreedores

Endeudamiento total (interno) o razón de Independencia financiera: mide el grado de los activos totales financiado por los asociados, según los datos, CETEM muestra un alto porcentaje de participación de los socios, lo cual a su vez muestra que la entidad no ha hecho uso de préstamos bancarios.

Apalancamiento financiero (Leverage Total): mide el compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores. El resultado de este cociente permite establecer que por cada peso de patrimonio de los socios cuanto se tiene de compromiso con terceros a corto plazo. Para el año 2009 esta relación correspondía a 1.47, mientras que para el 2010 disminuyo a 0.37.

9.3 ROTACIÓN DE CARTERA

Tabla 14. Indicadores de cartera

INDICADORES DE CARTERA			
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	2009	2010
Rotación de cartera	Ventas/Cuentas por Cobrar	3.11	2.45
Días de cartera	Cuentas por cobrar x 365/Ventas	117.19	149.24

Fuente: Esta investigación

Rotación de cartera: Establece el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un período determinado.

Para CETEM las cuentas por cobrar del año 2009 se convirtieron en efectivo 5.32 veces durante dicho período y 2.45 veces durante el año 2010, es decir la rapidez de la cobranza de cartera es más lenta, cada vez, las cuentas por cobrar se hacen menos fáciles de recuperar, lo cual no está acorde a las políticas de crédito fijadas por la empresa por cuanto se necesita contar con esa liquidez.

Conformación de la Cartera por Edades

De 1 a 30 días	\$ 205.800.00	Convenio Préstamo Aula
De 31 a 60 días	\$ 10.405.170.00	Convenio Fundación Emssanar
De 61 a 90 días	\$ 97.242.900.00	Convenios Plan de Beneficios SF 2010
De 360 días	<u>\$ 52.391.500.00</u>	Convenio Plan de Beneficios S.F 2009 y Deudores Estudiantes
Total	<u>\$ 160.245.370.00</u>	

En este sentido es necesario clarificar que en gran medida esta tendencia de lenta rotación en la cartera la ocasiona la recuperación de las cuentas por cobrar, tanto de los saldos por los convenios suscritos por el plan de beneficios con Coemssanar SF año 2009 y 2010 como del Plan de capacitaciones para los grupos asociativos y usuarios de la Fundación Emsanar, así como también las cuentas por cobrar a estudiantes.

De acuerdo a la información financiera, no se han realizado provisiones de cartera, porque se considera que estas cuentas por cobrar no son de difícil cobro ya que en su mayoría corresponden a convenios suscritos con unidades de negocios que pertenecen a la Organización Emssanar, sin embargo y de acuerdo a las edades de las mismas es necesario realizar la provisión por lo menos de \$52.391.500.00 que presentan una morosidad de +360 días, además en este rubro se encuentra concentrada la cartera de estudiantes en donde la recuperación de las mismas no puede ser asegurada ya que los deudores no cuentan con recursos que garanticen la recuperación de las obligaciones contraídas

Días de cartera: Mide cuantos días en promedio tarda una empresa en recuperar su cartera. En este sentido la fundación CETEM en el año 2009 tardaba 117 días en recuperar su cartera, para el 2010 este plazo aumento a 149 días; aspecto desfavorable, si se tiene en cuenta que la Fundación tarda un mes más en recuperar las cuentas por cobrar de la empresa, afectando su liquidez y su dificultad en cobrar las deudas de sus clientes.

9.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Estos indicadores se obtienen relacionando las utilidades generadas por la empresa y las inversiones realizadas; muestran los pesos generados de utilidad de la empresa por cada 100 pesos invertidos.

La rentabilidad será mayor o menor dependiendo del crecimiento de las utilidades y los activos. La rentabilidad se da en el momento en que el incremento de las utilidades sea en un mayor porcentaje que los activos o cuando estos permanecen constantes, por lo anterior el éxito económico de una empresa está en una capacidad para obtener un rendimiento sobre los recursos invertidos en ella.

La efectividad que ha tenido la administración de la Fundación en la aplicación de sus políticas para la generación de utilidades a partir de sus ventas y la inversión ha generado algunos resultados, los cuales se pueden vislumbrar en los siguientes indicadores:

Tabla 15. Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD			
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	2009	2010
Margen Bruto	$(\text{Utilidad bruta}/\text{Ventas netas}) \times 100$	29,57	50,04
Margen Operacional	$(\text{Utilidad operacional}/\text{Ventas netas}) \times 100$	12,75	17,95
Margen Neto	$(\text{Utilidad neta}/\text{Ventas netas}) \times 100$	14,11	25,49
Rendimiento del Patrimonio	$(\text{Utilidad neta}/\text{Patrimonio}) \times 100$	82,13	54,14
Rendimiento del Activo Total	$(\text{Utilidad neta}/\text{Activo Total}) \times 100$	33,24	39,52

Fuente: Esta investigación

Margen bruto: El margen bruto de la Fundación muestra el manejo de las ventas para generar utilidades brutas. El porcentaje de utilidad bruta que genera la fundación a partir de la venta de sus servicios es del \$29.57 en el año 2009 y aumento a \$50.04 en el 2010 por cada peso en ventas, es decir que el margen de ventas de los servicios educativos aumento considerablemente.

Margen operacional: La rentabilidad de la empresa en el desarrollo de su objeto social, permite observar, que cada peso en ventas netas reportó \$12.75 en la generación de utilidad operacional en el año 2009, es decir después de disminuir los costos de prestación de servicios. En el año 2010 aumento levemente al \$17.95.

Margen neto: Por cada peso de ventas netas, se generan utilidades después de impuestos en la empresa de \$14.11 para el 2009, y para el 2010, aumento a \$25.49.

Rendimiento del Patrimonio: El porcentaje que representa las utilidades netas del patrimonio o la inversión de los accionistas o socios de la fundación corresponde al 82.13% en el año 2009, sin embargo este porcentaje tan representativo para el posterior año ha tenido un retroceso significativo, es así como para el 2010 la rentabilidad de la inversión de los accionistas descendió hasta el 54.14%, no obstante, siguen siendo bastante representativa la capacidad de rendimiento de los aportes de los socios.

Rendimiento del Activo total: la capacidad del activo para producir utilidad corresponde al 33.24% en el 2009, para el 2010 este porcentaje ascendió levemente hasta el 39.52%.

Por lo tanto, en general la rentabilidad de la empresa es favorable, estos indicadores determinan posibilidades reales de aprovechar oportunidades interesantes de expansión, compras de oportunidad e inversión, permite controlar la empresa.

9.5 MÉTODO DUPONT

Tabla 16. Rotación del activo

Rotación del activo	2.3553	1.55052
Ventas	498.888.250	397.070.453,
Activo total	211.806.899	256.087.184

Fuente: Esta investigación

Rotación de activos cuantifica el número de veces que los activos rotan en el periodo respecto a las ventas. Para el caso de Cetem en el año 2009 los activos de la empresa se vuelven efectivo 2.3553 veces en cambio en el año 2010 es de 1.55052 veces

Tabla 17. Calculo del ROA y ROE.

METODO DUPONT	2009	2010
Rendimiento sobre los activos ROA	33,2395	39,5195
Rotación de Activos	2,3553	1,55052
Margen Neto	14,11	25,49
Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE	82,1292	54,1410
Ventas	498.888.250,00	397.070.453,00
Patrimonio	85.722.978,43	186.927.358,00
Margen Neto	14,11	25,49

Fuente: Esta investigación

ROA: La contribución de los activos en la generación de utilidades netas para el año 2009 representa el 33,2395, mientras que para el año 2010 éste asciende al 39,5195, es decir que por cada peso invertido en activos se generó \$33.2395 de utilidad neta en el 2009 y \$39 en el 2010.

ROE: El rendimiento de la inversión de los accionistas en la generación de utilidades netas corresponde en el año 2009 a 82.1292% para el 2010 este representa el 54.1410%, es decir que por cada peso invertido por los socios se está generando \$82.1292 de utilidades netas en el 2009 y en el 2010 disminuyó levemente a \$54.10

9.6 ANÁLISIS DEL EVA

Tabla 18. Cálculo del Valor Económico Agregado EVA de la Fundación de Servicios Educativos CETEM

Resultado Neto (RN) = Utilidad de la Gestión (+) Ajustes

UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	70,403,677	101,204,380
- Ajustes	-5,992,454	1,456,795
(-) Ingresos no Operacionales	9,204,876	3,052,972
(+) Depreciaciones	785,148	1,112,483
(+) Gastos no Operacionales	2,427,274	3,397,284
Resultado Neto	64,411,224	99,747,586

Capital Invertido (CI) = Activos totales (-) deudas que no pagan intereses

UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	70,403,677	101,204,380
(+) Activos	211,806,899	256,087,184
(-) Pasivos	0	0
(=) Capital de Trabajo	211,806,899	256,087,184
Capital Invertido	211,806,899	256,087,184

Costo de la Deuda (CD) = (% deuda * Costo deuda) + (% capital propio * Costo Capital Propio)

Años	Estructura de Capital	
	% de deuda	% capital propio
2009	0.0	40.5
2010	0.0	73.0
Promedio	0%	57%
Costo de Deuda = (0%*20,27)+(57%*4.15%)	2.36	

% costo deuda = promedio de tasa de interés de crédito en el mercado nacional. Series estadísticas BANCOLOMBIA A JULIO 20 2011

% costo capital = Promedio de tasa de interés de los CDT en el mercado nacional. Series estadísticas BANCOLOMBIA JULIO 20 2011

Calculo del Eva	2009	2010
Resultado Neto	64,411,224	99,747,586
Capital Invertido	211,806,899	256,087,184
Costo de Deuda	0.024	0.024
EVA = RN- (CI* CD)	59,422,906	93,716,412

Como no hay deuda por parte de la fundación , y por ende no hay pago de intereses, no se calcula costo de deuda por lo tanto se proyecta con base en el costo del capital propio

Fuente: Esta investigación

Una vez realizado el cálculo del Valor Económico Agregado se determinó que para el año 2009 este equivale a \$59.422.906, mientras que para el 2010 este asciende a \$93.716.412, lo que permite concluir que la Fundación de Servicios Educativos CETEM está generando valor económico agregado según la dinámica del cálculo sin tener en cuenta el costo de la deuda debido a que la fundación no presenta endeudamiento; aunque las cifras son favorables es preciso determinar que es necesario que la fundación empiece a generar una utilidad económica sostenible a través de la aplicación de una serie de estrategias que conlleven a que la entidad a la cultura de generar valor por si solo, sin depender de la Organización Emssanar, Esto obliga a un análisis más profundo que el presentado por los indicadores tradicionales; obligando a Cetem realizar una presentación más clara de los balances para establecer los diferentes recursos, bienes y gastos en el proceso de operación

10. ESTRATEGIAS PARA LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS CETEM

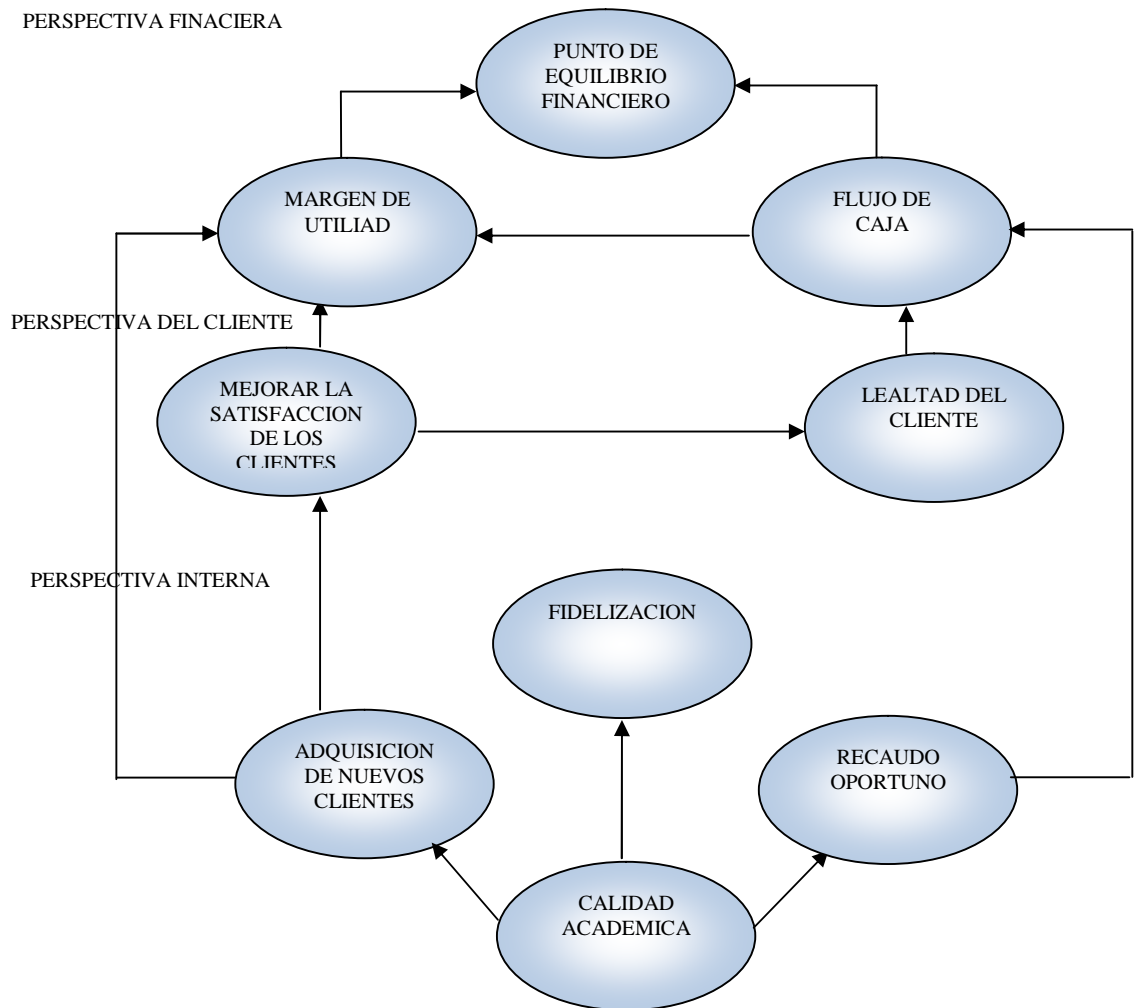
Se ha planteado un mapa estratégico para la Fundación que resume y muestra el camino y las acciones en que debe centrarse para lograr mantener el equilibrio financiero y corregir los factores que demuestran debilidades y que de alguna manera poner en riesgo su sostenibilidad.

Para mantener el equilibrio Financiero, es indispensable enfocarse en los servicios que presta la Fundación, en este caso, los de educación, en primer lugar el eje fundamental es generar mayor rentabilidad a partir de la venta de los servicios de educación, fundamentándose principalmente en una mayor calidad académica, con el propósito de generar mayor número de clientes, lograr mayor fidelización de los mismos y lograr recaudo oportuno.

Los mayores problemas que presenta la Fundación en la actualidad son la deserción escolar, los altos niveles de las cuentas por cobrar y la dependencia económica de los convenios suscritos con la Organización Emssanar, esto se pudo apreciar en la caída de los servicios de educación, en el alto nivel de cartera pendiente y la disminución de los ingresos operacionales. La recuperación de cartera en su mayoría está clasificada en cuentas de difícil cobro y existen otros factores de calidad académica que incitan a la deserción, de este modo, las estrategias que se plantean tras analizar los estados financieros se enfatizan por el lado de los activos e ingresos de la empresa, mejorar la prestación de los servicios y atacar estas debilidades.

Este es el camino para generar mayores márgenes de utilidad y por ende contribuir al equilibrio financiero.

Figura 7. Mapa Estratégico para la Fundación de Servicios Educativos CETEM



Fuente: Esta investigación

En este sentido se plantean las siguientes estrategias tendientes a solucionar las dificultades financieras y funcionales de CETEM, para lograr así su equilibrio financiero

➤ **Sistemas de información contable de calidad y acorde a la reglamentación**

En primer lugar es imprescindible que la Fundación de Servicios Educativos CETEM, genere información de tipo contable de mejor calidad para plantear y tomar decisiones administrativas y financieras más acertadas.

Un adecuado sistema de información contable permite agilizar la toma de decisiones en la entidad puesto que de su calidad depende el bienestar de la organización la cual debe involucrar desde la recepción de documentos, grabación y almacenamiento, hasta la automatización del proceso donde se obtiene de forma inmediata los movimientos de Bancos, Caja, Cartera y su comportamiento, Nomina, y análisis financiero entre otros.

Para satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos de CETEM, el sistema de información contable debe procesar la información y operar automáticamente en una base de datos centralizada a fin de producir estados financieros parciales y totales del periodo que muestra la gestión y situación patrimonial de la empresa, también debe controlar todas las operaciones de naturaleza presupuestal, financiera y patrimonial, que se generan en el desarrollo de la actividad; para lo cual con la dirección de la entidad se definieron algunas características con las que debe contar el sistema, para que sea desarrollado por el equipo de tecnología y desarrollo de sistemas de la Organización Emssanar

Características:

- Procesamiento de todas las transacciones de contenido económico contables: Matriculas, préstamos, financiación, pagos, anticipos etc.
- Procesamiento automático de los movimientos contables en los libros mayores y auxiliares para optimizar las consultas según las necesidades requeridas.
- La información se procesa y genera en tiempo real, lo que posibilita que los resultados estén actualizados
- Accesos restringidos para modificación y consulta de información con el fin de lograr seguridad y confiabilidad de la información.
- Procesamiento fiable que permita que la información contenida sea correcta, íntegra y coherente.

Esquema del sistema contable

- Generación de documentos soportes: cada operación realizada genera un soporte directamente del sistema para evitar manipulaciones de la información.

- Programas los cuales acumulan los saldos en cuentas de nivel superior y permiten el cálculo de los sistemas financieros
- Generación de reportes auxiliares y oficiales que presentan cifras como económicas, financieras, contables y presupuestales.

Presentación de la Información

- Toda información se presenta homogenizada en tabla de base de datos para una rápida consulta y contabilización.

Metodología

El sistema contable debe contar con los siguientes procesos:

- Administrativos de informática: permite la creación y el mantenimiento de las bases de datos y los equipos que almacenan los archivos, logrando la integridad y seguridad a todo nivel, por medio de controles continuos de calidad de la información.
- Contables: Recoge las operaciones del ejercicio corriente y anteriores y la agrupa por conceptos para su registro en las cuentas del PUC, contribuyendo para la presentación de informes oficiales.

Procesos de Cartera

- Tienen por objeto el control de las diferentes cuentas por cobrar de la empresa, estableciendo seguimientos a los flujos de ingresos y las edades de cartera.

Reportes

- Obtención automática de informes que resuman los documentos y los estados financieros de la empresa.
- Planillas de controles de materias, docentes y programa académico
- Integrales de nomina

Costo

- Se realizara el desarrollo del sistema de contabilidad utilizado por la Fundación CETEM, dicho desarrollo cuesta \$2.500.000.00 ya que es elaborado por el personal de la Organización.

➤ **Estrategia de Inversión ofensiva.**

Para la Fundación CETEM se propone una estrategia de inversión ofensiva; si se tiene en cuenta, la disponibilidad de liquidez de la empresa, fuera de las cuentas por cobrar, es indispensable llevar a cabo una inversión que apunte hacia el crecimiento de la empresa. En este caso, se propone un crecimiento de tipo externo, es decir, teniendo en cuenta la liquidez de la empresa y la baja posición y participación de CETEM en el mercado, se deben dirigir estrategias de eliminación de sus competidores y afianzamiento, para este caso CETEM tiene la posibilidad de generar alianzas mediante convenios con la alcaldía municipal o las entidades gubernamentales de orden municipal y departamental, aprovechando la existencia de la ley 909 y del Decreto Ley 1567 de 1998, los cuales definen procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, su nivel de vida y el de su familia mediante actividades educativas que permitan elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

En este caso también se pueden establecer estrategias tendientes a asegurar una mayor decisión en el mercado a través de la eliminación de barreras con clientes y proveedores, buscando, a su vez, un mayor control, mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de prestación del servicio.

Toda la inversión que realice la empresa en este sentido puede contribuir al crecimiento, generación de valor agregado y finalmente al incremento de las ganancias de los socios de la empresa.

Costo

Promoción, publicidad y gastos de Representación acercamientos con las entidades gubernamentales **\$2.000.000.00**

➤ **Estructura financiera**

Al analizar la estructura del pasivo y el patrimonio de CETEM, se concluye la baja participación del pasivo en comparación con el patrimonio, aparentemente esta sería una condición adecuada, sin embargo en la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda, al resultar este más económico que la inversión con recursos propios. Esto siempre y cuando no sobrepase los límites de capacidad de endeudamiento con el fin de expandir sus servicios en los municipios aledaños, el desarrollo de nuevos planes de estudio según las exigencias del mercado, adquisición de equipos y elementos didácticos como video beam, sillas universitarias etc., todo esto a fin de brindar comodidad y calidad, lograr mayor preferencia dentro del mercado. Esta es una estrategia de mucho riesgo, en este sentido, se debe prestar cuidado dado que no es simple la

adopción de este tipo de decisión sobre las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia, por lo tanto se debe buscar un balance en la relación riesgo–rendimiento, de tal forma, que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando a la vez que la participación de fuentes permanentes que propicien lo anterior, sin la presencia de costos excesivamente altos que finalmente logren un rendimiento aceptable.

➤ **Estrategia de recuperación de cartera.**

Una de las principales falencias de la Fundación de Servicios educativos CETEM es el alto volumen de cuentas por cobrar, en este sentido se propone acelerar ostensiblemente los cobros, para lo cual podría resultar la aplicación de estrategias como los descuentos por pagos de contado, o en un término de tiempo máximo de un mes, lo cual es justificable económicamente por cuanto ofrece a los clientes pagos cómodos sin el empleo de técnicas muy restrictivas o agresivas que puedan afectar las ventas futuras.

Si se tiene en cuenta que la rotación de cartera en CETEM es de 2.45 veces durante el año 2010 de acuerdo a su indicador y los días de cartera se incrementaron a 149 es imprescindible aunar esfuerzos para que esta panorámica cambie de forma radical, logrando garantizar el recaudo oportuno de los recursos y permitiendo obtener un flujo de caja adecuado para solventar las necesidades de efectivo de la empresa, todo esto a través de una serie de actividades tales como:

El análisis de crédito:

Cada solicitud de financiamiento para pago de matrícula será analizada a través de la estructura de la política de cartera que consiste en determinar la capacidad de pago de cada deudor y los antecedentes crediticios, lo cual permite filtrar previamente a todos los solicitantes de crédito y descartar los morosos en potencia.

El área administrativa encargada de la otorgación de crédito debe considerar los siguientes factores

- a. Solvencia.
- b. Nivel de endeudamiento
- c. Buenos hábitos de pago

Medidas preventivas

Se debe implementar unas medidas preventivas respecto al pago de matrícula como:

a. Cobro Administrativo:

De 1 a 30 días de mora, en donde el personal administrativo (Secretaria y Asistente Administrativa) serán responsables del recaudo de dichos dineros para lo cual se autoriza realizar llamadas telefónicas y envío de comunicaciones escritas.

b. Cobro Pre-jurídico

De 31 a 60 días realizado por el asistente jurídico de EMSSANAR ESS

c. Cobro Jurídico

De 61 días de mora en adelante; su gestión de recuperación está a cargo del Jefe de la Oficina Jurídica de Emssanar ESS

Todos los costos y gastos ocasionados por el cobro de cartera serán asumidos por los deudores.

Lo anterior igualmente requiere el diseño e implementación de formatos: Solicitud y estudio de crédito y del Acuerdo de pago o Pagare con el fin de conocer al cliente y asegurar la cancelación de las obligaciones contraídas con los estudiantes y sus codeudores respectivamente.

- **FORMATO DE SOLICITUD Y ESTUDIO DE CREDITO:** Este formato permite obtener información básica sobre el solicitante su codeudor quien además de dicha información debe aporta elementos que permitan identificar el respaldo de la obligación y su solvencia económica información que una vez validada suministra al comité de cartera elementos de juicio suficientes para negar o aprobar un crédito.
- **FORMATO DE ACUERDO DE PAGO O PAGARE:** Este documento es muy importante puesto que registra la promesa incondicional de pago por parte del estudiante y su codeudor, respecto a obligación contraída con la entidad, dentro de un plazo estipulado, y además establece que las partes por mutuo acuerdo se obligan a cancelar la obligación en las condiciones acordadas.

Figura 8. Formato de Solicitud Crédito Educativo



	FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE EMSSANAR CETEM NIT. 900.258.441-8		VERSION: 1 CODIGO: FCET-ADM-17 EDICION: SEPTIEMBRE DE 2010 Pagina 1 de 1
	FORMATO DE SOLICITUD DE CREDITO		
Fecha _____	Fecha Recepción _____	Código _____	
DATOS ESTUDIANTE:			
Nombre del Estudiante _____	Tipo Identificación _____	No. Identificación _____	
Nombre del Programa _____	Jornada _____	No. Ciclo a cursar _____	
DATOS DEUDOR:			
Nombre del Deudor _____	Tipo Identificación _____	No. Identificación _____	
Dirección Residencia _____	Telefono _____	Celular _____	
Correo Electronico _____	Parentesco _____		
Empresa donde Labora _____	Cargo: _____	Ciudad _____	Departamento _____
Dirección Empresa _____	Telefono _____	Extensión _____	
DATOS CREDITO:			
Valor Matricula: \$ _____	Valor cuota Inicial \$ _____	Valor Financiado \$ _____	
No. Cuotas: _____	Valor Cuota: \$ _____		
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombres: _____		Dirección _____	Telefono _____
Nombres: _____		Dirección _____	Telefono _____
Firma del Estudiante _____			
CAMPO PARA LA INSTITUCION			
ESTUDIO DE CREDITO : APROBADO <input type="checkbox"/> RECHAZA <input type="checkbox"/>			
OBSERVACIONES			
Vo.Bo. DIRECTOR EJECUTIVO			

Figura 9. Formato de Acuerdo de Pago o Pagare

	FUNDACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE EMSSANAR CETEM NIT. 900.258.441-8	VERSIÓN: I
		CODIGO: FCET-ADM-18
	ACUERDO DE PAGO PAGARE	EDICIÓN: 18 Agosto 2010
		Página 115 de 139

FORMA DE PAGO

Costo matrícula:	Valor cuota inicial	Valor financiado	
\$ _____	\$ _____	\$ _____	
Nb. Cuotas _____	Valor Cuota		
	\$ _____		
Fecha cuota	Fecha cuota	Fecha cuota	Fecha cuota
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____

Nosotros, **INES ARENAS SANTACRUZ**, colombiana mayor de edad, identificada con la cédula de ciudadanía N° 59,817,301 expedida en Pasto, actuando en su condición de Directora y Representante Legal de la FUNDACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE EMSSANAR (CETEM), por una parte, quien aquí se denominará CETEM, y por la otra, _____ también mayor de edad e identificado (a) con cédula de ciudadanía N° _____ expedida en _____ actuando en su propio nombre, quien se denominará el DEUDOR, hemos acordado, celebrar el presente Acuerdo de Pago, que se rige por las siguientes cláusulas:

PRIMERO.- DEL OBJETO: por medio de este documento prometo incondicionalmente cancelar a favor del CETEM el total de la deuda que se indica en la casilla **Valor financiado** de este documento.

SEGUNDO.- DE LA FORMA DE PAGO: Las partes acuerdan, que el pago efectivo del valor reseñado en la cláusula anterior, será cancelado en _____ () cuotas mensuales de _____ (\$ _____), cada una a partir del _____ () de _____ de _____ y hasta el _____ () de _____ de _____.

TERCERO.- DEL RECONOCIMIENTO DE INTERESES: CETEM renuncia al pago de intereses corrientes y moratorios, siempre y cuando, EL DEUDOR cumpla, cabal y oportunamente, lo aquí acordado. Caso contrario, aquel podrá exigir, judicial o extrajudicialmente, a manera de indemnización, el pago de intereses moratorios, a la tasa máxima legal establecida, efectivos desde la fecha en que fueron exigibles, teniendo en cuenta la fecha de pago de las respectivas cuentas, cuya morosidad motivaron este Acuerdo. **CUARTO.- MERITO EJECUTIVO:** El presente acuerdo, presta mérito ejecutivo y como tal, podrá ser exigido su cumplimiento, sin necesidad de requerimiento al DEUDOR. **QUINTO.-** Que en el caso de incumplimiento de uno cualquiera de los pagos pactados, tanto por capital como por intereses, el plazo para el pago de las cuotas periódicas quedara, juro, inmediata y automáticamente vencido y sin más nosotros los deudores estaremos inmediatamente obligados al pago de la totalidad del saldo de capital pendiente, sus intereses, gastos, honorarios de abogado, y costos del proceso. Para tal evento, los deudores renunciamos desde ya a las reconveniones para ser constituidos en mora, por lo que nos entenderemos incurso en la misma por el solo hecho del incumplimiento. De igual forma, el plazo para el

pago de las cuotas quedara automáticamente vencido, sin necesidad de requerimientos para la constitución en mora, a los cuales expresamente renunciamos. SEXTO.- Los suscritos deudores desde ya, en forma expresa manifestamos que aceptamos cualquier cesión, endoso o traspaso de este pagaré y de los derechos en el incorporados, que hiciere el acreedor a cualquier persona natural o jurídica, bastando para ello la notificación de la cesión por medio telegráfico. De conformidad con lo anterior se firma en San Juan de Pasto, a los _____ (___) días del mes de _____ del año dos mil _____ (_____).

INÉS ARENAS SANTACRUZ
DIRECTORA CETEM

DEUDOR

Nota: Anexar fotocopia de cédula del Deudor a este documento

➤ **Servicios educativos ofrecidos por CETEM**

Es pertinente que los directivos de CETEM busquen que sus estudiantes estén totalmente satisfechos con el servicio prestado o en su defecto lograr un indicador mayor al que presenta en la actualidad, el cual es del 70% aproximadamente. Las estrategias que posteriormente se presentan, se encaminan a brindar a los directivos de CETEM instrumentos que permitan lograr una mayor satisfacción de los estudiantes.

En el análisis interno realizado, se procedió a realizar el estudio de percepción, tanto de los estudiantes como de los docentes. Las estrategias son las siguientes:

1. Deserción de estudiantes de CETEM

Dentro de las estrategias para lograr la calidad en la prestación de servicios por parte de la Fundación Educativa CETEM, es prioritario realizar un seguimiento a la deserción que se presenta, dado que el no tomar los correctivos adecuados a tiempo, puede conllevar a la disminución de los ingresos y a una posterior crisis económica.

A continuación se determinan las siguientes estrategias haciendo énfasis en las 5 primeras causas por las cuales se presenta la deserción en CETEM:

- **Entro a trabajar (19.70%):** Ya que este es el porcentaje más significativo, se debería comenzar por localizar a estas personas con la finalidad de organizar horarios flexibles, que les permita desempeñar su actividad laboral sin inconvenientes, identificando cuáles son sus nuevas necesidades, ofrecerles la posibilidad de desarrollar conocimientos y habilidades con los cuales puedan ejercer de manera pertinente su trabajo. Ante todo se debería hacer un alto énfasis en que el desarrollo de capacidades cognitivas a través del estudio y preparación continua

brinda la posibilidad de acceder a nuevas alternativas de desarrollo y superación que pueden lograr al ingresar a una organización o empresa.

Además con este tipo de personas, y en general con población interesada en estudiar se podría desarrollar las nuevas técnicas de aprendizaje virtual o a distancia, lo cual ampliaría las posibilidades para que los estudiantes culminen sus estudios ajustando su propio tiempo.

- **Dificultad en el horario (13.64%):** Está ligada de la mano con la anterior causa de deserción. Si las personas dejan el estudio porque se deben dedicar a realizar actividades diferentes como a trabajar, y el horario es uno de los factores determinantes, es vital, que se realice un estudio más minucioso, a través de encuestas y entrevistas, que permitan obtener información de cuáles serían los horarios que más se ajustan a las necesidades y al tiempo de los estudiantes. Así, los programas que se ofertan se acoplarían a la realidad y necesidad de las personas y por ende este inconveniente se vería disminuido.

Como complemento a la anterior estrategia es necesario buscar ofertar los programas en otros horarios, permitiendo que los estudiantes tengan la posibilidad de escoger cual se ajusta más a sus disponibilidades de tiempo.

- **Falta de dinero (12.12%):** Este es un factor que es complicado de tratar, CETEM ha implementado un sistema que consiste en el pago por cuotas de los diferentes niveles de los cuales se compone cada programa. El problema radica principalmente en que la gente no paga cumplidamente estas cuotas, las cuales se van incrementando y al final los estudiantes deciden retirarse.

Una de las estrategias es crear una política de **Recaudo Oportuno**, cuyo objetivo debe ser el gestionar el recaudo efectivo de los recursos financieros que permita obtener un flujo de caja adecuado para solventar las necesidades de efectivo de CETEM, a través del siguiente indicador: Rotación cuentas por cobrar y estableciendo una meta clara para su cumplimiento Meta: 45 días

Este programa pretende lograr mecanismos de concertación con el estudiante y/o acudiente y la institución para el pago de matrículas, garantizando su financiación.

- **Ingreso a otra institución (10.61%):** Es uno de los porcentajes que preocupan, no porque su porcentaje sea representativo, sino por el significado que tiene el que las personas cambien a CETEM por otra

institución. En el caso de que los estudiantes ingresen a una Universidad no representaría un problema, sino el hecho de que el estudiantado ha podido acceder a la educación superior, pero cuando las expectativas no son satisfechas en su totalidad por los programas ofrecidos es necesario buscar correctivos acertados.

Por tal razón las estrategias a tener en cuenta por los directivos de CETEM para disminuir este porcentaje y esta problemática son:

- ✓ Determinar el porqué, las personas ingresaron a otra institución; tal objetivo se lograría a través de la ubicación de los estudiantes que se han retirado utilizando las bases de datos existentes en CETEM y realizar una encuesta, la cual permita determinar, ¿cuál fue la causa o los porqués de su retiro y posterior ingreso a otra institución?
- ✓ Lograr abrir nuevos programas académicos que se ajusten a las exigencias del entorno y en los cuales los estudiantes sientan que pueden desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas suficientes.
- ✓ Ajustar los programas existentes en cuanto a metodologías, contenidos y herramientas tecnológicas para su enseñanza, ya que en muchos centros de estudios técnicos, los contenidos presentados al comienzo no siempre son desarrollados a cabalidad, además, no se cumple con las metas presentadas y mucho menos con los objetivos del programa. Lo cual lleva a buscar otros centros educativos que por su reconocimiento son los elegidos para continuar o buscar programas académicos que satisfagan esta necesidad.
- ✓ Se debe crear un clima amigable, de compromiso y apoyo por parte de los directivos, administrativos y docentes de CETEM, logrando así crear un ambiente adecuado que posibilite a los estudiantes identificar a la Fundación educativa como un espacio que además de brindarle los conocimientos necesarios, sea un sitio en el cual puedan encontrar personas que les brinden amistad, comprensión y ayuda consolidado de esta manera su sentido de pertenencia.
- ✓ Diseñar un programa de **Fidelización del Cliente**, cuyo objetivo debe ser el crear sentido de pertenencia en la comunidad educativa para garantizar la lealtad de los estudiantes y posicionar la imagen institucional, a través de la generación de espacios de participación, actividades de emprendimiento, culturales, lúdicos y deportivos.

- **Cambio de domicilio (6.06%):** Es un factor externo con el cual es complicado diseñar estrategias que se puedan adoptar. Los directivos de CETEM podrían con la implementación de la estrategia contemplada anteriormente en la parte de dificultad en el horario, llegar a un acuerdo con los estudiantes facilitándoles la posibilidad de acceder a un horario de clases diferente, con el cual puedan seguir desempeñando sus actividades educativas sin mayores inconvenientes.

2. Expectativas de los Programas y Cumplimiento de los planes de estudio ofrecidos por CETEM.

Al analizar esta parte, se recalca que las expectativas son satisfechas en un 70%, y que la satisfacción por los planes de estudio es del 72%. Lo cual es bueno, pero no es lo pertinente teniendo en cuenta que el deber de una Institución o fundación prestadora de servicios educativos es cumplir, no solo con brindar el servicio, sino de brindarlo con calidad.

Para ello es pertinente tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Es prioritario que se dé a conocer de forma clara, objetiva y directa el propósito de los programas académicos, los cuales deben ser expuestos utilizando la comunicación asertiva, y el contacto directo con los estudiantes. Si estos no conocen cuales son las ventajas de cada programa y de los beneficios que le puede brindar, la desmotivación e insatisfacción, acabaran por hacer desertar o buscar programas que llenen este vacío.
- Si los estudiantes identifican que los programas no cumplen sus expectativas, se hace necesario realizar un estudio minucioso de aquellas instituciones que brindan programas semejantes o iguales, es decir, la competencia, con el objetivo de establecer que hace falta, que se puede mejorar o que es pertinente cambiar, buscando realizar una reestructuración de los programas en busca la competitividad y satisfacción del cliente.
- En cuanto a las expectativas de los programas, estos se deberían revisar minuciosamente con la finalidad de encontrar cuales son las falencias o los puntos en los cuales los estudiantes encuentran cierto grado de discrepancia. Este proceso tendría que ser llevado a cabo a través de talleres, mesas redondas o debates en los cuales, estudiantes, docentes y administrativos coloquen a consideración cuales son los problemas o barreras que originan el desagrado y posterior insatisfacción, logrando adoptar medidas que permitan la solución efectiva.

- El cumplimiento de los programas determinan un indicador en la calidad de Fundación, por tal motivo el desarrollo y ejecución de los programas deben cumplirse a cabalidad. Por ello la evaluación y seguimiento constante por parte de los estudiantes a los docentes a través de encuestas y entrevistas, propiciadas por la dirección de la Fundación, permitirán identificar que docentes, que programas y que parte de los estos no están cumpliendo con lo establecido los cronogramas de trabajo.
- Realizar reuniones en las cuales los docentes expongan cuales han sido sus alcances en cuanto al logro del plan de estudio presentado y cuales han sido los instrumentos que han utilizado para instruir a sus estudiantes.

3. Cumplimiento de los horarios establecidos y cambio en los horarios por parte de los docentes de la Fundación

El compromiso con la institución y el respeto hacia los estudiantes comienza con el cumplimiento de los deberes adquiridos a la hora de establecer un contrato con la Fundación CETEM. Los horarios deben cumplirse a cabalidad y por ello son los docentes quienes deben comenzar por dar ejemplo a sus estudiantes.

Las estrategias que se mencionan a continuación pretenden dar solución a este problema:

- Se debería adoptar un sistema de información y control de entrada y salida ya sea utilizando programas especializados o fichas de control, con los cuales se incentive a los docentes a cumplir de forma oportuna con sus horarios de clase.
- Realizar informes mensuales por parte de la administración en los cuales se destaque el cumplimiento de sus docentes tanto en la parte de puntualidad, ejecución de las temáticas y claridad de las mismas.
- Se debería informar con antelación en caso de que el docente no pueda asistir a impartir la clase. Para ello es necesario realizar una base de datos en la cual se establezca; nombres y apellidos, programa al que pertenece, celular o teléfono fijo y correo electrónico. Lo anterior con el fin de que el docente se comunique con cada estudiante o pueda con la colaboración de algunos estudiantes ubicar a la mayoría e informales de su inasistencia.

4. Claridad, fundamentación y facilidad a la hora de brindar el aprendizaje por parte de los docentes.

El porcentaje 73% de satisfacción de los estudiantes en esta parte, evidencia que los programas se están desarrollando de manera aceptable, pero no exitosa.

Las estrategias a tener en cuenta para aumentar el nivel de satisfacción son las siguientes:

- Realizar un proceso de selección de personal, teniendo en cuenta los principios que encierra la metodología de la Gestión del Talento Humano la cual contempla las siguientes fases principalmente:

Reclutamiento: Es la fase mediante la cual CETEM deberá desarrollar técnicas de selección, con el propósito de facilitar la observación de algunos factores, como la iniciativa, adaptabilidad a situaciones nuevas, capacidad para interrelacionarse con personas y otras cualidades y aspectos similares.

Selección: Esta fase comprende la selección del individuo analizado de manera íntegra su currículo para ubicar a la persona adecuada en el cargo conveniente, según las necesidades de cada programa existente en CETEM.

Inducción: La Dirección de CETEM deberá encargarse del proceso de inducción logrando afianzar los lazos de pertenencia a través de actividades que incluyan el conocimiento de la historia, misión, visión, valores y principios corporativos, objetivos, organigrama, estrategias, beneficios, sanciones, obligaciones, funciones, procedimientos, proyectos específicos, entre otros, que le permitan al docente conocer las condiciones y requerimientos propios de las labores a ejecutarse en el cargo señalado.

Evaluación y seguimiento: Mediante las encuestas dirigidas a los alumnos y los objetivos alcanzados con los mismos, se analizará la continuidad de los vínculos laborales suscritos con el personal si su rendimiento es óptimo, de acuerdo a una metodología de evaluación ya establecida y conocida por parte de los docentes y el personal administrativo, de igual manera la información obtenida de los instrumentos aplicados conducen a elaborar planes de mejora y capacitación del personal según las necesidades identificadas por los alumnos a la hora de la prestación del servicio.

- Es pertinente que los directivos establezcan reuniones periódicas conjuntamente con docentes y algunos estudiantes, las cuales permitan generar e identificar puntos críticos que aquejen la conceptualización y entendimiento de las temáticas por parte de los estudiantes.

5. Uso de herramientas para el desarrollo de actividades académicas (Internet, biblioteca, salas de computo, etc.)

Se establecen estrategias en busca de incrementar la satisfacción de los estudiantes ya que en esta parte, el porcentaje de satisfacción es del 64% siendo este uno de los más bajos según las encuestas aplicadas.

- Dotar a CETEM con un mayor número de equipos de cómputo y mejorar las características de los existentes, mejorar la velocidad de navegación a internet y ampliar el servicio de biblioteca, a fin de que el estudiantado pueda desarrollar sus procesos de estudio con las herramientas necesarias y suficientes.
- Contemplar dentro de las metodologías a desarrollar la utilización de la tecnología, como computadores, nuevos software, películas educativas que permitan ampliar los contextos explicados, video beam, guías didácticas explicativas, dinámicas relacionadas con el programa, talleres en clase, talleres de casos prácticos.

Costo

Es necesario realizar un préstamo el cual tendrá el siguiente destino

• Equipos de Cómputo (15)	\$16.500.000.00
• Video Beam (02)	\$ 1.798.000.00
• Sillas Universitarias (40)	\$ 3.780.000.00
• Mejoras Locativas Biblioteca	\$ 3.280.000.00
• Mesas para la Biblioteca y sillas	\$ 930.000.00
• Adquisición Libros (70)	\$ 4.200.000.00
• Mejoras Locativas Cafetería	\$ 7.000.000.00
• Adecuaciones Salones	\$ 9.000.000.00
TOTAL	\$46.488.000.00

Justificación

Los equipos de cómputo

Son insuficientes, en cada curso de sistemas, cada computador es utilizado por 5 alumnos, lo cual hace improductiva la clase porque muchos no practican tan solo observan.

Costo

Es necesario realizar un préstamo el cual tendrá el siguiente destino

Equipos de Cómputo (15)	\$16.500.000.00
Video Beam (02)	\$ 1.798.000.00
Sillas Universitarias (40)	\$ 3.780.000.00
Mejoras Locativas Biblioteca	\$ 3.280.000.00
Mesas para la Biblioteca y sillas	\$ 930.000.00
Adquisición Libros (70)	\$ 4.200.000.00

Mejoras Locativas Cafetería	\$ 7.000.000.00
Adecuaciones Salones	\$ 9.000.000.00
TOTAL	\$46.488.000.00

Justificación

Video Beam

Muchos alumnos se quejan que no se utilizan herramientas, tendientes a ser más dinámicas las clases, en ocasiones ha sido necesario el alquiler de este elemento elevando costos, por lo tanto se requiere la compra de dos video beam para todo el centro de estudios, los cuales serán administrados de acuerdo a un cronograma con cada docente.

Sillas Universitarias

Muchas de las sillas de las aulas se encuentran dañadas, muchos estudiantes se quejan porque ya han tenido accidentes en ellas como caídas y golpes, por lo tanto es necesario cambiar las dañadas y reparar las que están en regular estado.

Biblioteca

La Biblioteca es muy oscura, falta ventilación, además los estantes de los libros están muy deteriorados, de igual forma el módulo de la bibliotecaria esta en regulares condiciones, lo cual afecta la imagen corporativa de CETEM. Se requieren las adecuaciones locativas.

Mesas para la biblioteca.

Solo existen tres mesas, faltan al menos 3 mesas, con sus respectivas sillas, ya que en ocasiones los estudiantes al ver que no hay un sitio adecuado donde realizar su consulta no la utilizan.

Libros

Los libros existentes en la Biblioteca son insuficientes, se requiere dotar la biblioteca con publicaciones recientes y mejores que permitan al estudiantado tener información actualizada.

Mejores Locativas Cafetería

La cafetería esta en regulares condiciones no hay mesas, sillas y casi nunca está abierta.

Adecuaciones Salones

Algunos salones presentan averías las cuales deben subsanarse como goteras, vidrios etc.

6. Mecanismos por parte de los estudiantes para realizar una petición, queja y reclamo

Estos mecanismos permiten mantener una retroalimentación activa dentro de la organización, siempre y cuando se le coloque la atención requerida y se tomen las acciones pertinentes para dar solución a cada caso.

Teniendo en cuenta lo anterior las estrategias propuestas son las siguientes:

- Crear una base de datos, en la cual se depositen y clasifiquen cuales son las quejas, peticiones y reclamos por parte de los estudiantes.
- Crear un comité de veeduría que examine y proponga alternativas de solución a las diferentes peticiones.
- Si las quejas, peticiones y reclamos son constantes y el factor persiste, se debería realizar reuniones conjuntamente con estudiantes, docentes y directivos, en las cuales se discuta por qué se está presentando esta problemática y definir posibles soluciones que involucren la cooperación y apoyo de las partes implicadas.
- Realizar boletines periódicos, en los cuales se informe a la comunidad estudiantil de los cambios y medidas tomadas con el fin de dar solución a las quejas, peticiones y reclamos interpuestos.

PERCEPCION DE LOS TRABAJADORES

1. Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa, respecto a otras entidades en las cuales ha trabajado anteriormente

Los docentes en su gran mayoría se encuentran satisfechos con CETEM ya que el porcentaje es del 75%. Este porcentaje de satisfacción en cierta medida se debe a que CETEM les brinda los recursos, la capacitación y la remuneración necesaria para desarrollar sus actividades laborales.

Las estrategias que se proponen para mejorar este porcentaje son las siguientes:

- Realizar una mayor inversión en equipos tecnológicos (computadores, video ben, dvd's académicos), software y dotación de libros.
- Además para elevar la satisfacción de los trabajadores es indispensable utilizar metodologías de motivación bajo el marco de la Gestión del Talento Humano, como por ejemplo destacar ante todos los miembros de la organización la utilización de metodologías nuevas que contribuyan al

aprendizaje más efectivo de los estudiantes, realizar eventos culturales y deportivos en los cuales tanto directivos, docentes y estudiantes puedan participar activamente, realizar foros, charlas o conferencias de capacitación buscando el desarrollo y afianzamiento de conocimientos.

- El salario se lo podría mejorar a través de bonificaciones por el desarrollo de sus labores de manera destacable. En la culminación de cada ciclo y después de realizar las evaluaciones respectivas a docentes por medio de encuestas que determinen su grado de excelencia, se procedería a bonificar al docente.
- Invitar cada 6 o 12 meses a personas que se especialicen en las áreas de conocimiento, que cada programa ofrece, con el objetivo de que fortalezca y desarrolle el conocimiento y habilidades de los integrantes de la Fundación CETEM.

Tabla 19. Plan de Acción Para la Fundación de Servicios Educativos CETEM

ESTRATEGIA	PROBLEMA A SOLUCIONAR	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS			INDICADOR
				HUMANOS	LOGISTICOS	FINANCIEROS	
Sistemas de información contable de calidad y acorde a la reglamentación	Inadecuada e incompleta disponibilidad y registro de información contable	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de un software especializado contable • Capacitación del personal en manejo contable sistematizado 	1 mes	Facilitador	Software Recursos para capacitación	\$2.500.000	Software disponible No. De personal capacitado
Estrategia de Inversión ofensiva.	Poco Crecimiento Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad. • Propaganda radial • Realización Convenios entes gubernamentales (alcaldías) 	2 meses	Directora		\$2.000.000.00	Nuevos convenios firmados
Disminución de la Deserción estudiantil en CETEM	Entro a trabajar Y Dificultad en el horario	-Incorporación de Horarios flexibles.	6 meses	Director General y Subdirector Académico	Reuniones.	50.000	Nuevos estudiantes inscritos.
		-Reestructuración de los Pensum académicos que contribuyan al desarrollo de capacidades y conocimientos prácticos en el entorno laboral.		Director General y Subdirector Académico	Encuestas, entrevistas, reuniones.	2.000.000	Número de Estudiantes satisfechos con el pensum/Total de estudiantes satisfechos con el pensum No. De estudiantes inscritos No. De técnicos formados

		-Apertura de programas de educación virtual		Concejo directivo y Director General	Software (Plataforma Virtual)	10.000.000	Programas de educación virtual abiertos Número de estudiantes inscritos
Falta de dinero y Altos niveles de Cuentas por Cobrar		-Implementación de una estrategia de Recaudo Oportuno	3 meses	Subdirector Administrativo y Financiero	Bonos de descuento Cobro de cartera	540.000	Rotación cuentas por cobrar Días de cobro de cartera
		-Implementación de una estrategia de Pago por cuotas	3 meses	Subdirector Administrativo y Financiero	Bonos de descuento	540.000	Rotación cuentas por cobrar Días de cobro de cartera
Ingreso a otra institución		-Determinar las causas de deserción estudiantil y de cambio de institución.	2 meses	Director General y Subdirector Académico	Encuestas y entrevistas	800.000	Número de estudiantes que desertaron/ total de estudiantes desertores
		-Apertura de nuevos programas académicos	12 meses	Concejo Directivo y Subdirector Administrativo Financiero	Estudio de Mercado	2.000.000	Nuevos estudiantes inscritos.
		-Diseño de una estrategia de Fidelización del Cliente.	6 meses	Director General y Subdirector Académico	Espacios de participación, actividades de emprendimiento, culturales, lúdicos y deportivos.	500.000	Número de Estudiantes satisfechos con la Fundación/Total de estudiantes de la Fundación.
Incremento de la satisfacción de los estudiantes de CETEM.	Niveles de satisfacción poco adecuados.	-Visualización y publicidad de los Planes de Estudio de cada programa académico.	2 meses	Director General y Subdirector Académico	Panfletos, periódicos, volantes, vallas y a través la comunicación (asertiva) directa con los estudiantes	2.500.000	Estudiantes informados. Difusiones radiales Volantes publicitados
		-Estudio de aquellos componentes (metodologías utilizadas, cumplimiento de	6 meses		Talleres, mesas redondas o debates	200.000	Número de estudiantes satisfechos/ Total de estudiantes

	horarios y de planes de trabajo, utilización de herramientas tecnológicas) que hacen falta y que impiden un alto grado de satisfacción por parte de los estudiantes.					
	*Evaluación a docentes.	6 meses		Formatos de evaluación Docente.	50.000	Número de docentes evaluados.
Incumplimiento de los horarios establecidos y cambio en los horarios por parte de los docentes de la fundación	-Implementar un sistema de información y control de entrada y salida	6 meses	Concejo Directivo y Subdirector Administrativo Financiero	Software	500.000	Número de clases perdidas/ Total de clases impartidas.
Falta de claridad, fundamentación y facilidad a la hora de brindar el aprendizaje por parte de los docentes.	Realización de un proceso de selección de personal	6 meses	Concejo Directivo, Director General y Subdirector Académico	Profesional en gestión del Talento Humano.	1.000.000	Estudiantes mejor preparados.
	-Diseño de Planes de estudio: objetivos, claros y ajustados a cada Programa.			Estudio de mercado.		
Poco uso de herramientas para el desarrollo de actividades académicas (Internet, biblioteca, salas	-Dotación de equipos de cómputo, mejorar la velocidad de navegación a internet, dotar de mejores y nuevos libros a la biblioteca,	12 meses	Concejo Directivo y Subdirector Administrativo Financiero	Inversión para la compra de equipos de cómputo, libros, video beam, películas.	46.488.000	Inventario

	de cómputo, etc.)	video beam películas educativas nuevos software guías didácticas					
	Mecanismos por parte de los estudiantes para realizar una petición, queja y reclamo	-Crear una base de datos, en la cual se depositen y clasifiquen cuales son las quejas, peticiones y reclamos por parte de los estudiantes.	2 meses	Director General y Subdirector Académico	Software	500.000	Número de quejas resueltas.
		-Informe a la comunidad estudiantil de los cambios y medidas tomadas.	2 meses	Director General y Subdirector Académico	boletines periódicos	100.000	Informes a la comunidad estudiantil.
Incrementar el Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa, respecto a otras entidades en las cuales ha trabajado anteriormente	Grado de satisfacción de los Docentes.	Utilizar metodologías de motivación bajo el marco de la Gestión del Talento Humano	6 meses	Director General y Subdirector Académico	Eventos culturales y deportivos, foros, charlas o conferencias Talleres, capacitaciones y distinciones.	1.000.000	Número de Docentes satisfechos/ Total de Docentes
	Insatisfacción en el salario.	Mejorarlo a través de bonificaciones	12 meses	Concejo Directivo Subdirector Académico y Subdirector Administrativo Financiero	Encuestas de desempeño docente.	600.000	Número de Docentes satisfechos/ Total de Docentes
TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE ACCION						73.868.000	

CONCLUSIONES

Los servicios educativos prestados por la Fundación CETEM son calificados por los estudiantes mayoritariamente como buenos, dado que el 70% de los estudiantes los catalogan en esta categoría y el restante 30% los consideran regulares.

Al evaluar componentes relacionados con: satisfacción frente al cobro de cartera, valoración del trabajo de los docentes, valoración frente a supuestos relacionados con competitividad, certificación en aptitud ocupacional técnica y garantía de éxito, valoración del modelo educativo, ubicación geográfica e intensidad horaria, trato por parte de los funcionarios administrativos y respuesta a las quejas y reclamos por parte de la dirección del CETEM, se obtuvo un índice general de satisfacción, correspondiente al 80.12%.

En general los estudiantes se encuentran conformes con el plan de estudios del programa al cual se encuentran inscritos por cuanto el 73% de los estudiantes consideran que sus expectativas con relación a los programas ofrecidos se cumplieron o se ajustan a sus necesidades; mientras que el 27% restante de los estudiantes no están conformes o no se identifican plenamente con los mismos; preocupa el hecho de que sea ésta una de las causas que puedan incidir sobre la deserción estudiantil, o que este inconformismo pueda influenciar en la mora del pago de sus matrículas.

La presencia de estrategias de motivación por parte de los docentes al momento de dictar sus clases y en general la utilización de técnicas de aprendizaje son aceptables, esto si se tiene en cuenta que el 69% del estudiantado considera que los docentes hacen uso de diferentes metodologías dentro de sus asignaturas, facilitando de alguna forma la comprensión de los contenidos temáticos, sin embargo, existe un 30% que afirma que los docentes carecen de adecuadas técnicas de motivación.

El grado de satisfacción de los empleados con la Fundación CETEM es del 75%, a su vez el 25% restante afirma encontrarse insatisfecho, por lo cual es pertinente buscar, los mecanismos adecuados que permitan lograr indicadores de satisfacción más significativos, incrementado así la pertenecía por la organización alcanzando mejores resultados.

Actualmente el nivel de posicionamiento de CETEM dentro del mercado se encuentra en una posición 8 dentro de las empresas dedicadas a prestar servicios de educación técnicos, la Empresa más posicionada actualmente en el mercado es el SENA, el competidor ubicado en segundo lugar es el CINAR SISTEMAS y el competidor 3 INEC.

El análisis horizontal del balance general para el año 2010 muestra un incremento en sus activos del 20.91% respecto al año 2009, ocasionado principalmente por el aumento de efectivo disponible, el cual paso de \$41.453.147 en el 2009 a \$84.886.710 en el 2010, es decir se incrementó en un poco más del doble, en porcentaje el aumento fue del 104.78%. Al analizar las cuentas por cobrar de la empresa, se observa que ésta presentó un mínimo aumento del 1.36% con respecto al año 2009 y representa los saldos de las cuentas por cobrar de los convenios que tiene suscrito CETEM \$157.053.070

El pasivo presenta una disminución de cerca del 50% (45.15%), ocasionado principalmente por las disminución en las cuentas por pagar de la empresa, las cuales disminuyeron en un 40.21%, de igual manera el pasivo estimado y provisiones del año 2009 (\$71.300.000) descendió en su totalidad para el año 2010 donde este valor es cero (0).

El patrimonio de la Fundación ascendió a un poco más del doble en comparación al año 2009, al pasar de \$85.722.978,43 a \$186.927.358,0, en el periodo 2009–2010, aumentándose en 118,06%, jalonado este crecimiento principalmente por el aumento en las utilidades de la Fundación, la cuales aumentaron en el 43.75% para el año 2010.

El análisis horizontal del estado de resultados muestra que los ingresos operacionales de la Fundación disminuyeron en un 20.41% influenciados mayoritariamente por la disminución en los ingresos por concepto de la venta de los planes de capacitación, los cuales cayeron entre el 2009 al 2010 en un 88.02%, por su parte, los ingresos del centro de capacitación CETEM por concepto de matrículas fue el único ingreso que incrementó en un 23.59% para este periodo.

La utilidad bruta producida por la Fundación de servicios educativos CETEM aumento para el año 2010 en un 34.69%, sin embargo, cabe destacar aquí que a pesar de este incremento en la utilidad bruta, la venta de los servicios disminuyó considerablemente, sin embargo, este aumento en la utilidad, se da por una disminución en los costos más acentuada.

En lo que se refiere a los gastos operacionales, estos muestran un incremento del 51.88%, ocasionado fundamentalmente por el alza en los gastos de personal los cuales se duplicaron, teniendo un crecimiento del 101.24%, por su parte los gastos generales disminuyeron un 14.81%.

La utilidad operacional aumento durante el periodo 2009 a 2010 en un 12.01%, comportamiento positivo para la empresa, no obstante, resulta importante controlar el crecimiento del talento humano por cuanto este obstaculiza significativamente el crecimiento de la utilidad neta en el ejercicio de las funciones de la organización.

Finalmente, la utilidad neta del ejercicio de la Fundación aumento en el 43.75% para el año 2010, nominalmente este incremento se ve reflejado por los ingresos de ejercicios anteriores los cuales para el año 2010 corresponden a \$30.281.651,04

El balance vertical registro un activo total conformado mayoritariamente por cuentas por cobrar con el 75.63% en el año 2009 y 63.40% en el 2010, en segundo lugar por el activo disponible del 19.57% y 33.15% para los dos años, esto pone una vez mas de manifiesto la grave situación y falta de políticas administrativas de recuperación de cartera, en el momento la Fundación no tiene liquidez como tal, sino muchos deudores, en su mayoría con cuentas de difícil cobro.

Existe una mayor concentración proporcional del patrimonio, lo que no se podría considerar sano, puesto que implicaría una política de financiamiento estrecha. En efecto para el año 2009 los acreedores son dueños del 27.01% de la empresa y los asociados a su vez poseen el 72.99%. No obstante, esta estructura de financiamiento caracterizada por bajos pasivos y alto patrimonio supone mayor capacidad de endeudamiento confiabilidad de terceros por el bajo riesgo que presentarían sus acreencias con CETEM y naturalmente una mayor tranquilidad para la administración que podría colindar con la pasividad.

La Fundación de Servicios educativos CETEM tiene capacidad financiera para asumir las deudas a corto plazo, tiene un margen de seguridad promedio de \$126.816.547,485, la razón corriente muestra que por cada peso de deuda, la organización tenía 1.60 pesos para asumirla en el 2009 y para el año 2010 la situación mejora, por cuanto esta relación es de 1 a 3.57 pesos, esto se debe en gran medida a la disminución que ha tenido el pasivo dentro de la organización.

El endeudamiento de la empresa es bajo en el año 2009 de 0.60 y en el 2010 disminuyo aún más llegando a representar el 0.27, esto en gran parte se debe a que la Fundación no posee en este periodo obligaciones con entidades financieras ni con proveedores. Para el 2009 por cada peso que la empresa tenía invertido 0.60 eran financiados por los acreedores

El porcentaje de utilidad bruta que genera la fundación a partir de la venta de sus servicios es de \$29.57 en el año 2009 y aumento a \$50.04 en el 2010 por cada peso en ventas, es decir que el margen de ventas de los servicios educativos aumento considerablemente.

El porcentaje que representa las utilidades netas del patrimonio o la inversión de los accionistas o socios de la fundación corresponde al 82.13% en el año 2009, sin embargo este porcentaje tan representativo para el posterior año ha tenido un retroceso significativo, es así como para el 2010 la rentabilidad de la inversión de

los accionistas descendió hasta el 54.14%, no obstante siguen siendo bastante representativa la capacidad de rendimiento de los aportes de los socios.

Los mayores problemas que presenta la Fundación en la actualidad son la deserción escolar, y los altos niveles de las cuentas por cobrar, esto se pudo apreciar en la caída de los servicios de educación, y en el alto nivel de cartera pendiente. La recuperación de cartera en su mayoría está clasificada en cuentas de difícil cobro y existen otros factores de calidad académica que incitan a la deserción, de este modo las estrategias que se plantean tras analizar los estados financieros se enfatizan por el lado de los activos e ingresos de la empresa, mejorar la prestación de los servicios y atacar estas debilidades.

BIBLIOGRAFÍA

CENTRO DE ESTUDIOS EMSSANAR "CETEM". Informe Gerencial: 2007.

COMPILADO DE CONSULTORES. Administración Financiera. Santa Fe de Bogotá: Mac GRAW HILL-Biblioteca Práctica de Negocios, 1988.

DANE. Censo 2005. Informes Estadísticos, Educación, Pobreza y Necesidades Básicas Insatisfechas.

ESCOBAR GALLO, Heriberto y CUARTAS MEJIA, Vicente. Diccionario Económico Financiero. Santa fe de Bogotá: Puntos suspensivos editores-Consultores, 1996.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Análisis financiero y de Gestión. Bogotá: Eco Ediciones, Junio de 2006.

FONDEVILA ROCA, Eduardo. El diagnóstico financiero. En: Revista española de financiación y contabilidad. Vol. 16. No. 49. (1986).

KENNEDY, Ralph Dale. Estados Financieros: Forma Análisis e Interpretación. Uteha Noriega Editores.

PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 2006-2016. Informe Revolución Educativa.

SERRANO, Julio y VILLARREAL, Julio. Fundamentos de finanzas. Madrid: Mc Graw Hill, 1987.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/economia-solidaria.html>

<http://www.sena.edu.co/Portal>

<http://www.plandecenal.edu.co>

[http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/otroscolumnistas/valor-y-coste-de-la-educacion-superior-publica_5647856-1/Rector de la Universidad Nacional de Colombia Moisés Wassermann.](http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/otroscolumnistas/valor-y-coste-de-la-educacion-superior-publica_5647856-1/Rector%20de%20la%20Universidad%20Nacional%20de%20Colombia%20Mois%C3%A9s%20Wassermann)

<http://www.monografias.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml>

<http://www.actualicese.com/normatividad/2006/07/26/ley-1064-de-26072006/>

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ESTUDIANTES



FUNDACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE EMSSANAR CETEM ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

OBJETIVO: Con el proposito de conocer la opinion de los estudiantes e implementar planes de mejora que cumplan con sus expectativas se ha desarrollado una encuesta de satisfacción la cual pedimos sea diligenciada para levantar un diagnostico de la situacion academica y de bienestar, para ello se requiere se marque con una X en las casillas segun su criterio.
Para nosotros es de gran utilidad el conocer sus opiniones al respecto de dicho material.

No.	PREGUNTAS	SI	NO	N.R.
1	¿Usted considera que los programas académicos ofrecidos por CETEM se ajustan a sus expectativas?			
2	¿Se cumple con el programa académico ofrecido por parte del centro educativo?			
3	¿Los docentes cumplen a cabalidad con el horario de clases establecido?			
4	¿Hay cambios frecuentes en los horarios de clases?			
5	¿Los docentes expresan con claridad y con fundamentación los conocimientos referentes a la asignatura que dictan?			
6	¿Los docentes utilizan estrategias de motivación en sus clases?			
7	¿Se mantiene un clima de convivencia, cordialidad, solidaridad y respeto dentro de las aulas del centro de estudios?			
8	¿Cómo estudiante Usted cuenta con todas las herramientas para el desarrollo de sus actividades académicas Ej.: (Internet, biblioteca, salas de computo etc.)?			
9	¿Se cuenta con el asesoramiento y orientación en las actividades académicas por parte del docente en horas extra clases?			
10	¿Se recibe apoyo por parte del personal administrativo del centro de estudios?			

11	¿Usted como estudiante conoce de la existencia de medios para expresar una petición, queja reclamo o sugerencia a la administración del Centro de estudios?			
12	¿En alguna ocasión ha interpuesto una petición, queja, reclamo o sugerencia ante la administración del CETEM?			
13	¿Ha recibido solución a las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias hechas a la administración del CETEM?			
14	¿Cuándo ha visitado las oficinas administrativas del CETEM siempre observa personal a cargo?			
15	¿El centro de estudios ofrece las condiciones de seguridad necesarias para los estudiantes?			
16	¿Piensa culminar sus estudios en el Centro de Educativo CETEM?			
17	¿Le gustaría realizar sus estudios en otra Institución educativa?			
18	¿En general Usted considera que el servicio académico prestado por CETEM es:	BUENO	REGULAR	MALO
19	¿Qué sugerencias haría a la administración del centro de estudios para garantizar la adecuada prestación de los servicios educativos?			

Agradecemos su colaboración, esta información nos proporciona elementos para poder mejorar
- GRACIAS -

ANEXO 2 ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO



FUNDACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE EMSSANAR CETEM

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO

OBJETIVO: Estimados señores, solicitamos unos minutos de su valioso tiempo para diligenciar esta encuesta. La información recolectada será de gran utilidad para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados.

Es importante resaltar que sus respuestas serán completamente confidenciales y solo serán utilizadas para evaluar los aspectos a mejorar.

No.	PREGUNTAS	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
1	¿Cuál es el grado de satisfacción de su empresa, respecto a otras entidades en las cuales ha trabajado anteriormente?			
2	¿CETEM, le proporciona los recursos necesarios para desempeñar su cargo de forma adecuada?			
3	¿CETEM, le ha brindado capacitaciones que le han permitido mejorar el desempeño de su trabajo?			
4	¿Se siente bien remunerado(a) frente al cargo que desempeña?			
5	¿Tiene un conocimiento de las políticas, misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?			

Agradecemos su colaboración, esta información nos proporciona elementos para poder mejorar
- GRACIAS -